

İŞ YAŞAMINDA TRAVMALAR: CİNSEL TACİZ ve DUYGUSAL ZORBALIK/TACİZ (MOBBING)*

Uzm. Psk. Tarık Solmuş**

İş Yerinde Cinsel Taciz

Cinsellik içeren ifadeler (imalar), istenmeyen fiziksel dokunuşlar, karşı tarafın (çoğunlukla kadının) istemediğini belirtmesine karşın, sürekli olarak yinelenen flört teklifleri, cinsel içerikli “şaka”lar, fiziksel baskı, zorlama ya da içinde pornografik içerikli fıkra veya resimlerin yer aldığı elektronik postalar iş yerinde cinsel tacizin belirgin örnekleridir. İş yerinde cinsel taciz, çalışanın, iş yaşamıyla ilgili sürecini, durumunu-koşullarını, işine devam edip edemeyeceği ya da o işe alınıp alınmayacağı ile ilgili kararları etkileyen ya da sindirici/yıldırıcı, düşmanca ve saldırganca bir iş ortamı yaratan, karşılığı olmayan cinsel ilişki talepleri ya da bu tür bir ilişkiye girmeye yönelik zorlamalarla belirgin olan bir cinsiyet ayrımcılığıdır (Barling, Rogers ve Kelloway, 2001; Gerrity, 2000).

İş yerinde cinsel tacizin, bir otorite ve güç gösterisi olarak değerlendirilmesi olasıdır. Bu güç gösterisini de, özellikle, taraflardan birinin yönetici (genellikle erkek), diğersinin de çalışan (genellikle kadın) konumunda olduğu durumlarda, yö-

*“Mobbing” ya da “Bullying”in, sistematik bir biçimde psikolojik ve az da olsa fiziksel tacizin uygulanmasını içerdiği; çeşitli kaynaklarda “iş yeri tacizi”, “iş yeri travması”, “iş yerinde saldırganlık” ya da “psikolojik terör” gibi kavramların yerine kullanılmakla birlikte aslında bu davranışları kapsayıp bir çatı altında topladığı söylenebilir. Bu makalede de, Mobbing, genel bir tanımlama olması arayışı/amacıyla da “duygusal zorbalık/taciz” olarak ele alınmıştır.

**E-posta: tsolmus2001@yahoo.com

neticinin ödüllendirme ve cezalandırma yetkisine sahip olmasının getirdiği gücün bir ürünü olarak değerlendirmek olasıdır. İş arkadaşlarının da, kurbanın gereksinimi olan bilgilere sahip olmalarından, özellikle takım çalışması sürecinde birlikte çalışma zorunluluğunun getirdiği bağımlılıktan ya da performans değerlendirmesi sürecinde onları değerlendirecek olmaları gibi etkenlerden kaynaklanan bir güce sahip oldukları söylenebilir. Kadınların yönetici konumunda oldukları durumlarda bile astları tarafından tacize maruz kalmaları da, astların, kadınlara ilişkin gelenekselleşmiş cinsiyet rolü algılarıyla (örneğin, “bütün kadınlar aynıdır, hepsi zayıf ve beceriksizdir” ve bu algıların “haklı çıkarma” çabalarıyla açıklanabileceği gibi, “eşitliği sağlamaya” yönelik bir girişim olarak da değerlendirilebilir. Harned, Ormerod, Palmieri, Collinsworth ve Reed’e (2002) göre de, cinsel tacizin benzer örgütsel konumlardaki/statülerdeki çalışanlar ya da yöneticiler arasında gerçekleştiği durumların göz önüne alınması gerekmektedir. Gerek çalışan gerekse yöneticilerin, iş ortamı dışındaki genel sosyokültürel güç etmenlerini (yaş, medeni durum ya da ekonomik güç gibi) dikkate almak daha gerçekçi olacaktır. Bir çok araştırmada, genç, bekar ya da yalnız yaşayan göreceli olarak da olsa “güçsüz” kadınların cinsel tacize uğrama olasılıklarının yüksek olduğu görülmüştür.

İş yerinde cinsel tacizin yaygınlığı açısından bakıldığında, kadın çalışanların % 40 ile % 70 arasında ve erkek çalışanların da % 10 ile % 50 arasında değişen bir oranının cinsel tacize maruz kaldıkları görülmektedir (Barling, Rogers ve Kelloway, 2001). Bir araştırmada, Amerikan Deniz Kuvvetleri’nde görevli olan 360 kadın askerin son 1 yıl içerisinde cinsel tacize maruz kaldıkları ya da tecavüze uğradıkları (Harned, Ormerod, Palmieri, Collinsworth ve Reed, 2002), Amerika’da-

ki en iyi 500 şirket üzerinde yapılan bir çalışmada da, bu şirketlerdeki çalışanların % 90'ının iş yerinde en az bir kez cinsel tacize maruz kaldıkları saptanmıştır (Neuman ve Baron, 1997). 11 Avrupa ülkesinde gerçekleştirilen 74 araştırmanın verileri üzerinden yapılan bir çalışma sonucunda da, Avrupa'da, erkek çalışanların yaklaşık % 10'unun kadın çalışanların ise % 40 ile % 50 arasında değişen bir oranının cinsel tacize maruz kaldıkları saptanmıştır. 30-40 yaşları arasında olan, bekar ya da boşanmış olan ve düşük eğitim düzeyine sahip kadın çalışanların daha sıklıkla cinsel tacize maruz kaldıkları; ayrıca, tacizcilerin, büyük oranda, iş arkadaşları ve yöneticiler oldukları, bu grupları hastaların (sağlık kuruluşlarında), müşterilerin ve son olarak da astların izlediği görülmüştür. Meslek grupları açısından bakıldığında da, her biri kadın çalışanlar için geçerli olmak üzere, polislerin, otobüs-taksi şoförlerinin, garsonların, hemşirelerin ve tezgahtarların en yoğun olarak cinsel tacize maruz kalan grupları oluşturdukları belirlenmiştir (European Commission Report, 1998).

İş yerinde cinsel tacizin kurbanları, genellikle, genç, evli olmayan, düşük eğitim düzeyine sahip, örgüt içerisinde alt basamaklarda yer alan ya da geçici bir süreyle işe alınan (örneğin, proje bazlı), liberal-feminist politik görüşlere sahip kadınlardır (Cortina ve Wasti, 2005; Gerrity, 2000). Ancak, erkeklerin de tacize maruz kaldıkları görülmektedir. Bir çalışmada, kadın çalışanların % 31'inin en az bir kez tacize uğradıkları; bununla birlikte, erkek çalışanların da % 7'sinin tacize maruz kaldıkları belirlenmiştir. Erkeklerin, kadınlardan daha fazla oranda cinsel tacize maruz kaldığına ilişkin bulgular da bulunmaktadır (Hoel, Cooper ve Faragher, 2001).

İş yerinde gerçekleşen cinsel taciz gerek çalışan gerekse örgüt açısından birtakım olumsuz so-

nuçlar doğurmaktadır. Cinsel tacizin, kendilik değerinin düşmesine, tecavüze uğrama korkusuna, kaygıya, depresyona, baş ağrılarına, kilo kaybına, cinsel işlev bozukluğuna (Fitzgerald, 1993), öfkeye, ağlama nöbetlerine, kendilik saygısının düşmesine, utanç duygusuna (Cortina ve Wasti, 2005), kendini suçlamaya, kendilik güveninin düşmesine, konsantrasyon eksikliğine, kendini güvende hissedememeye, iş yerinde yalnızlık/yalıtılmışlık duygusuna ve alkol kullanımına (Barling, Rogers ve Kelloway, 2001) yol açtığı görülmektedir. Örgütsel sonuçlar açısından bakıldığında da, cinsel tacizin, özellikle de kurumun bu tür saldırgan davranışlara karşı duyarsız kalması ve bir cezai yaptırımında bulunmaması durumunda iş doyumunun, üretkenliğinin ve örgütsel bağlılığının düşmesine neden olduğu (Harned, Ormerod, Palmieri, Collinsworth ve Reed, 2002), örgütün cinsel tacize tolerans göstereceğine, şikayetlerin ciddiye alınmayacağına ya da şikayet etmenin riskli olduğuna ve saldırganların da cezalandırılmayacağına inanan kadın çalışanların tacizden daha yoğun bir biçimde etkilenerek işten kaçtıkları ve işten ayrılma eğilimi taşıdıkları anlaşılmaktadır (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand ve Magley, 1997). Fitzgerald'a (1993) göre de, 6 ay ya da daha uzun süreli olan, çalışanların yoğun bir biçimde stres yaşamalarına hatta işten ayrılmalarına yol açan cinsel taciz olguları örgütsel kayıplara neden olmakta ve bu kayıpların bedeli yılda yaklaşık 100 milyon doları bulmaktadır.

Cinsel tacize gösterilen en belirgin tepki (baş çıkma düzeneği), tacizciden uzak durmaya çalışmak ve onunla yüzyüze gelmeden olayı bastırmaktır. Bunu, iş arkadaşlarından ya da yönetimden destek istemek gibi etmenler izlemektedir. En yaygın tepkiler, taciz yaşantısı ile ilgili duygu ya da bilişleri reddetmek, tacize karşı tolerans göstermek, tacizi ve etkilerini yadsımak, unutmama-

ya çalışmak ya da kendini suçlamaktır. Bir araştırmada, kurbanların, tacizle, saldırgandan kaçınarak başa çekmeye çabaladıkları, ancak, aynı proje ekibinde ya da takımda yer alındığı durumlarda bunu gerçekleştirmenin güç olduğu görülmüştür. Birlikte çalışma zorunluluğunun olması, hem kurbanların olaya tepki göstermesini güçleştirmekte hem de gerek kendileri gerekse örgüt üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Schneider, Swan ve Fitzgerald, 1997). Tacize uğrayan kadın çalışanların büyük bir bölümünün, bu olaydan kimseye sözetmedikleri ve yasal olarak da şikayetçi olmadıkları görülmektedir. Bir çalışmada, cinsel tacize uğrayan kadın çalışanların yalnızca % 10'unun bu olayı yasal makamlara bildirdikleri görülmüştür. Kuşkusuz, bunun en önemli nedenleri, kadınların taciz edilmekten (ya da tecavüze uğramaktan) zevk aldıkları, hatta aslında bunu onların da istedikleri yönündeki patolojik bakış açısı değil, kadınların, bu yaşantılarını dile getirdiklerinde sosyal açıdan dışlanabileceklerine, dile getirmenin “hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine”, hatta iş yerinde “yok yere huzursuzluk yarattıkları” gerekçesiyle işlerinden bile çıkarılabileceklerine olan inançlarıdır. Otostop yapan, “tahrikkar” bir biçimde giyinen ya da bir bara tek başına giden bir kadının, “tecavüzü istiyor” olarak algılandığı ya da eşine itaat etmeme, gereksinimlerini dile getirme ya da akşam yemeğini pişirmeyi reddetme gibi davranışlar sergileyerek “dayağı hak eden” bir kadının, “tüm bunlar yetmezmiş gibi” bir de erkeklerin kariyer alanlarına ilişkin meslek alanlarında (polislik, askerlik gibi) varolmaya çabaladıkları durumlarda uğradıkları tacizi kabullenmeleri beklenir. Tacize maruz kalan kadın çalışanların, bunu kabullenmek/sineye çekmek ya da direnmek, sessiz kalmak ya da üst yönetime bildirmek gibi farklı seçeneklerinin yanı sıra başka bir konuma/göreve gönderilmek, işten atılmak ya da “durup dururken örgüt içerisinde huzursuz-

luk yaratmak” gibi olumsuz tepkilere maruz kalma olasılıkları da vardır (Fitzgerald, 1993).

İş yerinde cinsel tacizin engellenebilmesi için neler yapılabilir? Kadınların iş ortamlarındaki statülerine ilişkin politika ve süreçler geliştirilebilir. Birbirine eşit ya da benzer sayıda çalışan dağılımının olduğu kurumlarda, cinsel taciz oranının düşük olması beklenebilir; bu nedenle, en azından kadınların iş ortamına girme ve yükselme olanaklarının da tanınmasıyla, çalışan oranlarının birbirine yakın olması sağlanabilir. Çalışanlar arasında, kişilerarası ilişki duyarlılığını, empatik iletişimi ve yakınlığı artırmaya yönelik eğitim programları geliştirilmelidir. Belki de en önemlisi, ister kadın çalışanlara, isterse erkek çalışanlara yönelik olsun, iş yerinde cinsel tacize tolerans gösterilmemesi ve gerektiğinde cezai işlem yapılmasıdır.

İş Yerinde Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)

İş yerinde duygusal zorbalık/taciz (Mobbing), İskandinavya ülkelerinde (Norveç, İsveç ve Finlandiya), bir çalışan ya da yöneticinin, iş arkadaşları, astlar ya da yöneticiler tarafından sistematik ve sürekli bir biçimde kurbanlaştırılmasını tanımlar. Belirli bir saldırganlık ve yıkıcılık içeren davranışların duygusal zorbalık kapsamında değerlendirilebilmesi için, bu davranışların belirli bir süreyi içermesi (haftada en az 1 kez gerçekleşmesi ve bunun da en az 6 ay boyunca süregelmesi), belirli bir hedefe yönelik olması ve zorbalığa maruz kalan kurbanın durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir (Einarsen, 2000; Kaukiainen ve arkadaşları, 2001; Leymann, 1996; Zaff ve Einarsen, 2001; Zapf ve Gross, 2001). Bu açıdan bakıldığında, örgütsel anlamda “eşit güce” sahip bireyler arasındaki çatışmaların ya da anlık saldırgan davranışların duygusal zorbalık sınıfında ele alınamayacağı söylenebilir.

Aşağıda yer alan davranışlar iş yerinde duygusal zorbalığın temel örneklerindedir:

- Çalışanı yeterince çaba göstermediği için suçlamak,
- Çalışanı, yaşını temel alarak deneyimsiz olduğu gerekçesiyle aşağılamak,
- Örgütün sunduğu olanaklardan yararlanmasını engellemek,
- Çalışana aşırı iş yükü vermek,
- İşlerin gerçekleştirilmesi olası olmayan tarihlerde bitirilmesini istemek,
- Çalışana, iş tanımının dışında olan, yapıldığı koşulda hiçbir örgütsel kazanç/katkı sağlamayacak olan ya da yüksek bir olasılıkla başarılı olmayacağı işler vermek ya da başarısızlığa götüreceği bir iş ortamı sunmak,
- Çalışana sürekli olarak, yaptığı hataları hatırlatmak (Rayner ve Hoel, 1997),
- Çalışana işle ilgili konularda düşüncesini açıklamasına izin vermemek,
- İş arkadaşlarının ya da müşterilerin önünde hakaret etmek/küçük düşürmek,
- Performans düzeyi hakkında ağır suçlamalarda bulunmak,
- Çalışanı işten atmakla tehdit etmek,
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek,
- Çalışanı onun da bulunmasını gerektiren toplantılardan haberdar etmemek,
- Çalışanı diğer iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engelleyecek biçimde yalıtacak bir fiziksel iş ortamı yaratmak (Fox ve Stallworth, 2005),
- Çalışan hakkında söylenti yaymak ya da dedikodu yapmak,

• Çalışana son derece basit ya da az sayıda görev vermek,

- Çalışana fiziksel şiddet uygulamak ya da bu tür bir tehditte bulunmak,
- Çalışanın ruh sağlığı hakkında “üstü kapalı” ifadeler kullanmak (Einarsen, 2000).

Duygusal zorbalığı, işle ilgili çatışmaların aracılık ettiği/tetiklediği; aşama aşama gelişen bir süreç olarak değerlendirmek olasıdır. Bir çatışma sürecinin iyice yoğunlaştığı bir noktada dezavantajlı bir konuma düşen çalışan, diğer tarafın (iş arkadaşları ya da yönetici) saldırgan davranışlarına maruz kalmaya başlar. Bu davranışlar, kurbanı kalıcı bir biçimde utandırmak, korkutup kaçırmak/sindirmek ya da cezalandırmak amacıyla yapılır (Zaff ve Einarsen, 2001).

Björkvist (1992), duygusal zorbalığın ortaya çıkış sürecine ilişkin olarak 3 aşamalı bir süreç önermiştir. İlk aşamada, kurbanı alçaltmak/eziyet etmek için duygusal zorbalığın dolaylı yöntemleri (örneğin, hakkında dedikodu yapmak gibi) kullanılır. İkinci aşamada, saldırgan davranışlar daha belirgin yöntemlerle uygulanır. Çalışan, sosyal olarak dışlanır ya da aşağılanır. Üçüncü aşamada, saldırganlığın yoğunluğu ve şiddeti artar; çalışan psikolojik olarak normal olmadığı gerekçesiyle suçlanır, hakkında e-posta ya da notlar yazılır ve özellikle iş arkadaşları tarafından özel yaşamı ile ilgili bilgilerin gün yüzüne çıkarılacağı yönünde tehditler almaya başlar. Bu aşamada, çalışan, durumla başa çıkmada kendisini yetersiz ve çaresiz hissetmeye başlar (Zapf ve Gross, 2001).

İş yerinde duygusal zorbalık nasıl bir görünüm sergilemektedir? Her ne kadar bazı araştırmalarda gerek çalışan gerekse yönetici düzeyinde olsun erkeklerin kadınlardan daha fazla oranda duygusal zorbalığa maruz kaldıkları görülse de (Hoel, Cooper ve Faragher, 2001), genel olarak kadın

çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla oranda duygusal zorbalığa maruz kaldıkları (Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back, 1994; Salin, 2001) ve duygusal zorbalığın psikolojik etkilerini de daha yoğun biçimde yaşadıkları görülmektedir (Lewis ve Orford, 2005). Bununla birlikte, erkek çalışanların genellikle erkek çalışanlar tarafından, kadın çalışanların ise ağırlıklı olarak kadın çalışanlar olmak üzere her iki cinsiyetten çalışanlar tarafından duygusal zorbalığa uğradıkları belirlenmiştir (Leymann, 1996; Rayner ve Cooper, 1997). Örgütsel konum açısından bakıldığında, çalışanların yöneticilerden daha fazla oranda duygusal zorbalığa maruz kaldıkları görülmektedir (Salin, 2001). Bir araştırmada, çalışanların % 81'inin yöneticilerinden ve % 58'inin ise iş arkadaşlarından duygusal zorbalığa maruz kaldıkları; saldırganların yönetici oldukları durumda da, çalışanların daha fazla oranda olumsuz duygulanımlar yaşadıkları ve örgütün duygusal zorbalıkla başa çıkma konusunda da bir adım atacağına inanmadıkları anlaşılmıştır (Fox ve Stallworth, 2005). Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back'in (1994) yaptığı araştırmada da, kurbanların 137 iş yerinde taciz olgusundan 76'sında yöneticiler, 44'ünde iş arkadaşları ve 17'sinde de astları tarafından taciz edildikleri belirlenmiştir. Yaş dağılımı açısından incelendiğinde de, yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla oranda duygusal zorbalığa maruz kaldıkları görülmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996; Leymann ve Gustafsson, 1996). Yaşlı çalışanların o örgütten ayrılıp işgücü piyasasında yeni bir iş bulmalarının zorluğu da göz önüne alındığında iş yerindeki duygusal zorbalığın genç çalışanlardan çok yaşlı çalışanları daha belirgin bir biçimde etkilemesi beklenebilir. Ancak, yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla oranda tacize maruz kaldıklarına inanıyor olmaları, gençlerden daha fazla oranda saygı ve takdir görme beklentilerinin karşılanamamış olmasının getirdi-

ği bir hayalkırıklığının ürünü de olabilir. İsveç'te yapılan bir araştırmada da, 55 yaş ve üzerindeki tüm işgücünün % 25'lik bir bölümünün duygusal zorbalık nedeniyle erken emekliye ayrıldığı bulgusu elde edilmiştir (Leymann, 1996).

Çalışanlar arasındaki kıskançlık-haset duygularının, çalışanın yaptığı işin izleniyor olmasının, örgüt içi zayıf iletişim ağının, çalışanın işle ilgili konularda söz hakkının bulunmamasının, çözümlenemeyen çatışmaların, iş yükünün, zayıf yönetim-liderlik anlayışının, statü ya da ödüller için aşırı rekabetçiliğin, yöneticinin takdir ve onayını alma arzusunun (Einarsen, 2000; Salin, 2001; Vartia, 1996; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996) duygusal zorbalıkla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bir araştırmada, kurbanların, kendilerinin o kurumda istenmiyor olmalarının, örgüt ikliminin, çoğunluğun kararlarına uyum sağlayamamalarının, beklenenden daha az performans göstermelerinin, özel yaşamlarının ve dinsel-politik tutumlarının kendilerine yönelik duygusal zorbalığın nedenleri olarak değerlendirdikleri görülmüştür (Zapf, 1999). Olumsuz iş ortamı özelliklerinin, duygusal zorbalığa zemin hazırlamakla birlikte bu zorbalığın birer sonucu oldukları da söylenebilir. 278 kurban üzerine yapılan bir çalışmada da, kurbanlar, kıskançlık-haset duygularının kendilerine yönelik tacizlerin en önemli nedeni olduğunu belirtmişler, bununla birlikte, kendilerinin başatma düzeneklerinin yeterince gelişmemiş olmasının, kendilik saygılarının ve yeterliliklerinin düşük olmasının, utangaçlıklarının ve çatışma yönetim becerilerinin gelişmemiş olmasının da kurbanlaşma sürecine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışanların çok küçük bir bölümünün kendilerini ya da saldırganı suçlamak yerine dışsal nedenlere (stresli iş ortamı ya da iş yerindeki sosyal iklim gibi) yüklem yaptıkları görülmüştür (Einarsen, 1999). Kıskançlığın-haset duygularının kurbanlaşma sürecindeki rolünün gerçeği

yansıtmaktan öte kurbanların kendilerini koruma düzeneği olarak işlev gördüğü ya da bu kurbanların gerçekçi olamayacak düzeyde kendilik saygısına sahip olmalarının bir ürünü olduğu söylenebilir. Einarsen, Raknes ve Matthiesen'in (1994) yaptığı araştırmada, yoğun duygusal zorbalığın, iş yükünün fazla olmasının getirdiği düşük doyumla, iş yerinin sosyal iklimiyle, liderlik biçimleriyle, rol çatışması ve rol belirsizliğiyle ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Bu noktada, rol belirsizliği ya da rol çatışması yaşayan bir çalışanın kendisinden aynı anda farklı işler yapmasını bekleyen bir yöneticisinin bu davranışını taciz olarak algılayacağı, ayrıca, çalışanın, bu taleplere bir tepki olarak kendini savunmaya kalkıştığında ya da öfkeyle davrandığında da duygusal zorbalığa uğramış olabileceği söylenebilir. Kuşkusuz, çalışan açısından bakıldığında en ağır duygusal zorbalık, bu sürecin bir kısır döngü haline aldığı durum olacaktır. İş yerinde karşılıklı olarak işbirliğini gerektiren işlerde birlikte çalışma zorunluluğunun da, normal koşullar altında su üstünde olabilecek çatışmaların bastırılmasına; bu bastırmanın da duygusal zorbalığın ortaya çıkmasına yol açacağı söylenebilir. Kişilik özellikleri açısından değerlendirildiğinde de, aşırı duyarlı, kuşkucu, yoğun öfke yaşayan, özellikle bir takımda yer alırken belirli bir performans düzeyini yakalayamayan (Einarsen, 2000), sosyal becerileri iş arkadaşları kadar gelişmemiş olan, durağan sosyal ilişkiler kuramayan ve çatışmalardan olabildiğince uzak durmaya çabalayan, takım arkadaşlarından yüksek performans göstererek "grup normlarına" uymakla birlikte bu performansını/başarısını "uygunsuz ve tahrik edici bir biçimde" gösteren (Zapf, 1999) kendilik saygı ve başarı güdülerini yüksek olan (Jennifer, Cowie ve Ananiadou, 2003) çalışanların, duygusal zorbalığa diğer çalışanlardan daha fazla oranda maruz kaldıkları görülmektedir.

Birçok araştırmada, iş yerindeki duygusal zorbalığın, tüm stres kaynaklarından daha yoğun ve yıkıcı bir etki yaptığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Araştırmalar, duygusal zorbalığa maruz kalan çalışanların uykusuzluk, öfke, apati, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, işe yabancılaşma, iş arkadaşlarıyla uyumun ve üretkenliliğin düşmesi (Einarsen, 2000), sürekli gerginlik, kaygı, çaresizlik duygusu, psikosomatik yakınmalar, kendini suçlama, iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı güvensizlik, işten ayrılma eğilimi (Lewis ve Orford, 2005), sosyal olarak geri çekilme ve alkol kullanımı (Beasley ve Rayner, 1997), örgütsel bağlılığın düşmesi (Niedl, 1996), işten kaçmaların ve işten ayrılmaların artması, motivasyonun ve üretimin düşmesi (Cowie, Naylor, Rivers, Smith ve Pereira, 2002; Hoel, Cooper ve Faragher, 2001; Liefoghe ve Davey, 2001) iş doyumunun düşmesi (Salin, 2001) gibi sorunlar yaşadıklarını göstermektedir. Bir araştırmada, her 7 intihar olayından birinin iş yerindeki duygusal zorbalığın bir sonucu olduğu bulgusu elde edilmiştir (Rayner ve Hoel, 1997). Duygusal zorbalık kurbanlarının, saldırılara maruz kaldıkça, bu kurbanlaşma sürecinin kendi suçları olduğunu ve kendi hatalarından kaynaklandığını düşünmeye başladıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun, çalışanların, duygusal zorbalığın arkasındaki örgütsel ve dursal etmenlerin farkına varmalarıyla çözülebileceği, en azından, kendilerini daha az oranda suçlama eğilimine girecekleri söylenebilir. Ancak, çalışanların, kendilik şemalarının ve kendilik değerlerinin olumsuz, kendilik saygılarının da düşük olduğu ya da, örneğin kronik depresyon yaşadıkları durumlarda örgütsel süreçler ne olursa olsun yaşadıkları kurbanlaşmayı kişilerarası ilişki süreçleri açısından "beklenik davranış örüntülerine" de uyması nedeniyle, kendilikleriyle ilişkilendirecekleri söylenebilir. Buna bağlı olarak, özellikle erken çocukluk dönemine ilişkin çözüm-

lenmemiş kayıp/yas ve çatışmaları olan duygusal zorbalık kurbanlarının da yaşadıkları engellenme ve stres gibi duygulanımlarla başaçıkmda zorlanmaları beklenebilir.

Kaynaklar

- Barling, J., Rogers, A. G. & Kelloway, E. K. (2001). Behind closed doors: In-home workers' experience of sexual harassment and workplace violence, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (3), 255-269.
- Beasley, J. & Rayner, C. (1997). Bullying at work, *Journal of Community & Applied Psychology*, 7, 177-180.
- Björkqvist, K., Österman, K. & Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees, *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Cortina, L. M. & Wasti, S. A. (2005). Profiles in coping: Responses to sexual harassment across persons, organizations, and cultures, *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 182-192.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K. & Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying, *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach, *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), 379-401.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study, *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4), 381-401.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 185-201.
- European Commission Report. (1998). Sexual harassment in the workplace in the European Union, European Commission Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, Unit V/D.5
- Fitzgerald, L. F. (1993). Sexual harassment, *American Psychologist*, 48 (10), 1070-1076.
- Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J. & Magley, M. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model, *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 578-589.
- Fox, S. & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438-456.
- Gerrity, D. A. (2000). Male university employees' experience of sexual harassment-related behaviors, *Psychology of Man & Masculinity*, 1 (2), 140-151.
- Harned, M. S., Ormerod, A. J., Palmieri, P. A., Collinsworth, L. L. & Reed, M. (2002). Sexual assault and other types of sexual harassment by workplace personnel: A comparison of antecedents and consequences, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (2), 174-188.
- Hoel, H., Cooper, C. L. & Faragher, B. (2001). The experiences of bullying in Great Britain: The impact of organizational status, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 443-465.
- Jennifer, D., Cowie, H. & Ananiadou, K. (2003). Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations, *Aggressive Behavior*, 29, 489-496.
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A. & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees, *Aggressive Behavior*, 27, 360-371.
- Lewis, S. E. & Orford, J. (2005). Women's experiences of workplace bullying: Changes in social relationships, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 15, 29-47.
- Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 251-275.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Liefooghe, A. P. D. & Davey, K. M. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of organization, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 375-392.
- Neuman, J. H. & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace, In. Robert A. Giacalone and Jerald Greenberg (Eds.), *Anti-social Behavior in Organizations* (pp. 37-67), Sage Publications: USA
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249.
- Rayner, C. & Cooper, C. (1997). Workplace bullying: Myth or reality-can we afford to ignore it? *Leadership & Organizational Development Journal*, 18 (4), 211-214.

- Rayner, C. & Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying, *Journal of Community & Applied Psychology*, 7, 181-191.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 425-441.
- Schneider, K. T., Swan, S. & Fitzgerald, L. F. (1997). Job-related and psychological effects of sexual harassment in the workplace: Empirical evidence from two organizations, *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 401-415.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-214.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice-an introduction, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 369-373.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497-522.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237.