



## Effect of Mobbing on Mental Health

**Ayla Akbaş\***  
Kocaeli University,

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received:03.05.2019

Received in revised  
form:04.15.2019

Accepted:12.26.2019

**Keywords:** Mobbing, Mental Health, Humanism, Psychological Counselling

### ABSTRACT

**Objectives:** Nowadays mobbing sendrome is spreading progressively in our work life. In this work, the negative effect of mobbing behavior observed in human relations implying the theoretical importance of the psychological health of the people in work life.

**Methods:** By classifying "mobbing behavior models, based on literature the aspect of psychological, emotional, social and occupational side, the probable effect to overcome the mobbing behavior by taking the advantage of psychological counselling and gaining some skills in conserving the psycological health was exemined.

**Results:** In this work, description of mobbing phenomena confusing the meaning in literature with its pair meaning relation and evaluated in cause –result relation in managment strategy and put forwarded a defence strategy and proposals with mobbing submitted.

**Originality:** Theoretically the subject was taken into consideration and proposal towards to mobber and mobbing was reported and the highligted to contribute to the future works.

## Bezdirinin Ruh Sağlığına Etkisi

**Ayla Akbaş**  
Kocaeli Üniversitesi,

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru: 05.03.2019

Revizyon:15.04.2019

Kabul:26.12.2019

**Anahtar Kelimeler:** Bezdiri, Ruh sağlığı, Hümanizm, Psikolojik Danışma

**Amaç:** Günümüzde bezdiri (mobbing) sendromu her geçen gün çalışma hayatında yaygınlaşmaktadır. Çalışma, insan ilişkilerinde gözlemlenen bezdiri davranışının çalışanların ruh sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerinin kuramsal olarak önemini vurgulamaktır.

**Tasarım/Yöntem:** Literatüre dayanarak psikolojik, duygusal, sosyal ve mesleki boyuttaki 'bezdiri davranış modelleri' sınıflandırılarak bezdiri ile başa çıkmada psikolojik danışmadan yararlanılmasının ve bazı becerilerin kazanılmasının ruh sağlığını korumada olası yararları irdelenmiştir.

**Sonuçlar:** Bu çalışmada, bezdiri olgusunun tanımlanmasında literatürde karşılaşılan kavram karmaşası ve anlamdaşlarıyla ilişkisi ele alınarak bir kavram olarak irdelenmiş ve yönetim stratejisinde neden-sonuç ilişkileri ile değerlendirilerek bezdiri ile mücadele stratejileri ve öneriler sunulmuştur.

**Özgün Değer:** Bezdiri, kuramsal olarak incelenmiş ve bu konuda gelecekteki çalışmalara katkı sağlayabileceği değerlendirilmiştir.

\* Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, ORCID: 0000-0003-2848-1494, ayla.akbas@kocaeli.edu.tr, Derleme Makalesi / Review Article, How to Cite: Akbaş, A. (2019). Bezdirinin Ruh Sağlığına Etkisi. İş'te Davranış Dergisi, 4(2), 98-110, DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.534583>.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde kamu ve özel sektörde gözlemlenen 'bezdire' tutumu 'bezen' ve 'bezdiren' arasında olduğu gibi çevrede de giderek sosyal bir olgu haline gelmeye başlamıştır. Bu olguyu Leymann (1996) psikolojik terör fenomeni olarak ifade etmiştir.

Mimaroglu ve Özgen'e göre (2007, s. 212) son yıllarda, özellikle gelişmiş batı ülkelerinde görülen oldukça yaygın bir örgütsel dışlama yöntemi olarak ifade edilmiştir. Bezdire davranışının özelliği, iki çalışan arasındaki süregelen çatışmadan ziyade sistematik bir şekilde gelişen, uzun süreli, sonuçlarına bakıldığında bezende psikolojik ve fizyolojik zararlara sebep olabilen çatışma türüdür (Browne ve Smith, 2008). Fiziksel ve mental sağlığın çalışanlar için hukuksal bir hak olmasına rağmen bezdire davranışında sağlık, hak ve hukuk ihlali sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Şiddetin inceltirilmiş (rafine-sofistike) biçimi olan bezdire, fiziki şiddetten (bullying) daha tehlikeli ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir (Tutar, 2004, s. 128).

Bezdire olgusunda bireyin hak ve hukuk ihlali olmasına rağmen ceza ve yaptırımların çok fazla dikkate alınmadığı, yönetsel ve kurumsal ihmallerin söz konusu olduğu kanısı oluşmaktadır. Türk Ceza Kanunu'nun amaçları arasında yer alan "kişi hak ve özgürlüklerinin korunması" kapsamında, bezdire davranışlarının işleniş biçimi ve sonuçlarına göre her biri ayrı ayrı değerlendirilmek üzere eziyet (96. md.), cinsel taciz (105. md.), tehdit (106. md.), şantaj (107. md.), iş ve çalışma hürriyetinin ihlali (117. md.), ayrımcılık (122. md.), hakaret (125. md.), kişilerin huzur ve sükûnunu bozma (123. md.), haberleşmenin engellenmesi (124. md.), haberleşmenin gizliliğini ihlal (132. md.), kişiler arasındaki konuşmaların dinlenmesi ve kayda alınması (133. md.), özel hayatın gizliliğini ihlal (134. md.), kişisel verilerin kaydedilmesi (135. md.) Türk Ceza Kanununda suç sayılan fiillerdir (www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5237.pdf, Artuk, s. 40).

Çalışma hayatında; yöneticilerin ve çalışanların yatay ve dikey (Mimaroglu ve Özgen, 2007) bezdire davranışını bir yönetim anlayışı gibi ele aldığımızda, bunun olağan, normal ve doğal bir davranış olarak algılanması bile bezdirinin karakteristiğinden dolayı bir 'sendrom' olduğuna ilişkin eğitim, tıp, hukuk, işletme, yönetim ve diğer alanların araştırma konularını oluşturmaktadır.

İş yaşamında bireyin hedefi; kendini kişisel ve mesleki yönden geliştirme, hedef pozisyonlara hazırlanarak görev ve sorumluluk alabilme ve kendini gerçekleştirmedir.

Çalışma ortamında sıklıkla gözlemlenen rekabet, iletişimsizlik, iletişim kazaları, paylaşım, kıskanma, dışlanma, takım çalışması, takım dışı kalma, sağlıksız ve zorlamalı ilişkiler, dedikodu, itibarsızlaştırma gibi davranışların hâkim olduğu bir iş atmosferinin, bireyin ruh sağlığını olumsuz olarak etkilediği bilinmektedir (Gürhan, N. <http://mobbingdernegi.org.tr/mobbing-ruhsagligi-uzerine-etkileri-ve-korunma/> (MEYAD) Mobbing Eğitim Yardım Araştırma Derneği).

Bezdire davranışı, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, statü farklılığı gözetmeksizin her çalışanın karşılaşılabileceği bir olgudur. Toplum görüşünün aksine bezdire, eğitim düzeyinin yüksek olduğu işyerlerinde (*üniversite, eğitim, sağlık, kamu hizmetleri* gibi) ve diğer sektörlerde yaygın olarak görülmektedir (Serinkan, Akşit, Avcık, Arat, Alacaoğlu, 2016).

Çalışanların da kendi kişisel hedeflerine ulaşmada gördükleri rakiplerini elimine edebilmek ve önlerine geçebilmek için farklı taktikler ve Bizans oyunlarına (Mimaroglu ve Özgen, s. 1) başvurdukları rapor edilmektedir (www.dergipark.gov.tr/download/article-file/289412).

Osmanlı döneminden bir örnek bu olguyu tasvir etmektedir. Kanuni Sultan Süleyman döneminde başarıları ile taltif edilen ve terfilere hak kazanan II. Vezir Hüsrev Paşa 1544 yılı Divan toplantısında Sadrazam Hadım Süleyman Paşa ile tartışmıştır. Vezir Rüstem Paşa da bu olayı abartılı olarak Kanuni Sultan Süleyman'a anlatmış ve her iki Paşa'nın da görevden alınmasını sağlamıştır. Rüstem Paşa'nın sürekli uyguladığı 'duygusal terör' sonucu Hüsrev Paşa İstanbul'u terkederek çiftliğine kapanmış ve sekiz gün sonra intihar etmiştir (Mimaroglu ve Özgen, 2007).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Bezdirinin Kavramlaşma Süreci

Mobbing, İngilizce'de örgütsel baskı anlamına gelen 'to mob' kökünden gelmektedir. Bezdire, mobbing sözcüğü, 19. yüzyıl başlarında ilk kez kullanan biyologlar (kuşların yuvalarını korumak amacıyla saldırganın etrafında uçma davranışını tanımlamak için) sayesinde ortaya çıkmıştır.

Lorenz (1960) ise 'hayvan davranışları' ile ilgili çalışmalarında (küçük hayvan sürülerinin daha güçlü ve yalnız bir hayvana topluca hücum ederek hayvanı uzaklaştırması; aynı kuluçkadan çıkanlar ile diğer kuşların en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzaklaştırarak dışlaması, tamamen güçsüz hale getirmesi ve sonuçta saldırıp öldürerek gruptan atması) 'tipik ortak tutum'u ifade etmek için kullanmıştır.

Benzer tutum ve davranışı insanlarda gözlemleyen Heinemann (1972), bir grup çocuğun, yalnız bir çocuğa 'ortak tavır' olarak 'zarar verme davranışı' için kullanmıştır. Mobbing sözcüğü Leymann (1996) tarafından 1980'li yıllarda iş yaşamındaki olguları açıklamak için kullanılmıştır (Leymann, 1996, s. 167).

Leymann'ın bu çalışmasında, tıbbi ve psikolojik stres araştırmaları içinde yaklaşık olarak 800 vaka incelemesinin sonucunda bezdirinin gelişim evrelerini tanımlamıştır ([www.organizedmobbing.com/Leymann1996.pdf](http://www.organizedmobbing.com/Leymann1996.pdf)).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO:www.ilo.org) de mobbing kavramını benimsemiştir. Bezdirinin (mobbing) içeriğini de; 'intikamcı, acımasız, şeytanca ve onur kırıcı eylemler aracılığıyla bir işçiye veya bir grup işçiye zarar vermeyi amaçlayan saldırgan davranışlar' olarak tanımlamıştır (Chapel ve Di Martino, 1998, s. 2).

### **2.1.1 Bezdiri ile Anlamdaş Kavramlar**

Mobbing kavramı ile 'duygusal taciz' anlaşılmasına karşın Türkçe'de farklı sözcükler kullanılmıştır. Bireyin psikolojik olarak rahatsız edildiğini ifade eden; bezdirmek, usandırmak, yıldırma, korkutma, ezmek, eziyet etmek, zorbalık, taciz, zulmetmek, buğuz etmek gibi sözcükler bulunmaktadır.

İngilizce bully kavramının karşılığı olarak da yıldırma sözcüğü kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu Büyük Sözlükte ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)); yıldırma: gözdağı vermek, üstün gelerek caydırma, kaçırmak, usandırmak, bıktırmak, eğmek, fırlatıp atma, kovma anlamındadır. Bezdirmek ise; bıktırmak, usandırmak, bıkkınlık vermek, eskitmek, soldurmak olarak açıklanmaktadır. Ortak sözcükler; usandırmak, bıktırmak, bezdirmektir.

Böyle bir olguda eylemi yapan, eyleme maruz kalan ve eylem nasıl ifade edilmelidir? İngilizce mobbing sözcüğünde eylemi yapan mobber, eylem mobbing ve mağdur da victim ile ifade edilirken, yıldırı (bully) eyleminde ise, eylemi yapan 'yıldırma', mağdur ise yılan (sıfat) kişi olarak ifade edilmektedir. Konuşma dilinde bunun tersi yılmayan ve yılmaz sözcüğü sıfat/isim olarak yer almaktadır. Yıldırma veya yıldırı eylemi ile caydırma veya caydırma eylemi aynı anlamı içermekle birlikte eylemi yapan caydırma, mağdur caydırma olmaktadır.

Bezdirinin karakteristiğindeki korku öğesi ile eylem korkutma, eylemi yapan korkutan mağdur ise korkan sözcükleriyle ifade edilmektedir. Bezdirilen aynı zamanda korkutan kişidir. İşten atma/işten kovma/işten çıkarma gibi bir olguda da atan/kovan/çıkarıcı, mağdur da atılan/kovulan/çıkarılan olmaktadır. Korkutma (ikrah) örtük tehdit, duygusal baskı ile cayma işini yaptırmaktadır. Cayma davranışına zorlamada ise, kişi sözünden, kararından dönmekte ve direncinden vazgeçmektedir. Korkmak sözcüğünde (1) korku duymak, ürkmek, dehşete kapılmak, (2) kaygı duymak, endişe etmek, (3) çekinmek, sakınmak, (korku) ile saygı duymak, (4) yapamamak, cesaret edememek gibi psikolojik tutumları içermektedir. Kişiye uygulanan eylemlerin nihai hedefi kovmaktır.

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde bu tür eylem; (1) sert veya küçük düşürücü sözlerle gitmesini söylemek, savmak, defetmek, (2) bir yerden sürüp çıkarmak, kovalamak, (3) işine son vermek, görevinden atmak, uzaklaştırmak, (4) varlığına son vermek ortadan kaldırmak, (5) atmak, kapı dışarı etmek şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmalarda, eylem olarak kabul edilmesine karşın üzerinde tam olarak anlaşılmalı bir mobbing tanımının yapılamamış olduğu anlaşılmaktadır. Mobbing'i tanımlamak için çeşitli açıklamalı kavramlar ifade edilmiştir. Mobbing kelimesinin karşılığında; işyerinde psikolojik terör, işyerinde psikolojik şiddet, işyerinde psikolojik taciz, işyerinde taciz, işyerinde duygusal taciz, işyerinde manevi taciz, işyerinde moral taciz, işyerinde yıldırma yönelik psikolojik saldırı, Yıldız'a (2007) göre maço yönetim, yıldırma, işyeri terörü, örgütsel şiddet, işyerinde şiddet, zorbalık, adi zorbalık, işyerinde zorbalık, psikolojik zorbalık (Gün, 2010; Aguino ve Byron, 2002, s.71), işyeri travması, , duygusal suistimal, çalışanı suistimal, iş istismarı, kötü muamele (Gökçe, 2012; 2008), günah keçisi, şamar oğlanı gibi kavramlar kullanılmakla birlikte tek bir kavram üzerinde yoğunlaşamadığı değerlendirilmiştir.

Okullardaki ve işyerindeki saldırı ve şiddet eylemleri için 'bullying' kavramı kullanılırken işyeri vakalarına mobbing denmesi uygun bulunmuştur (Atik, 2011, s. 3235). Bullying ve Mobbing kavramları arasındaki fark ise, fiziksel şiddet içermesi ile ilgilidir. Bullying kavramında olduğu gibi Mobbing kavramında fiziksel şiddet olmayıp psikolojik baskı, yıldırma politikası, üstünlük kurma, emri altına alma, yok etme arzusu ve mağdurun benliğini öldürme çabası gibi temel nedenler bulunmaktadır. Yıldırma ise,(Gökçe, 2012; 2008) kurbanı yapılan grup eyleminden kurbanın kendine güvenini sarsacak 'vahşice aşağılamalar' dan hep birlikte 'aşırı zevk' alınır. Hedef seçilen bir mağdur yıldırı ile başa çıkamayacak kadar savunmasız kalırsa kurban adını almaktadır. Yıldırı'da mağdur saldırgan davranışa maruz kalır. Saldırganlık kurum içinde açığa çıkar. Mağdur aşağılanır ve sosyal yönden soyutlanır. Mağdura hem fiziksel hem de psikolojik şiddet uygulanır. Mağdur örgüt içinde sorun olarak gösterilmeye başlanır. Fiziksel şiddet hafif düzeyde olsa bile psikolojik boyutu ruh sağlığını ciddi olarak tehdit edebilir. Yıldırma'nın davranışı fark edildiğinde yıldırma bunun 'kazara' olduğunu söyleyerek inkar edebilir (Gökçe, 2012; Cögen ve Barlı, 2013, s. 1175).

İşyeri psikolojilerini tanımlamada 'bezdiri' kavramı daha uygun düşmektedir. Türkçe deyimlerden olan 'canımdan bezdim' tanımlaması bu olgunun karakteristiğini tasvir etmektedir. Aynı şekilde bir TV kanalındaki programında Prof.Dr.Üstün Dökmen de bezdiri kavramını kullanmıştır. Bir işyeri sendromu olan bezdiri ile mücadele için web siteleri (<http://mobbingyardim.wordpress.com>)

ve bazı dernekler (<http://www.mobbing.org.tr>) kurulmuştur. 19 Mart 2011/2 tarih ve 27879 Sayılı Resmi Gazete ile T.C. Başbakanlık 'İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi' konusunda bir genelge yayınlamıştır.

Türk Hukukundaki mevcut Anayasal temel haklar, İş Kanunu, Borçlar Kanunu ve Medeni Kanunun bazı düzenlemeleri işyerinde bezdiriden (bullying ve mobbing) korunmayı sağlamak amacıyla hukuki bir zemin hazırlamaktadır. T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2014) işyerinde taciz ve bezdiri vakalarıyla ilgili bir bilgilendirme rehberi yayınlamıştır. Bu kitap, bezen için, bezdiri ile mücadele konusunda önemli bir rehberlik kaynağı olmuştur. Bezdirinin nasıl yapıldığından ziyade süresi ve sıklık derecesi önemlidir. Bezdiri vakasında, bezen, sistematik olarak en az altı ay ve haftada iki-üç kez psikolojik baskıya maruz kalmaktadır. Bezdiri süresi ortalama onbeş ay olmakla birlikte kalıcı ağır etkisi 29-46 ay arasında değişmektedir (Hecker, 2007, s. 440).

### **2.1.2 Bezdiri Metaforları**

Bir kavramın özel niteliklerini açık bir şekilde daha anlamlı kılmak için başkasına aktarılan sözler (Inkson, 2002, s. 98) ve bireyde oluşturduğu etiket, anlam ya da kavramsal ifadeler (Eraslan, 2011) metafor denilmektedir. Bu kavram, bir görme ve anlama süreci olup basit olarak bir kavramı bir başka kavramla açıklamasından daha önemli ve güçlü bir zihinsel üretilerdir. Diğer bir deyişle, metafor kavramı ile kastedilen, bir kavram, olgu veya olayın başka bir kavram, olgu veya olaya benzetilerek açıklanmasıdır. Bir metafor ilişkisinde; metaforun kaynağı, metaforun konusu ve kaynaktan konuya atfedilen özellikler bireyde güçlü bir zihinsel haritalama ve modelleme mekanizması oluşturmaktadır (Saban, 2008, s. 460; Bozlk, 2002, s. 146). Çalışmada, bezdiri kavramı için de bazı metaforlar oluşturulabilir.

1. Bezdiri bir içgüdüdür: Her insanın doğuştan getirdiği ilkel benliğinde saldırganlık (ölüm) içgüdüğü vardır. Freud'a göre (1920) id psikolojisinde yaşam ve ölüm içgüdülerinin temel ilkesi hazdır. Bezdiri davranışı uygulayan kişi de patolojik bir haz ilkesine doyum sağlamaktadır. Buna göre bezdiri, içgüdüden kaynaklanan duygusal bir saldırganlıktır ([www.mobbing-usa.com/book/excerpts](http://www.mobbing-usa.com/book/excerpts)).

2. Bezdiri öğrenilmiş bir davranıştır. Bezdiri uygulanan bir işyerinde yatay ve dikey boyutta bezdiri davranışının öğrenilerek uygulamaya transfer edilmesi moda davranış halini alabilir. Bandura'ya göre (1963, s. 298) insan başkalarının davranışını model alarak ve gözlem yolu ile öğrenebilir. Bandura'nın Bobo Doll Deneyindeki model, plastik bebek Bobo'ya saldırgan davranışlar uygulamıştır. İzleyen çocukların da Bobo ve diğer oyuncaklarla oynamalarında model'den öğrendikleri saldırgan davranışların hem sayısı artmış hem de yeni saldırgan davranışlar öğrenmişlerdir. Gözlem ve taklit yolu ile öğrenilen davranışlar gibi saldırganlık davranışı da öğrenilmektedir. Buradan, yukarıda ifade edilen 'moda' haline gelmiş yaygın bezdiri davranışının da öğrenilmiş olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir (Yıldız, 2007, s. 5).

3. Bezdiri kısır bir döngüdür. Bezdirenen, ilkel benliğine doyum sağlarken hem psikolojik hem de sosyal yönden zarara uğramaktadır ([www.mobbing-usa.com/book/excerpts](http://www.mobbing-usa.com/book/excerpts)). Birey kendi ruh sağlığını ve davranışlarını nasıl olumlu hale getirebileceği konusunda bilinçlenmediği ve yeni yaşantılara açık hale gelmediği sürece aynı bezdiri davranışını sürdürmek zorundadır. Bezdiri davranışını sürdürmesi nedeniyle bezdirenenin bu döngüden çıkmasını da güçleştirmektedir (S.J. Tracy, P. Tempe, J. K. Albuquerque., A. Tempe, 2006).

4. Bezdiri anormal bir davranış modelidir. Bireyin kendi yaşam stili içinde, sosyal etkileşimden kaynaklanan davranışlar ağında, ego, davranış modeli geliştirmede, başa çıkma kontrolünü ve uygun tepki verme kapasitesini kaybetmiştir (Hansen C.J., R.Stevic, R.W.Warner. Jr., 1982, s. 47). Bezdiri davranışı kişilik özelliği olarak gelişmeye başlamıştır.

5. Bezdiri normal ego fonksiyonlarının yıkıma uğraması sonucu ortaya çıkan bir davranıştır. Freud, hafızayı ve dikkati ego işlevi olarak ele almıştır. Ego, yönetici bir benlik olarak, id ve süperego arasındaki intrapsişik çatışmada etkin rol oynamaktadır. Ancak bireyin kendini kontrol etme ve iradesine başvurma sürecinde egonun tükenme durumu ortaya çıkabilir. Birey, kendi kontrolünün ortadan kalkması ve irade gücünün azalması sonucu mantık dışı davranışlara başvurabilir (Kotler, 2007, s. 130). Bezdirinin irade ile denetlenemeyen mantık dışı davranış modeli olduğu anlaşılmaktadır.

6. Bezdirende empatik anlayış yoktur. Bezdiri davranışının sonucu, mağdurların psikolojik çöküntüleriyle ilgilidir. Bezdirende pozitif bir davranış değişikliği gözlenmez. ([www.organizedmobbing.com/Leymann1996.pdf](http://www.organizedmobbing.com/Leymann1996.pdf), s. 174). Bezdirenen, empatik anlayışa sahip olsa bezdirme davranışına başvurmayacağı açıktır.

7. Bezdirenenin benlik algısı patolojik güçlülük şeklindedir. Haz ve acı metaforu kısa veya uzun vadede gerçekleşir (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014, s. 18). Bezdirenen bu metaforlardan beslenerek güçlü benliğe sahip olduğuna çevresinin inanmasını sağlamaya çalışmaktadır.

### **3. Bezdiri Türleri**

Bezdiri birey-birey arasında olduğu gibi birey-grup arasında da gerçekleşmektedir. Çoğu zamanda her iki model aynı zamanda uygulanmaktadır. Bezen hem yatay hem de dikey bezdiriyle başa çıkmak zorunda bırakılmaktadır. Bezdiri aktif veya pasif şekilde

görülebilmektedir. Grup bezdirisi sözkonusu olduğunda, nüfuzlu olan kişi dikey ve aktif, bezenle aynı konumdakiler yatay ve pasif bezdiri uygulayabilirler. Böylece bezdiren (mobber) kişiler grup dinamiklerinden güç alarak mağduru ezmektedirler.

Genelde kamuda gözlemlenen üst konumundaki kişiler makam ve yasal yetkilerinden elde ettikleri devlet gücünü, kendisi ve çevresindeki imtiyazlı kişilerin çıkarları için istenmeyen bireye bezdiri (mobbing) olarak yönlendirmektedirler (Cögen ve Barlı, 2013). Bezdiri, bir kurumda bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik sistematik olarak düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim türüdür (Leymann, 1996, s. 165).

İş terörü ile aynı anlama gelen psikolojik şiddet ise bireyin çevresini kuşatma, topluca saldırma ve sıkıntı verme demektir. Bürokraside 'bürokratik terör' uygulayan bürokrat 'bürokratik zorba', üniversitede 'akademik terör' uygulayan akademisyen 'akademik zorba' olarak değerlendirilmektedir (Westhues, 2006; Westhues, 1999). İşyeri zorbalığı ve zorbalılar üst konumda olma, yetki ve sorumluluklarına 'zorbalıktan doyum sağlama duygularını' da ekleyerek ve kendini destekleyen grup norm ve çıkarlarına göre zorbalıklarını sürdürmektedirler (Fariaa, 2012, s. 221; Tigrel ve Kokalan, 2009, s. 96).

Kamu, özel sektör ve eğitim kurumlarında yasal boşlukların ve yönetim anlayış ve biçimlerinin denetlenmediği durumlarda bu türden bezdirilere rastlamak mümkündür (Serinkan vd. 2016; Cögen ve Barlı, 2013). Bezdirinin aslında çalışanlar arasında yaşanan 'psikolojik bir savaş' olduğu söylenebilir. Yaşanan bu psikolojik savaş, iki olguyu kapsamaktadır (Hirigoyen, 1998, s. 62): (1) Kısa sürede ortaya çıkan ve çalışanlar tarafından genellikle kabul edilmeyen, yetkinin kötü kullanımı, (2) Daha kurnazca düzenlenen ama bir o kadar da zarar veren sapkın istismar.

Genellikle, kişilerarası bir çatışma gibi değerlendirilerek bezdirinin bezen tarafından hukuki zemine taşınması uygun bulunmaktadır. Kurumlar ve işyerleri bezdiri vakası ile ilgilenmeyi görmezden gelebilmektedirler. Bezdiri içinde görev ve sorumluluklara fesat karıştırma olgusu bulunmaktadır. Ruh sağlığı yerinde, kurum verimliliğini ve çalışanların motivasyonunu öne çıkaran, adaletli, hak ve hukuk ihlalden kaçınan, astın da pasif ve yatay bezdiriden caydırıcılığını sağlayan, gerçek sorumluluk sahibi bir üst yöneticinin işyerinde bezdiri davranışının görülmeyeceği aşikardır.

Önemli olan husus, işyerinde yöneticinin bizzat kendisinin bezdiren olması değil bezdirenlerin olmamasını sağlamasıdır. Bu türden iş ortamlarında iş doyum ve iş verimi artacağından bezdiriden kaynaklanan maliyet ve verim kaybı da önlenmiş olacaktır. Anlaşılabileceği gibi, bezdirenin ego doyum (patolojik) değil tüm çalışanların olumlu ego doyumunu ön plana çıkmalıdır.

#### **4. Bezdirinin Nedenleri**

##### **4.1. Bezdirenin Kişilik Özellikleri**

Bezdiri davranışı ve işyerinde zorbalık aslında çocuk istismarının bir kopyasıdır. Tacizci bir ailede, aile içi tacize maruz kalan çocukların yetişkinliklerinde işyerlerinde taciz davranışını devam ettirmektedirler. Tacizci aileler tacizli işyerleri yaratır bu da yeniden tacizci aileler yaratır. Bu döngü tacizin hem ailede hem de işyerinde güçlü bir şekilde sürdürülmesine yol açmaktadır. Böylece taciz davranışları da nesilden nesile aktarılmaktadır (Wyatt ve Hare, 1997, s. 12).

Çocukluk dönemi yaşantıları tacizin bireysel nedenleri arasında yer alır. Aile içinde yakınları tarafından psikolojik tacize maruz kalan çocuk, yetişkinlik döneminde örneğin çalışma hayatında, güç ve otorite elde ettiğinde kurban konumundan zorba-tacizci konumuna geçmektedir. Çocukluk dönemi yaşantılarının yanı sıra kişilik özellikleri de başka bir bireysel nedendir (Yıldız ve Kılıç, 2007).

Kişilik gelişiminde karanlık üçlü (dark triad) kavramı; narsizm, makyavelizm ve psikopati kişilik özelliklerini oluşturur (Jonason ve Webster, 2010, s. 427). Bu kavram kişiliğinin olumsuz özelliklerini ortaya koyan bezdiren için kullanılabilir.

Narsizm eğilimi olan bezdiren ilgi odağı olmaktan, dikkat çekmekten ve kalabalık içinde olmaktan hoşlanır. Bu özelliğe sahip bezdiren statüsüne önem vermekte, başarıları ile öğünmekte ve kendisine hayran olmaktadır. Bu duyguya doyum sağlamak için kendilerini en üst düzeye taşıyabilmek amacıyla sürekli bir yarış içerisindeyler. Ancak yarışı kazandıklarında gurur patlaması, kaybettiklerinde de öfke ve suçlama krizine girerler. Psikopati eğilimli bezdiren ise, psikotik bir sendromu bulunmamasına karşın entellektüel kapasitesi normal fakat ahlaki değerleri düşük, pişmanlık duygusundan yoksun, kontrolsüz davranışlar gösteren biridir.

Makyavelizm kavramında bezdirenin kişisel çıkarları için diğer insanları farklı yöntemlerle kullanma özelliği bulunmaktadır. Bezdiren için kendi amaçları önemli olduğundan amacına ulaşmada, kendi çıkarları doğrultusunda kullandığı diğer insanlar birer araçtır (Christie ve Geis, 1970; [www.sciencedirect.com/book/9780121744502/studies-in-machiavellianism](http://www.sciencedirect.com/book/9780121744502/studies-in-machiavellianism)).

Baş ve Oral'ın (2012) mobbing ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmasında, mizaç ve karakter özellikleri ile mobbing davranışlarına maruz kalma ve mobbinge karşı gösterilen tutumlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ([www.timucinoral.com/pdf/mobbing\\_ve\\_kisilik.pdf](http://www.timucinoral.com/pdf/mobbing_ve_kisilik.pdf)). Okutan ve Sütütemiz'in (2015) mobbing ve kişilik ilişkisi çalışmasında, işe yönelik mobbing davranışlarına maruz kalmada A ve B tipi kişilik özellikleri arasında farklılık olduğu bulunmuştur. A tipi davranış biçimine sahip bir yaşantı, günümüzün yaşama biçimi ile teşvik edilen ve ödüllendirilen bir tavrıdır. Çevresindeki insanlardan daha hızlı ve

saldırgan olarak düşünen, konuşan, hareket eden, yaşayan insanlara değer verilmektedir (Durna, 2004, s. 199). Bununla birlikte B tipi davranış biçimini benimseyenler rekabetçiliğe A'lar kadar güdülenmemişlerdir. Sabırlıdır, onlarla anlaşmak kolaydır, asla öfke nöbetleri geçirip kendilerini kaybetmezler, son derece rahat insanlardır, kendileriyle ve çevreleriyle barışıktır, duygularını iyi ifade edebilirler, stresle etkili bir biçimde başa çıkabilirler. Kızgınlık duygusu taşımamaları, yaşadıkları iç huzurundan kaynaklanmaktadır. (www.dergipark.gov.tr/download/articicle-file/323129).

#### **4.1.1.Örgütsel İklim**

İşyerinde güç sahibi kişiler, 'kendi ilkel güdülerini' kontrol edemeyip kendinden daha başarılı bir çalışanı bezdirerek işyerinden ayrılmasını sağlamak ve kendi konumunu güçlendirmek için psikolojik zorbalığa başvurabilmektedir (Crawford, 1997, s. 220). Bezenin zayıf yönleri (hastalık, duygusal çökkünlük, aile sorunları vb.) bile bezdiren tarafından 'örgüte karşı gelme' olarak algılanıp daha farklı bezdiri davranışlarına başvurmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel bezdiri, bezenin özgüvenini ciddi boyutta tehdit ederek kendi kontrol gücünü artırmaktadır (Dawn, J., H. Cowie, K. Ananiadou, 2003 s. 495). Bezen, örgütsel amaç ve hedeflere dahil edilmez ve böylece bezenin örgütteki 'kişisel gelişim planları' gerçekleşemez. Bezdireni 'örgüt' adına bezdiri davranışıyla 'daha iyi çalışmazsa işlerin tehlikede olduğu' şeklinde algısal tehdit ile baskıcı bir disiplin uygulayarak bezenin işi bırakmasını sağlayabilir. Bezdireni çoğu kez 'kendi adına' bezdiri uyguladığının aksine, 'örgüt' adına yapılmış gibi algılanmasını sağlamaya çalışarak çevrede ve kendinde 'vicdan rahatsızlığı' duyulmaması için çaba harçayabilir (Ertürk ve Cemaloğlu, 2014, s. 3670; Hecker, 2007, s. 442; Mimaroglu ve Özgen 2007).

#### **4.2.Bezenin Özellikleri**

Örgütsel rekabet ortamında 'bireysel başarı' için saldırgan davranışların örtük şekilde teşvik edilmesi, hoşgörüle karşılanması bezdiriye zemin hazırlamaktadır. Örgüt içi kültürün kendi değer ve normları, gelişen ve değişen iş yaşamı kültüründen etkilenecek bezdiriye açık hale getirebilir. Örgüt kültürünün 'baskın öğeleri' psikolojik tacizi, bezdiriye hızlandırabilir (Yamada, 2002, s. 491).

Yeni yönetim modelleri de çalışanı kişisizleştirir ve bezdiri olasılığını artırabilir. Bezdiriye uğrayan mağdurun her zaman güçlü bir rakip, üstün niteliklerdeki bir kişi olması gerekmez. Bezdiri için karşı cinsiyetten olmak, farklı ırk, etnisite, din, dil, inançtan olmak, farklı tarzda giyinmek, farklı yaş grubunda olmak, dikkat çekici fiziksel özelliklere sahip olmak, farklı yetenek ve özelliklere sahip olmak da çalışanın bezdiriye uğramasına nedendir (Çobanoğlu, 2005, s. 24).

İşyerindeki sosyal grupların düşmanlık ve kıskançlık duyguları, grup baskısı, 'günah keçisi' yapma, 'samar oğlanı'na çevirme gibi 'ilkel benlik doyum ihtiyacı' öne çıkmaktadır. Böylece çalışanın pasif ya da edilgen kişilik özelliği, savunmasız olma, sosyal becerilerdeki yetersizlik, fiziksel özür durumları, dedikodu, sosyal tecrit, sözlü saldırı, özel yaşama saldırı, fiziksel saldırı, tutumlara saldırı, düşünce ve fikirlere saldırı, kişisel değerlere saldırı gibi bezdiri özellikleri örgüt kültürüyle bütünleştiği zaman bezenin psikosomatik rahatsızlıkları ortaya çıkmaya başlayabilir. Zapf'a göre (1999, s. 71) depresyon, endişe, korku, kaygı, takıntı, travma sonrası bozukluklar ile uyku ve yeme bozuklukları, işe dayanan stress bozuklukları da görülebilir.

#### **4.3.Bezdiriye Oluşturan Öğeler**

Etik değerlerin olmayışı, yönetimdeki değişiklikler, işlevsel ve yönetsel üstünlüğe sahip pozisyonda olanlar, hiyerarşi, kaynaklardan pay alma/almama durumunda çatışma, amaçların farklılığı, algılama ve yorumlama farklılıkları, iletişim engelleri, iletişimsel kazalar, iletişimin olmayışı, zorlamalı iletişim, görev yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmeyişi, belirsizlik durumu, yatay/dikey bezdiriye neden olacak demokratik/otokratik yönetim şekli, duygusal zeka yoksunluğu, işyeri stresi, işlerin aksatılması/başarılmasına yönelik ortak tavır alma, işyerinde monotonluk, boş zaman ve sosyal etkinliklerden yoksunluk, yetersiz performans, çalışanın yetersiz eğitimi, yöneticinin yetersiz eğitimi, stresli yöneticiler, iş arkadaşları, bezdirenin zihinsel dengesizliği, aşırı iş yükü, bezdirenin zayıf yönetim yeteneği, liderlik vasfının olmayışı, adaletsizlik, yönetim bilgi ve becerisinden mahrumluk gibi öğeler bezdiri için uygun ortamların oluşmasına neden olmaktadır (Davenport, N. Z., G. E. Eliatt, R. D. Schwartz 2008; Mimaroglu ve Özgen, 2007; Chappell ve Martino, 1998; Zapf vd. 1996, s. 230).

Candan ve İnce (2014) Çevre ve Şehircilik Bakanlığı çalışanlarında mobbing ve tükenmişlik ilişkisi üzerine yaptıkları bir araştırmada, duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında orta düzeyde pozitif yönlü, kişisel başarı hissinde azalma ile mobbing arasında ise orta düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Khoo (2010)'ya göre bezdiri bir gizli sağlık tehlikesidir. Akademik bezdiri ise, akademisyenlerin haksız yere suçlanması, aşağılanması, genel ve duygusal taciz yolu ile bir meslektaşını yıpratması amacına yönelik bir çeteleşme davranışıdır. Khoo, bezdiri davranışını gizlenmiş ve ispatlanması zor yalanlar ve haklı göstergelerle bezene yönelik çabalar olarak tanımlar. Bezdiri davranışını, zayıf yönlerini ve yetersizliklerini gizleyen zorbalılar yapmaktadır. Seçilen mağdurlar genellikle iyi, dürüstlük ilkelerine sahip, zeki, yenilikçi ve yüksek başarılı bireylerdir. Bezdiri tek başına zararsızmış gibi görünse bile uzun zaman içinde görülme sıklığı ve şekli direkt hedefi ortadan kaldırmaya yönelik agresif bir manipülasyona dönüşür (Oravec, 2012).

Genellikle iki çalışan arasındaki küçük bir çatışmayla başlayan ve sonuçta kabadayların davranışlarını haklı çıkarmak için bezen mağdur edilir (Happell, ve Di Martino, 2006). Bezdirenin kurumlara, çalışanlara büyük maddi kayıpları olduğu gibi kamu imaj ve itibarının da tahrip olmasına neden olur. Bu yüzden toplumsal farkındalık, etkin danışmanlık, zorbalık karşıtı politikalar ve her düzeyde bir mevzuat oluşturulması ve hukukun işlerliğini etkin kılmak akademik bezdiriyi durdurmak için zorunluluktur.

## **5.1.Bezdiri Süreci**

Leymann'a göre (1996) bezdiri süreci beş aşamada gelişmektedir.

### **5.1.1.Birinci aşama: Anlaşmazlık**

Burada çatışma yaratan ve tetikleyici kritik bir olay söz konusudur. Tepkiler bezdiriyeye dönüşecek bir potansiyele sahiptir.

### **5.1.2.İkinci aşama: Saldırgan eylemler**

Bezdiriyi oluşturacak ani psikolojik saldırılar ve agresif davranışlar gelişmeye başlar. Saldırgan davranışlar uzun bir zaman içinde düşmanca fakat normal günlük iletişimin içinde ortaya çıkar. Bu davranışlar zaman içinde şekil değiştirerek bezeni grup içinde yalnızlaştırarak cezalandırmaya dönük saldırgan davranışlara dönüşür. Psikolojik saldırıların başlaması bezdiri dinamiklerinin harekete geçtiğinin bir göstergesidir.

### **5.1.3.Üçüncü aşama: Yönetimin katılımı**

Yönetim, olayları yanlış algılayıp suçu bezene yıkmaya ve problemi başından atma yolunu seçebilir. Yönetim bu durumda pozitif değil negatif bir döngüye girmiş demektir. Yönetim ve diğer çalışanlar bezenin işi ile ilgili temel sorunları değil de bezenin kişisel özellikleri ile ilgili hata ve suçlar bulmaya çalışırlar. Böylece bezeni damgalamaya götürecek kişisel yorum ve açıklamalar üretirler. Yönetim, iş ortamının psiko-sosyal durumunu kontrol etme sorumluluğunu yerine getireceğine, bezdiri süreci içindeki yerini alır ve bezdirinin ortağı olur.

### **5.1.4.Dördüncü aşama: Zor insan veya akıl hastası olarak damgalanma**

Bezen haksız yere yanlış kişisel yorumların kurbanı olarak; zor insan, paranoyak kişilikli, akıl hastası, sorunlu anormal kişi gibi damgalamaları düşünmeye başlar. Yönetimin önyargısı, hekimlerin bezdiriyi anlamadan koydukları teşhisler bu negatif döngüyü hızlandırır. Bezen durumunu kabullenerek iyileşmek için sağlık merkezlerine gitmeye başlar. Diğer bir deyişle, bilinçli olarak seçilen hedef (bezen) bu sağlık arayışı ile kendini doğrulayarak bezdirenlerin haklı olduklarını ortaya çıkarma fırsatını elinde olmadan vermiş olmaktadır.

### **5.1.5.Beşinci aşama: İşine son verme, işten çıkarma**

Bezenin yaşadığı duygusal travmalar sonucu ortaya çıkan psikosomatik hastalıklar işten kovulmak için güçlü bir kanıt oluşturmuştur. Yönetim iş verimi alamadıkları bezeni işyerinden uzaklaştırırlar. Bezenin neden işinden uzaklaştığının üzerine düşülmemesi nedeniyle bezene inanma söz konusu olmamaktadır. Bezenin sağlık sorunları giderek yoğunlaşması nedeniyle işten çıkarılması kaçınılmaz olur. Bezen travma sonrası stres bozukluğunu yaşamaya devam eder. Bezdiride sürecin son basamağını beklemeye gerek kalmadan da bezen ya kendi işi bırakabilir ya da bezdiren işten kovabilir. Hedef böylelikle ortadan kaldırılmış olur ve başlangıçtaki düşmanlık duygularına doyum sağlanmıştır.

## **5.2.Bezdiri Davranış Özellikleri**

Leymann ayrıca 45 farklı bezdiri davranışı belirlemiştir. Davranışları özelliklerine göre beş grupta toplamıştır.

### **5.2.1.Bezenin kendini göstermesine ve kendisiyle iletişim kurulmasına saldırı**

Bezdirin, bezenin kendini gösterme olanaklarını kısıtlar, sürekli sözünü keser, yüzüne karşı bağırır, yüksek sesle azarlar. Bezenin yaptığı iş ve özel yaşamı sürekli eleştirilir, telefonla rahatsız edilir, sözle ve yazılı olarak tehditte bulunulur. Jest, mimik ve bakışlarla ve ima yoluyla bezenle ilişki reddedilir.

### **5.2.2.Sosyal İlişkilere Saldırı**

Bezenin etrafındaki insanlar onunla konuşmazlar, bezen de kimseyle konuşamaz, başkalarına ulaşması engellenir, bezene işyerinde diğerlerinden ayrı bir ofis verilir ve meslektaşlarının bezenle konuşması yasaktır. Bezene 'yokmuş' gibi davranılır.

### **5.2.3. İtibara Saldırı**

Bezenin arkasından konuşulur, aslı olmayan söylentiler ortaya atılır, bezen gülünç duruma düşürülür. Bezene 'akıl hastası' imiş gibi davranılır ve psikolojik kontrol ve değerlendirme yapması için baskı yapılır. Bir özürü ile alay edilir, gülünç duruma düşürecek yürüme, jest ve ses taklitleri yapılır. Bezenin milliyeti, özel yaşamı, dini ve siyasi görüşüyle alay edilir. Öz güvenini olumsuz etkileyecek bir işi

yapması için baskı yapılır. Bezenin çabaları yanlış ve aşağılayıcı şekilde algılanır, kararları sürekli sorgulanır, aşağılayıcı isimlerle anılır, cinsel taciz yaklaşımında bulunulur.

#### 5.2.4. Bezenin yaşam kalitesine ve mesleğine saldırı

Bezene özel bir görev verilmez, verilen iş de geri alınır. Anlamsız işler verilir veya mevcut işin altında daha az yetenek gerektiren işler verilir ve iş de sürekli değiştirilir. Özgüveni olumsuz etkileyen, itibarını düşürecek nitelikleri dışında işler verilir. Bezenin evi veya işyerine, mali yük getirecek şekilde genel zarar verilir.

#### 5.2.5. Bezenin sağlığına saldırı

Fiziksel şiddet tehditleri yapılır ve fiziksel ağır işlere zorlanır. Bezene göz dağı vermek için hafif şiddet uygulanır, fiziksel zarar verilir. Direkt cinsel yönden taciz edilir. Bezenin akıl, ruh ve beden sağlığı bozulmaya çalışılır. Bezenin bozulan genel sağlık sorunlarına dayanarak bezdiren işten kovmakla haklı olduğunu ispatlamış olur.

### 6. Bezdirenin Ruh Sağlığına Etkisi

Bezenin sürekli duygusal saldırılar altında artık sağlığı, görünüşü, duygu ve düşünceleri ile düşünce biçimi zarar görmeye başlamıştır. Bezen normal olarak mantıklı düşünme, insan ilişkileri ve iletişimi değişmeye başlamıştır. Bezende uğradığı saldırganlığa saldırganlıkla dinenç gösterme, anlamsız olguları anlamlı yorumlama, korku ve ihanete uğramışlık duygusu ile insanlara güveni kalmamıştır. Aynı şekilde kendine güvenini de yitirmiştir. Özdenetimleri bozulmuştur. Bütün psikolojik öğeler, sonunda bezenin ruh ve beden sağlığını bozmaya başlar. Dedikodular ve önyargılı idareci tutumları ile birlikte sosyal izolasyon sonucu iş performansı da düşer ve sürekli hastalık izinleri alarak işe gelmek istemez ve işini aksatmaya başlar. Eğer bezdirinin son aşamasına gelinmiş ise işten ayrılma, istifa etme veya istifaya zorlanma, kovulma, erken emekliliğe zorlanma gibi başa çıkamayacağı ağır saldırılar sonunda büyük travmatik olaylar (intihara teşebbüs, intihar, ölüm, bezdirene saldırı, bezdireni öldürme, yaralama, işyerini kundaklama, ateşe verme vb) yaşayabilir (Mizrahi, 2013, s. 1309).

Bezen psikolojik tedavilere başlasa bile diğer çalışanlar ve bezdiren tarafından 'anormal' bir durum olarak algılanmakta, 'ruh hastası', 'akıl hastası', 'paranoyak', 'depresif', 'zor insan' gibi tanımlarla bezeni daha da hayattan bezdirirler (Leymann ve Gustafsson 1996, s. 251). Bezdiren/bezdirenler bezeni bu duruma düşürdükleri konusunda asla kendilerini suçlamazlar veya vicdani bir sorumluluk hissetmedikleri gibi yardımda da bulunmazlar. Bezdirenlere göre bezen kendi kendine bu duruma düşmüştür.

Sonuçta, psikolojik şiddetin sıklığı ve süresi uzadıkça etkiside artmaktadır. Bireysel özelliklere göre birine zor gelen bezdiri durumu diğerine dayanılabilir özellik gösterebilir.

1.derecedeki bezdiri, bezenin en az 6-12 ay düşmanca davranışların hedefinde bulunmasını gerektirir. Bu dönemde bezen olumsuz olayları sıklıkla hatırlayarak üzülür, sık sık ağlama nöbetleri geçirir, alıngan olur ve konsantrasyon bozuklukları yaşamaya başlar. Bu durum işle ilgili hataların artmasına, benlik saygısının ve kendine güvenin azalmasına neden olur. Sosyal izolasyon sonucu sosyal damgalanma ve sosyal uyumsuzluk ortaya çıkar. Bezen böylelikle depresyona girer.

2.derecedeki bezdiride, bezen en az 12-24 ay düşmanca davranışların hedefindedir. Bezen, anksiyete, agresyon, yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-barsak sorunları, yeme problemleri, alkol ve ilaç kullanımında artış, işe gitmek istememe, geç gitme ve erken dönme, hastalık izinleri, tedirginlik, kaygı, yalnızlık ve kimseye güvenmeme gibi sorunları sıklıkla yaşamaya başlar.

3.derecedeki bezdiri ise, bezen 24 aydan fazla düşmanca davranışların hedefindedir. Şiddetli depresyon belirtileri, panik atak, kalp krizleri, yoğun endişe, iş yerine gelememe, intihara veya cinayet işlemeye yatkınlık, fiziksel saldırı gibi rahatsızlıklar görülür. Bezen işten kovulmuş, işsiz durumda olsa bile bu psikolojik travmadan uzun süre kurtulamaz. Ciddi psikolojik destek ile birlikte fizyolojik yönden hekim desteği alması zorunluluk halini almıştır (Okutan ve Sütütemiz, 2014; Candan ve İnce, 2014).

#### 6.1. Kendini Doğrulayan Kehanet

Bezen için aşırı şiddet, baskı ve zorlamalı bir ortamda; tutum, duygu ve düşünceleri, kişilik özellikleri, mesleki bilgi ve becerileri normal iken anormal olarak algılanması ve kendini savunma ve ispatlama duyguları ile birlikte ortaya çıkan tükenmişlik, çaresizlik, yalnızlık içerisinde bir çıkış yolu arayabilir (Gün, 2010). Bu ortam, aşamalardan geçerek ve bir sürecin birikimi olarak ortaya çıkmış ve birbirine girift, binişik olaylar silsilesi olarak kendisi ile özleştirilmiştir. Bu son dramatik aşamada ruhsal ve duygusal sağlığı ciddi şekilde bozulan bezenin işyerinden beklentisi gereği bir yardım ve destek de alamadığında sağlık sorunları giderek artar ve nihayet 'kendini gerçekleştiren kehanet' ortaya çıkmış olur.

Bezdiren, bezdiri uygulayarak hedefine (işten atma) ulaşmak ister. Bezen de mücadele ve süreci iyi yönetemediğinde istemeden 'kurban' olmayı seçmiş olur. Bezdiren haklı olduğunu, bezenin genel sağlık ve başarısızlığından güç alarak ispatlamış ve sonuçta da çalışanı kovmuştur. Böylece bezen hakkındaki kehanet doğrulanmıştır. Bezdiren kendini haklı konuma koymuştur.



Sağlık sorunlarıyla işe gelemeyen haldeki bezen için çevresi 'istenmeyen, sorunlu, hasta' damgasını bezenin hak ettiğini değerlendirirler. Bezdiren amacına ulaşmış bezen ya işi bırakmış ya da performansı altında sosyal yönden izole edilerek çalıştırılır veya kovulur (Management Communication Quarterly 2006, s. 160).

Bezdirenin amacı bezeni işten kovmak için bezdiri uygulamışsa bezen aynı zamanda 'kurban' olmuştur. Böyle durumda bezdirenin her isteğine boyun eğecek olursa yasal olan/olmayan her emri yerine getirir durumda olacağından suç işleme potansiyeli de artacaktır. Gökçe'ye göre (2008) bazı yöneticiler bezdiriyi bir 'yönetim stratejisi' olarak kullanmaktadır.

## 6.2.Bezdirinin Yönetim Stratejisi Sorunsalı

Bezdiri sosyal bir olgudur. İşyerinde bir kişinin 'bezen' ya da 'kurban' olarak seçilmesi yönetimin bunu tasvip etmesi, desteklemesi, göz yumuyor olması anlamına gelmektedir. Hiyerarşik olarak hiçbir yönetici bezdiriyi sezemiyorsa işyerinde 'iletişim zafiyeti'nden söz edilebilir. Hatta bezdiren işyeri dışından da başka bezdirenler bulabilir (Aguino ve Byron 2002, s. 76).

Bazı okul yöneticileri bezdiriyi bir yönetim biçimi olarak algılamakta ve uygulamaktadırlar (Sipal, 2013, s. 201; Westhues, 1999). Bunun için veli ve öğrencileri bezeni (öğretmen) şikayet etmeye yönlendirebilir. Bu süreç bezenin mesleğini (yetersiz, başarısız vb) ve itibarını (işini iyi yapamayan, iş koşullarıyla başa çıkamayan vb) ciddi şekilde etkilemeye başlar. Bezenin performansı ve kendine güveninin azalması sonucu duygusal taşkın tepkiler verme, işe gelmeme, hastalık izinleri ile tükenmişlik yaşayıp profesyonel bir yardım alma ihtiyacına girebilir (Doğan, 2009). Çaresizlik ve tükenmişlik içindeki bezenin işyerinde hukuki hakları da bezdiren tarafından ihlal edilebilir. Bezen ruh ve beden sağlığını, kanuni haklarını koruma için ekonomik olarak da sıkıntıya düşmektedir (Vandekerckhove ve Commers 2003, s. 45).

Güçler arasındaki dengesizlikten yararlanma, kasıt, kötü niyet, saldırganlık, kurban seçme gibi ilkel benlik davranışları yerine çağdaş, modern, demokratik, adaletli, huzurlu, güvenli ve iş doyumuna hizmet edecek, verimliliği artıracak bir iş atmosferinin yaratılabilmesi güç değildir. Bu düşünceyi öncelikle işyeri yöneticilerinin 'iş ahlakı, işyeri kültürü, etik davranış, uygar insan davranışı, iş ve yaşam felsefesi' olarak benimsemesi ve kişiliği ile özleştirmesi gerekmektedir. Böylece yatay/dikey bezdiri davranışlarını önlemiş ve bir 'tercih edilen, sevilen, sayılan, işinin ehli yönetici' sıfatı ile bezen/bezenlerin, bezdiren/bezdirenlerin önüne geçmiş olur. Örnek işyerleri her zaman cazip ve toplumda saygın bir yere sahiptirler. Evrensel değerleri özümsemiş kurum ve kuruluşlar bu konuda hizmet içi eğitime önem vermekte ve yönetsel kademeler için örgüt içi ilişkilerde ve yönetim sanatında çok hassas ve özenli davranmaktadırlar.

## 7.Bezdirinin Sonuçları

**7.1.Genel insan hakları standartları, etik dışı davranış, sağlıksız ve çatışmalı iletişim, psikososyal stress kaynakları göz önüne alındığında bezdiri ciddi hastalık tanılarına, psikolojik, fizyolojik, zihinsel rahatsızlıklara neden olur (Görgülü vd. 2014, s. 506).**

**7.1.2.Bezen duygusal olarak aşırı yıprandığından zarar görmüştür. Bu doğrultuda bezen de 'kendini savunmaya' yönelik saldırgan davranışlar gösterebilir.**

**7.1.3.Düzensiz beslenme, obezite, yüksek oranda alkol ve ilaç alımı, tütün bağımlılığı, cinsel düzensizlik, sosyal içe kapanma, uyku bozuklukları (kabus görme, kendini sabah mutsuz, huzursuz hissetme ve uyanma, çok erken uyanma, uykuya dalmada zorluk, rahatsız uyuma, gece aniden uyanma ve bir daha uyuyamama), gün boyu yorgunluk hissetme, zihinsel olarak yorgun hissetme, hatırlamada güçlük çekme gibi sinirsel semptomlar ortaya çıkabilir (Groeblichhoff ve Becker, 1996, s. 282).**

**7.1.4.Bezenin 'ciddi stress' baskısı nedeniyle panik atak, depresyon, melankoli, apati, yoğunlaşma eksikliği, sosyal fobi, sosyopat, intihara teşebbüs, intihar gibi psikolojik destek almasını gerektiren 'travmalar' ortaya çıkabilir (Gökçe,2008; Chappel ve Di Martino, 1982).**

**7.1.5.Bezenin yasal hakları da işyerinde çiğnendiği veya ihlal edildiğinden ekonomik boyutta da zarar görmüştür. Bezenin hukuksal haklarını elde edebilmesi için yazılı belge edinmesi ve tanık göstermesi gerekmektedir. Fakat psikolojik öğeler kullanılarak yapılan bezdiri davranışı bezen tarafından ispatlanmadığından ve tanıkların da bezen lehine davranmadığından yasalar karşısında hakkını arayamaz hale gelir (Einarsen, 2000, s. 385).**

**7.1.6.Bezen için sağlık raporlarının bezdirinin ispatı için değerlendirilmesi yasal olarak kullanılabilir. Ancak işyerinden kaynaklanan bezdiri hasarının ispatlanması yine hukuksal bir zorunluluktur (İlhan, 2018). Bezenin hasar durumunu kurumuna kabul ettirmesi ise, hukuksal olarak tanıkların dürüstlüğü ve delillerin sağlıklı bir şekilde ortaya çıkarılabilmesi ile mümkün olabilir.**

**7.1.7.Bezdiri yaşam kalitesini düşüren bir süreçtir. Bezen kendine güvenini kaybettiği için bezdiri davranışının etkileri ailesine, arkadaşlarına, sosyal ilişkilerine, iş yaşamına yansımaya başlar (Cassito, 2003, s. 24). Bezen kendini şaşırılmış, beceriksiz, yeteneksiz, güçsüz, aşağılanmış hissettiğinden nedensiz bir korku, utanma, çekinme duyguları ile kendinden emin olamadığından sosyal ortam ve**

toplantılardan kaçınmak için fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklarından şikayet ederek sosyal randevuları unutmaya, nitelikli iş yapmada zorlanmaya başlayabilir.

**7.1.8.** Bezenin aile ilişkilerindeki çözümler de kendini göstermeye başlar. Bunlar, bezenin rol ve sorumluluklarını yerine getirmede zorlanma, evlilik sorunları, aileden uzaklaşma, aile bireylerine karşı ilgisizlik, eş ve çocukların ruh sağlığının olumsuz yönde etkilenmesi (çocukların okul performansında düşüş, okul başarısızlığı, boşanma durumu vb), ekonomik sıkıntılar (gelir azalırken bezdiri nedeniyle sağlık giderlerinin artması), sosyal çevre ile ilişkilerin kopması şeklinde ortaya çıkar. Bu olgu bezeni daha da etkileyerek ani öfke patlamaları, saldırgan davranışlar, aile içi şiddet, akıl ve beden sağlığındaki rahatsızlıkları pekiştirebilir (Leymann ve Gustafsson 1996, s. 275).

**7.1.9.** Bezdiri davranışı bezenin hem kendini hem de ailesini önemli, ciddi, her yönden zarar verici boyutta etkilemektedir. Bezdiren hedefindeki bezeni değil aynı zamanda bir aileyi ve toplumu incitmektedir. Toplum ruh sağlığına olumsuz katkı sağlamaktadır. Bunun bir suç unsuru olarak değerlendirilmesi, gerekli hukuki yaptırımların uygulanması (İlhan 2018) ve örgütlerin toplum ruh sağlığını bozmaya aday yöneticiler hususunda hassasiyet göstermelerinde yarar vardır. Sorumluluk tüm toplumu bağlamaktadır.

**7.1.10.** Ülkemizde bezdiri davranışı ile ilgili akademik çevrelerin, iş ve meslek örgütlerinin yeterince dikkati çekilememiştir. Sorunlar yaşanmaya devam ederken halen bezdiri görmezden gelinemeyecek kadar ciddi şekilde tüm çalışanları tehdit etmektedir (Gökçe, 2008; Mimaroglu ve Özgen, 2007). Örgütlerde bezdiri ile mücadele sadece bezen tarafından değil tüm çalışanlar ve yöneticiler tarafından da yapılmalıdır.

## **8. Bezdiri ile Mücadele Stratejileri ve Öneriler**

Bezdiri ve bezdiri süreciyle mücadele edebilmek için kişisel ve örgütsel politikalar geliştirilmelidir (Mizrahi, 2013; Niedl, 1996, s. 240; Tınaz, 2006, s. 87). İlke olarak kabul edilebilecek politikalar aşağıda sunulmuştur.

**8.1.** Bezdiri hiçbir zaman görmezlikten gelinmemelidir

**8.2.** Bezdiri uygulayan mutlaka soruşturulmalı ve gereken uyarı, ceza ve yasal yaptırımlar gerçekleştirilmelidir

**8.3.** Bezdiri davranışı kurum ve kuruluş farkı gözetmemektedir. Çoğunlukla çalışanlar ve yöneticiler arasında bezdiri ortaya çıkmaktadır. Bu husus dikkate alınmalıdır

**8.4.** Örgütte rol, statü ve görev dağılımında, yetki ve sorumluluk verilmesinde belirsizlikler olmamalıdır. İş ve yetkinin açıkça tanımları yapılmalıdır. Belirsizlikler giderilmelidir

**8.5.** Bezdiri ortamının oluşmamasına önemle ve özenle dikkat edilmelidir. Bu konuda sürekli hizmet içi eğitimler verilmelidir. İnsan faktörü ve iş doyumunu ile verimlilik politikası izlenmelidir

**8.6.** Örgütte demokratik katılım sağlanmalı, şeffaflık ilkesi ile ilgili kararlar alınmalıdır

**8.7.** İletişim kanalları açık olmalı ve iletişimde dürüstlük esas alınmalıdır

**8.8.** Örgütte etik davranışlar, örgüt kültürü, işe yönelik profesyonel tutum, değerler ve normlar oluşturulmalı, güçlendirilmeli ve pekiştirilmelidir

**8.9.** Örgütte personel yaş, cinsiyet, din, dil, ırk, siyasi görüş, eğitim düzeyi, kültür, aile yapısı, aldığı ücret, görev, rol ve statüsüne göre dışlanma veya korumaya alma durumu yaratılmamalıdır

**8.10.** Örgütte informal ilişkiler yerine formal ilişkiler benimsenmelidir

**8.11.** Yöneticiler duygusal davranmamalıdır. Bireye göre kararlar almak değil yasal çerçevede hak edilmişlere dikkat etmek gerekmektedir

**8.12.** Şikayet ve performans değerlendirme mekanizmaları tarafsız ve sağlıklı çalıştırılmalıdır

**8.13.** Adam kayırma ve haksızlığa izin verilmemelidir

**8.14.** Adaletli olma ve yasalara uygunluğu esas alınmalıdır

**8.15.** Yönetimde duygusal keyfiyet yerine demokratik ve profesyonel yönetim anlayışı benimsenmelidir

**8.16.** Çalışanların güven duyması ve hukuk ihlallerinin yapılmayacağı kanaatinin oluşturulması gereklidir

**8.17.** Sürekli şikayet kültürü oluşturulmamalıdır. Şikayet eden ve edilen adil bir şekilde dinlenmeli çözüm odaklı bir pozitif, yapıcı anlayış benimsenmelidir

**8.18.** Örgüt anlayışına aykırı ve yasal suç niteliğindeki davranışlara gerekli müeyyideler uygulanmalıdır. Gerektiğinde adli makamlara müracaat edilmelidir

**8.19.** Şikayet etme teşvik edilmemeli, şikayetçinin avukatı rolüne bürünüp karşı tarafı mağdur etmeden adaletli ve yasal çerçevede sorun her iki tarafın uzlaşmasıyla çözümlenmelidir

**8.20.** İşe alım ve yönetime personel seçmede bireyin kişilik özellikleri, duygusal zekaları dikkate alınmalı. İş ortamında sorun çıkacak kişilik özelliğine sahip çalışanlara örgütün hedef ve amaçlarına yönelik eğitim verilmelidir

**8.21.** Duygusal ve psikolojik saldırı, ayrımcılık, dışlama, sosyal izolasyon gibi iş ahlaki ve iş doyumuna zıt tutum, davranış, düşünce ve ortamların oluşmamasına özenle dikkat edilmelidir

**8.22.** Bezdiri davranışının görüldüğü en alt birimde bile olsa gerekli önlemlerin alınması zorunluluk haline getirilmelidir (Hoel, Rayner vd., 1999, s. 210).

## **9. Bezdiriye Psikolojik Danışmanın Etkisi**

Psikolojik danışma uygulaması ile bezenin kendini anlaması, farkındalık kazanması, problemlerini tanımlaması ve çözüm yolları üretmesi, kendisi ile ilgili kararlar alması, kapasitesini geliştirmesi, çevresiyle uyumlu ve sağlıklı bir iletişime geçebilmesi, kendini geliştirmesi ve kendini gerçekleştirebilmesi için uzman kişilerce profesyonel düzeyde yardım alma sürecine girmesi gereklidir (Özgüven, (1999).

Psikolojik danışma, bezenin bir "danışan" olarak "danışman" ile arasında, bezenin çevresi ile daha etkili davranışlar geliştirmesini sağlayıcı yönde, uyarıcı bir bilgilendirme, tutum ve davranışları ile gerçekleştirilen ve danışanın (bezenin) kendisini daha iyi hissetmesi ve kişisel doyum sağlayacak şekilde davranması amacına yönelik, karşılıklı bir etkileşim süreci olarak değerlendirilir (Brown ve Lent, s. 176; 2008, Yeşilyaprak, 2001).

Psikolojik destek ile iyilik hali ve psikolojik sağlamlık düzeyinin geliştiğini hissetmesi sonucu bezenin ruh sağlığı da iyileşecek ve özgüveni artmış olacaktır (Niedl, 1996, s. 245). Sonuçta danışanın (bezenin) bezdiri ile başa çıkma kapasitesi ortaya çıkarak ruh sağlığını geliştirmesine yardım edebilecektir (Gelso ve Fretz, 1992, s. 608; Brown ve Lent, 2008, s. 141)

## SONUÇ

Bezdiriyi durdurmak ve engellemek için bezdirinin başlıca bir sağlık sorunu olduğu yönünde farkındalık oluşturulması gerekmektedir. Bezenin tedavisinden ziyade bezdirenin sözel ve davranışsal tacizlerine son vermesi direkt olarak söylenmeli ve hukuki yaptırımlar uygulanmalıdır. Bireysel çabaların yanı sıra kurumsal düzenlemeler yapılmalı, yasalar bezdiri için uygulanmalıdır. Ayrıca yöneticiler, çalışanlar bezdiri konusunda eğitilmeli ve bilinçlendirilmelidir. Toplumsal bir ruh sağlığı sorunu olan bezdiri ile hukuksal, eğitimsel ve örgütsel boyutta mücadele çalışmalarına hız verilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Aguino, K. ve Byron K. (2002). Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups: Evidence for a Curvilinear Relationship. *Journal of Management*, 28 (1), 69-87.
- Artuk, M. E. (2006). Cinsel Taciz Suçu TCK. m.105. Erişim adresi: [www.calismatoplum.org/sayi11/artuk.pdf](http://www.calismatoplum.org/sayi11/artuk.pdf). *Çalışma ve Toplum* (4) s. 40.
- Atik, G. (2011). Assessment of school bullying in Turkey: a critical review of self-report instruments. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 15, 3232–3238
- Bandura A. and Richard H. Walters (1964). *Social Learning and Personality Development* NY: Holt, Rinehart & Winston. Hardcover. ix, 298 pp+ indices.
- Baş, N. ve E.T.Oral.(2012) Mobbing Davranışı ve Kişilik Özellikleriyle İlişkisi. Erişim adresi: [www.acikerisim.ticaret.edu.tr](http://www.acikerisim.ticaret.edu.tr)
- Brown. S.D. ve R.W.Lent (2008). *Handbook of Counseling Psychology*. John Wiley&sons,inc. Fourth Edition
- Bozlk, M. (2002). The college student as learner: Insight gained through metaphor analysis. *College Student Journal*, (36) 142–151. C
- Cassito, M. G. (2003). Raising Awareness of Psychological Harrasment at Work. World Health Organization, USA. p.24.
- Candan C. H. ve M. İnce (2014). Mobbingden (Bezdiri) Tükenmişliğe Giden Yol: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), Aralık.
- Happell, D. ve V. Di Martino (2006). *Violence at Work*. Geneva: International Labour Office.
- Chapel, D. ve Di Martino, V. (1998). *Violence at Word*. ILO Report.
- Cogenli, M. Z. ve Ö. Barlı (2013). The Exposure of Psychological Violence (Mobbing) in Universities and an Application to the Academicians. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (93) 1174 – 1178.
- Crawford, N (1997). 'Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective. *Journal of Community and Applied Social Psychology*. (7), 219-225.
- Christie R. ve F.L.Geis. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Erişiml adresi: [www.sciencedirect.com/book/9780121744502/studies-in-machiavellianism](http://www.sciencedirect.com/book/9780121744502/studies-in-machiavellianism)
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing ve Başa Çıkma Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayıncılık
- Davenport, N. Z., G.E.Elliatt, R.D. Schwartz (2008). *Mobbing- İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çev: Osman Cem Önertoy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dawn, J., H. Cowie, K. Ananiadou (2003). 'Perceptions and Experince of Workplace Bullying in Five Different Working Populations'. *Aggressive Behavior*. ( 29) , 489-496.
- Doğan, M.A. (2009). İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi Örneği. Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work, A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4) , 379-401.
- Eraslan, L. (2011), *Sosyolojik Metaforlar*. *Akademik Bakış Dergisi*. 27.
- Ertürk, A. ve N. Cemaloğlu. ( 2014). Causes of Mobbing Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (116) 3669 – 3678.

- Fariaa, J.R.vb. (2012). An economic model of workplace mobbing in academe. *Economics of Education Review*. (31) , 720– 726.
- EU TWINNING PROJECT.( 2012). Gateways to Gender Equality in Working Life in Turkey. s. 22-23.
- Freud, S. (1920) *Haz İlkesinin Ötesinde Ben ve İd*. Erişim adresi: [www.metisbooks.com](http://www.metisbooks.com).
- Gelso, C. J. ve B. R. Fretz. (1992). *Counseling Psychology*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, s. 608
- Gökçe Toker, A. (2008). *Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Eğitim Örneği*. Ankara: Öğreti: PEGEM Akademi.
- Gökçe Toker, A. (2008). *Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*.Ankara: Öğreti: PEGEM Akademi.
- Gün, H. (2010). *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying)*. Ankara, Lazer Yayınları.
- Görgülü, N. vb. (2014). The effects of mobbing (bullying) on health employes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (152), 503 – 509
- Groeblichhoff, D.ve Becker, M. (1996). A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (5) 2, 277-294.
- Gürhan, N. *Mobbing; Ruh Sağlığı üzerine etkileri ve korunma*. MEYAD Mobbing Eğitim Yardım Araştırma Derneği. Erişim adresi: [www.mobbingderneği.org.tr/mobbing-ruhsagligi-uzerine-etkileri-ve-korunma/](http://www.mobbingderneği.org.tr/mobbing-ruhsagligi-uzerine-etkileri-ve-korunma/)
- Hansen C.J., R.Stevic, R.W.Warner . Jr.*Counseling: Theory and Process*. 3.Baskı.Boston:Allyn and Bacon, Inc. 1982.
- Hoel, H.,Rayner vd. (1999). *Workplace Bullying*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, p. 195-230.
- Hecker, T. E. (2007). *Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians*. *The Journal of Academic Librarianship*, 33 (4), 439-445.
- Hırgoyen, M. F (1998). *Manevi Taciz Günümüzde Sapkın Şiddet*. (Çev.) Heval Bucak, İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Inkson, K. (2002). Career metaphors and their application in theory and counseling practice. *Journal of Employment Counseling*, 39 (3), 98-108.
- İlhan, İ. (2018). İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*. (10) 4 .
- Jonason, P.K. ve Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22 (2), 420-432.
- Khoo, S.(2010). Academic mobbing: hidden health hazard at workplace. Erişim adresi: [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25606190](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25606190)
- Kotler R.( 2007). *The Workplace Mobbing of Highly Gifted Adults: An Unremarked Barbarism*.Vol.11. Erişim adresi: [www. search.proquest.com/open/vie3b20092f47c8d w](http://www.search.proquest.com/open/vie3b20092f47c8d w).
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (5) 2, 165-184.
- Leymann, H. ve Gustafsson (1996). Mobbing at work and the development of posttraumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. (5) 2, 251-275.
- Leymann (1996) Erişim adresi: <http://www.organizedmobbing.com/Leymann1996.pdf>
- Mimaroglu, H. ve H. Özgen (2007). Türkiye'de Kamu Yönetimi Sisteminin Dünyadaki Yeni Değişim Dinamikleri Çerçevesinde Yeniden Yapılandırılması: Kuramsal ve Ampirik Bir Çalışma. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mimaroglu, H. ve H. Özgen (2007). Örgütlerde Güncel bir Sorun: Mobbing. Erişim adresi: [www.dergipark.gov.tr/download/article-file/289412](http://www.dergipark.gov.tr/download/article-file/289412)
- Management Communication Quarterly* (2006). Sage Publications 10.1177/0893318906291980 Erişim adresi: <http://mcq.sagepub.com> hosted at <http://online.sagepub.com> 20 (2). November s. 148-185
- Mizrahi, R. (2013). Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri. Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt 5. No.2, ISSN: 1309-8012 (Online)
- Niedl, K. (1996). Mobbing and Well-being: Economic and Personal Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (5) 2, 239-249.
- Okutan, E. Ve N. Sütütemiz. (2015). Mobbing (yıldırma) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları üzerinde bir Örnek Olay İncelemesi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10 (1).
- Oravec, J.A. (2012). *Bullying and Mobbing in Academe: Challenges for Distance Education and Social Media Applications*. ) *Journal of Academic Administration in Higher Education*. Spring,8 (1).
- Özgüven, İ. (1999). *Çağdaş Eğitimde Psikolojik Danışma ve Rehberlik*, PDREM Yayınları.
- Serinkan C., İ. Akşit, C. Avcı, G. Arat, D. Alacaoğlu (2013). The Studyof Students Perceptions of Mobbing At Pamukkale University, *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 89, pp. 856-861.
- Saban. A. (2008). *Educational Administration: Theory and Practice Summer Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (55) 459-496 Yaz, s. 460
- Sipal, F.R. (2013). Bullying among mainstream students in Turkish schools: Models for prevention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 93. p. 200 – 203.

- T.C. Başbakanlık Genelgesi. (2011). 19 Mart 2011/2 tarih ve 27879 Sayılı Resmi Gazete 'İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2014). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi. Ankara: Özel Matbaası, II. Baskı.
- T.C. Türk Dil Kurumu. Erişim adresi: [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)
- Türk Ceza Kanunu:Mevzuat. Kanun No:5237. Kabul tarihi:26.9.2004. Bölüm:7. Erişim adresi: [www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5237.pdf](http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5237.pdf)
- Tınaz, P. (2006). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Psikolojik şiddet). İstanbul: Beta Yayınları , s. 83-94.
- Tigrel, E. Y. ve O. Kokalan, (2009). Academic mobbing in Turkey. International Journal of Behavioral, Cognitive, Educational and Psychological Sciences. (1) 91–99.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. Yönetim Bilimleri Dergisi. 2 (2), 101-128
- Tracy S.J., P. Tempe, J. K. Albuquerque, A. Tempe. (2006). Nightmares, Demons, and Slaves Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1177/0893318906291980>
- Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO). Erişim adresi: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- Vandekerckhove, W. ve M. S. R. Commers (2003). Downward workplace mobbing: A sign of the times?. Journal of Business Ethics. (41), p. 45.
- Wyatt, J. ve Hare, C. (1997). Work Abuse How To Recognize and Survive It. Canada, Schenkman Books, Inc.
- Westhues, K.(1999). Eliminating Professors: A Guide to the Dismissal Process. London: Mellen Press.
- Westhues, K. (2006). The envy of excellence: Administrative mobbing of highachieving professors. London: Mellen Press.
- Yamada, D.C (2002). 'The Phenomenon of Workplace Bullying and the Need for Status-Blind Hostile Environment Protection' Georgetown Law Journal., ( 8) No. 3, 477-492.
- Yeşilyaprak, B. (2001), Eğitimde rehberlik hizmetleri. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldız, S. ve İ. Kılış (2007). Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış.
- Yıldız, S. (2007). İşyerinde İstismar Davranışlarının Psiko-Sosyal Boyutu ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 5-6.
- Zapf, D. vd. (1996). On the Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content. Social Work Environment, and Health Outcomes. 5 (2), 215-237.
- Zapf, D. (1999). "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/ Bullying at Word. " International Journal of Manpower, 20 (1/2), 70-85.