

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research
Cilt: 13 Sayı: 73 Ekim 2020 & Volume: 13 Issue: 73 October 2020
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

İLKOKULLARDA YÖNETİCİLERİN MOBBİNG DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN BAKIŞ AÇISI İLE DEĞERLENDİRİLMESİ EVALUATION OF THE MANAGER'S MOBBING BEHAVIOR IN PRIMARY SCHOOLS BY THE TEACHERS 'VIEW

Ahmet AKBABA*
Kübra GÜMÜŞ**

Öz

Bu araştırmanın amacı; İlkokullarda yöneticilerin mobbing davranışlarının öğretmen bakış açısı ile değerlendirilmesidir. Araştırma nitel bir araştırmadır. Araştırmanın evreni Van İli Çatak merkezindeki 8 ilkokul, çalışma grubunu ise merkez okullarda görev yapan okullardan 2 şer olmak üzere 16 gönüllü öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama aracı, araştırmacı tarafından geliştirilen uzman görüşleri doğrultusunda geçerliliği ve güvenilirliği test edilen, beş sorudan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda;

Bayan öğretmenlerin okul içinde erkek öğretmenlere göre daha fazla yıldırma davranışına maruz kaldıkları, eğitimciler arasında yıldırma ya yönelik meydana gelen problemlerin adaletli olarak çözümlenememesi, bir üst makama gidilmesine bile müsaade edilmemesi, öğretmenlerin idarecileri ile yaşadıkları problemlerin, öğrencilere ve aile ilişkilerine ciddi boyutlarda olumsuz olarak yansdığı, öğretmenlerin, yaşadıkları sorunlardan dolayı psikolojik rahatsızlıklar yaşadıkları gibi bulgulara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik Yıldırma, Yönetici, Mobbing Davranış.

Abstract

The purpose of this research; It is the evaluation of the mobbing behaviors of principals in primary schools from the perspective of teachers. The research is a qualitative research. The universe of the research consists of 8 primary schools in Çatak center in Van Province, and the study group consists of 16 volunteer teachers, 2 of them working in central schools. The data collection tool of the research consists of five questions whose validity and reliability are tested in line with the expert opinions developed by the researcher. As a result of the research;

The fact that female teachers are exposed to more mobbing behaviors than male teachers in school, and the problems occurring in mobbing behavior among educators cannot be solved fairly, does not even allow to go to a higher authority. The problems experienced by teachers with their administrators were seriously negatively reflected on students and family relationships. Findings were reached as teachers experienced psychological disorders due to the problems they experienced.

Keywords: Mobbing, Psychological Intimidation, Manager, Mobbing Behavior.

* Doç. Dr., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi, orcid.org/0000-0003-3256-441X ahmetakbaba13@gmail.com

** Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi, kbrgms65@gmail.com



1. GİRİŞ

Avrupa'da uzun yıllardır araştırmalara konu olan ülkemizde ise 1990'lı yıllarından başından beri gerek basın, gerek akademik çevre, gerekse iş dünyasında adından sıkça söz ettiren bir olgudur mobbing. Aslında bakıldığında insan faktörünün etkili olduğu tüm çalışma ortamlarında karşımıza çıkmaktadır. Halk diliyle 'Psikolojik Taciz' olarak da adlandırılan mobbing iş yerlerinde çalışanlara sistematik bir biçimde gerçekleştirilen dışlayıcı tehdit içeren veya aşağılayıcı, haksız söz ve davranışlardan oluşan bir süreçtir. Aslında mobbing bir veya birkaç kişi tarafından, kişilere yönelik olarak bu kişilerin performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek onları işten ayrılmaya zorlamak amacı ile baskı yaratarak; düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik bir biçimde ve defalarca uygulanan psikolojik terör olarak adlandırılmaktadır.

Mobbing, gerek bireyler üzerinde yarattığı etkiler, gerekse oluşum biçimi bakımından, şiddet kavramı içerisinde değerlendirilen bir olgudur. Günümüzde en önemli bir toplumsal problem haline gelmiş olan şiddet kavramının kökeni insanlık tarihi kadar eskidir. İlk zamanlarda fiziksel şiddet ise de son zamanlarda psikolojik şiddet haline dönüşmüştür. Günümüzde psikolojik şiddet çalışma hayatında karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi haline gelmiştir.

Mobbing günümüzde iş yerinde çalışanların en büyük sorunlarından birisi haline gelmiştir. Mobbingin günümüzde bu kadar çok önem taşıma sebebine baktığımızda; yıldırma uğramış bireylerin ciddi psikolojik sorunlar yaşamaları, belli bir zaman sonra içinde buldukları çevreden soyutlanmaları, aile içinde sıkıntılar yaşamaları, toplumda yer edinme sorunları yaşayarak sorun kendilerindeymiş gibi düşünerek bu tarz bireylerin günden güne giderek artması ve oluşan bu duruma müdahale edilememesinden kaynaklanmaktadır. Görüldüğü üzere mobbing hem örgütlerde hem de kişilerde ağır faturalara mal olmaktadır. Bu yönüyle de derinlemesine incelenmesi ve çözüm üretilmesi gereken bir olgudur.

Çalışma hayatının vazgeçilmez ve inkâr edilemez bir parçası haline gelmiş olan mobbing kavramı yeni bir olgu olmasından dolayı, bu kavram ile ilgili uluslararası bir terim henüz bulunamamıştır. Bu konuda bilim adamları, araştırmacılar ve yazarlar çeşitli araştırmalar yapmaktadırlar. 1990'larda Avrupa'da hız kazanan mobbing teriminin kullanıldığı görülmüştür. Konunun bilimsel çerçeveye taşınarak incelenmeye başlamasıyla birlikte mobbing uygulayıcılarına yönelik cezai yaptırımlar uygulanmaya başlamış dolayısıyla mobbing kavramı iş yaşamında her zaman var olmuştur. Çalışanlar arasında yaşanan rekabet, yükselme ve ödül dağılımında yaşanan adaletsizlikler, yetki ve sorumluluk dağılımında oluşan dengesizlikle, çatışmalar vb. durumlar örgütlerde mobbing kavramını ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Mobbing en basit tanımlamayla duygusal bir saldırı ve taciz türüdür. Saldırıda bulunanın, saldırıya maruz kalan kurbanıya yönelik sistemli ve etkili bir yıpratma girişimi olan mobbing, işyerinde saldırgan, gergin bir ortam yaratılarak hedef seçilen kişinin işten kovulmasına kadar varabilen bir dizi sataşmaları içerir Alparslan ve Tunç,(2010, 146).

Duygusal taciz örgütlere ağır maliyetler yüklemektedir. Harrison (2002), Amerika'da 9000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, kadın çalışanların %42'sinin, erkek çalışanların ise %15'inin son iki yılda duygusal tacize maruz kaldığını, bunun zaman ve verimlilik kaybı açısından 180 milyon dolara mal olduğunun hesaplandığını belirtmiştir. Namie'e (2002) göre, duygusal taciz sonucunda yaşanan personel dönüşümünün örgüte maliyeti oldukça yüksektir. Duygusal tacize maruz kalan çalışanların %82 'si işyerinden ayrılmaktadır. Bunların %34'ü sağlığı bozulduğu için, %44'ü ise örgütün performans değerlendirme sisteminin kendilerini kolayca yetersiz damgası yapıştırması nedeniyle işlerinden ayrılmaktadır. Mobbing kavramının nasıl ortaya çıktığı, tanımı, mobbing'in birey toplum ülke ekonomisine ilişkin sonuçları ve İlkokullarda yöneticilerin mobbing davranışlarını başarı üzerindeki etkileri, öğretmen bakış açısı ile değerlendirmesine ilişkin görüşme sonuçları temel problem olarak ele alınmıştır.

1.1. Amaçlar

Bu araştırmanın amacı; İlkokullarda yöneticilerin mobbing davranışlarını öğretmen bakış açısı ile değerlendirmesi amaçlanmıştır. Bu temel amaç yanında aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır.

1. Müdürünüz ile okulda ilişkileriniz nasıldır? Yıldırma davranışına maruz kaldınız mı? Kaldıysanız Yıldırma davranışıyla karşılaşma sıklığınız ne düzeydedir?
2. Okulu müdürünüzün, liderlik stilleri yıldırma boyutunda öğretmenlerin yaşama düzeylerini (görev ve sosyal ilişkiler boyutlarında) nasıl etkilemektedir?



3. Okulunuzda müdürünüzün diğer öğretmenlerden daha farklı ve olumsuz davrandığını düşünüyor musunuz? Eğer olduğunuz düşünüyorsanız bunu ne kadar bir süredir hissediyorsunuz?
4. Okulunuzda kayırmacılık yapılıyor mu? Mesela arkadaşlarınızdan daha fazla işle görevlendirildiğiniz oluyor mu? Bu konudaki şikâyetlerinizi idarecilerinizin dinleyip tarafsız çözümler üretiyor mu?
5. Okulda yaşadığınız, Yönetimden kaynaklanan olaylara bağlı olarak fiziksel ve psikolojik sorunlar yaşadığınızı mı? Eğer yaşıyorsanız bahseder misiniz?

1.2. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de yeni çıkmış olsa da, mobbing in yaygın olarak kullanıldığı ülkelerden birisidir. Türkiye’de mobbing kavramı, çok sık adından söz ettirmekte, çoğu zamanda günlük iş hayatlarında sıkça kullanılmaktadır. Araştırma ile öğretmenlerin uğradığı yıldırma faaliyetleri ilgili eğitim yöneticileri ve ilgililere öneriler sunularak gereğinin yapılması ve mobbing uygulamalarının azaltılması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların Demografik Özellikleri		
Demografik Özellikler	Hizmet Yılı	F
Cinsiyet	Kadın	9
	Erkek	8
Eğitim Durumu	Lisans	14
	Yüksek Lisans	2
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	12
	6-10Yıl	2
Kadın Kodları	K1,K2,K3,K4,K5,K7,K9,K12,K16,	
Erkek Kodları	K6,K8,K10,K11,K13,K14,K15	

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcı öğretmenlerden dokuzu kadın, yedisi erkektir. Ondört öğretmen lisans iki öğretmen yüksek lisans mezunu sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Katılımcı öğretmenlerin onikisi 1-5 yıllık iki tanesi 6-10 yıllık hizmetleri olan öğretmenlerden oluşmaktadır.

2. YÖNTEM

Araştırmanın Modeli; Araştırmada nitel bir araştırmadır. Fraenkel ve Wallen (2006). nitel araştırmaları, psikolojik ölçümler ve sosyal olaylarla ilgili derinlemesine bilgi sağlayan, ilişkilerin, etkinliklerin, durumların ya da materyallerin niteliğinin incelendiği araştırmalar olarak tanımlamışlardır (Akt. Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009, 248). Araştırmada “durum çalışması” kullanılmıştır. Durum çalışması, bir olayı meydana getiren ayrıntıları tanımlamak ve görmek, olası açıklamaları geliştirmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılır (Gall, Borg ve Gall, 1996, akt. Büyüköztürk vd. 2009, 267). Bu araştırma, Van İli Çatak İlçesi Merkezinde ki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin mobbing davranışlarını, öğretmen bakış açısı ile saptamak amacıyla yapılmış bir araştırmadır. Araştırmada, ilkokullarda yöneticilerin mobbing davranışlarını öğretmen bakış açısını değerlendirmeye yönelik uzman görüşleri doğrultusunda geçerlilik ve güvenilirliği test edilen ve 5 maddeden oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır.

Görüşmeler, kaynakların ulaşılabilirliğine ve araştırmada toplanmak istenen verilerin özelliklerine göre farklı şekillerde olabilir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, hem sabit seçenekli cevaplamayı hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştirir Büyüköztürk vd. (2016, 154).

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın Evreni Van İli Çatak İlçesi Merkezinde görev yapan sekiz ilkokulun tümü. Çalışma grubu ise; 8 ilkokul da görev yapan ve her okuldan 2 olmak üzere 16 gönüllü öğretmenden oluşmaktadır.

2.2. Veri Toplama ve Analizi

Veri toplama aracı olarak; Araştırmacı tarafından geliştirilen uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilen beş sorudan oluşmaktadır. Çalışma grubunu ise Çatak Merkezindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Görüşmeye katılanların samimiyetini sağlamak için görüşmenin ne amaçla yapıldığı hakkında bilgi verildikten sonra isim belirtmeye gerek



olmadığı söylenerek katılımcılar temin edilmiştir. Görüşme soruları öğretmenlere sorularak cevapları kayıt altına alınmış kayıtlar daha sonra çözümlenmiştir. Öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar konularına göre kayırmacılık ve yıldırma adlı iki temaya ayrılarak kodlamaları yapılmıştır. Elde edilen veriler, kimliklerini açıklamamak ve karışıklığa neden olmamak için öğretmen isimleri (erkekler için e, kadınlar için k) K1, K2, K3, K4... ve K, 16 olarak kodlanmıştır.

3. BULGULAR VE YORUM

Tema.1 Yıldırma; Yıldırma ile ilgili 1, 2 ve 3. Sorular.

Müdürünüz ile okulda ilişkileriniz nasıldır? Yıldırma davranışına maruz kaldınız mı? Kaldıysanız Yıldırma davranışıyla karşılaşma sıklığınız ne düzeydedir?

K.1. Müdürümle iletişim sorunu yaşıyoruz. Kendisi söylemlerimi yanlış yöne çekip konuyu farklı yönler çekiyor. Bu sebeple sene başından beri tartışmalarımız oluyor. Yıldırma politikasına çok fazla maruz kalıyorum. Hakkımı aramak için okula veya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne dilekçe vermeye çalıştığımda telefonda çeşitli tehditler, okulda görevim olmayan işlerin bana verilmesi, çalışmaların yokuşa sürülmesi vb. bir sürü yıldırma ve yıpratma politikasına maruz kaldım ve hala kalıyorum. Çok sık düzeyde maruz kalıyorum. **2.** Müdür Beyle ilişkimiz genelde onun istediği düzeyde oluyor. Kendisi iyiyse sorun yok ama kendisi durumu istemiyorsa varlığını hiç umursamaz. Yıldırma davranışına elbette ki maruz kaldım. Sürekli bir sıkıntı olduğunda göze batan kişinin ben olduğumu düşünüyorum. **K.3.** Müdürle aramızda gereğinden çok daha fazla resmi bir ilişki bulunmaktadır. Yıldırma davranışlarına maruz kalıyorum. Nadir olarak maruz kalıyorum ama rahatsız oluyorum. **K.4.** Müdür ile ilişkim ne iyi ne de kötüdür. Yıldırma davranışına maruz kalıyoruz. Seyrek olarak yıldırma politikası uyguluyor fakat bizi kendinden ve okuldan soğutmaya yetiyor. **K.5.** Okul müdürümüzle ters düştüğümüz durumlar olmuştur. İletişim halinde olduğumuzda sorunlarımız çözülmüştür. Fakat iletişime kapalı olduğu durumlarda sorunlarımız birikerek artmıştır. İşte bu zamanlarda yıldırma davranışına maruz kaldığımı düşünüyorum. Çok nadir yıldırma davranışına maruz kalmışım.

K.6. Müdürle ilişkimiz pekiyi sayılmaz. Yıldırma davranışına ara ara maruz kalıyorum. Çok sık olmamakla birlikte beni bezdirdiğini düşünüyorum. **K.7.** Okul müdürümüz ile aramızdaki diyalog geçen senelere göre daha iyi. İlk yıllarımda çok acemilik çekmişim. Okuldaki öğretmen arkadaşlar ve idareciler tarafından yıldırma davranışına maruz bırakılıyordum. Bu yıl iletişimimin daha iyi olduğunu artık acemiliğimi attığımı düşünüyorum. **K.8.** Güzel ve samimi bir ilişkimiz vardır. Herhangi bir yıldırma davranışına maruz kalmadım. Okulumuzda alınan kararlarda öğretmen görüşü alınmakta ve demokratik bir ortam sunulmaktadır. **K. 9.** Müdür ile gerekli olan durumlarda üst-ast ilişkisi gerektiğinde öğretmen müdür ilişkisi olarak gerektiğinde ise ağabey kardeş olarak muhatap oluyoruz. **K.10.** Yıldırma davranışına 4,5 yıldır hiç maruz kalmadım. Kendisi sorunları olumlu bir şekilde çözebilmektedir. Ayrıca çok insancıldır. **K.11.** Okul içi ilişkilerimiz genel anlamda iyidir. Bazen sıkıntıyla karşılaştığımız oluyor. Yıldırma davranışına maruz kalmadım. **K.12.** Okul Müdürümüz ile olan iletişimimiz olumlu yönde olup, herhangi bir olumsuz durum bulunmamaktadır. Okul müdürümüz ile öğretmenler arasındaki ilişki kimi zaman abi kardeş kimi zamanda müdür öğretmen anlayışına dayanır. İdareci rolünde olduğunda daha müsamahakâr olduğunu düşünüyorum. **K.13.** Müdür ile ilişkimiz sağlıklı bir şekilde sürmektedir. Karşılıklı saygılı olarak mesleğimizi icra ediyoruz. Yıldırma davranışı yoktur. **K. 14.** Okul müdürü öğretmen ilişkisi olumlu durumdadır. Herhangi bir yıldırma davranışına maruz kalmadım. Dostane bir ilişki söz konusudur. **K. 15.** Müdürümüz ile herhangi bir problem yaşamadım. Herhangi bir yıldırma davranışına başvurulmadı. Saygı sevgi ve uyum çerçevesinde bir atmosfer bulunmaktadır okulumuzda. **K. 16.** Müdürümüz ile okul ilişkilerimiz gayet iyidir. Herhangi bir yıldırma davranışına maruz kalmadım. Okul müdürüm ile olan ilişkimden memnunum. Okulumuzda müdürümüz ile ilişkilerimiz iyi düzeydedir. Karşılıklı uyum ve anlayış içerisinde görevimizi yerine getirmekteyiz. Okulumuzda yıldırma davranışı yoktur. Birlik ve beraberlik içerisinde sorunlar halledilmektedir. Yıldırma davranışına maruz kaldınız mı sorumuza; Öğretmenlerin yüzde altmışın üzerindeki kısım sıklıkla baskı ve yıldırma davranışına maruz kaldıklarını diğer öğretmenlerinse baskı veya yıldırmaya maruz kalmadıklarını ifade etmişlerdir.

Okulu müdürünüzün, liderlik stilleri yıldırma boyutunda öğretmenlerin yaşama düzeylerini (görev ve sosyal ilişkiler boyutlarında) nasıl etkilemektedir?

K. 1. Okulda veya dışarıda yapılan hiçbir etkinliğe katılmak istemiyorum, katılmıyorum da. Öğretmen olarak bunu kendime yakıştırmıyorum ama mobbing yapan idareciler ile aynı ortamda bulunmak istemiyorum. **K. 2.** Müdür bazen otoriter bazen öğretmen bazen bizi anlayan ama hiçbir zaman sıkıştırdığımda



yanına gidebileceğim birisi değildir. Önceleri çok fazla etkileniyordum fakat şu an hiçbir sosyal hayatımı etkilemiyor. Çünkü artık okulda olanları görmezden geliyorum. **K. 3.** Görevimdeki ve sosyal ilişkilerimdeki her durumda beni olumsuz etkilemektedir. Bir şey söylerken sürekli kendimi geri çekmek zorunda kalıyor fikirlerimi açıkça beyan edemiyorum. **K.4.** Yaşama düzeyimizi olumsuz yönde etkilemektedir. İnsanlar yıldırma ve bezdirme davranışından ötürü işlerini sadece göstermekte yapmakta ve sessiz kalarak kendilerini ifade edemiyorlar. **K.5.** Okul müdürümüz birçok okulun müdürüne göre gereğinden fazla disiplinelidir. Bu disiplin anlayışından ve titizlik anlayışından ötürü okulumuzda mobbing uygulamaktadır. Mobbing uygulanan okullarda çalışmak işkence gibidir. Bende dâhil arkadaşlarım görevlerini isteyerek yapmamakta daha doğrusu yapamamaktadırlar. Aslında müdürümüz sayesinde okulda sevmediğimiz öğretmenle bile iyi anlaşmaktayız sosyal olarak bizi geliştirmekte fakat okul ve yönetim olarak bizi bezdirmektedir. **K.6.** Örneğin okula gelmek istememe, işten okuldan öğrencilerden soğuma, diyaloga girmeme gibi sıkıntılara neden olabiliyor. **K.7.** Öğretmene baskı uyguladığınızda verimi düşer, isteği azalır. Sosyal ilişkilerinde arkadaşlıklara daha fazla dikkat edilmektedir. Okul müdürümüz lider vasıflıdır. Bunu bize çoğu zaman fazlası ile yansıtmaktadır. Bu baskın liderliği de bizi zaman zaman geri adım atmaya zorlamakta hevesimizi ve şevkimizi kırmaktadır. **K. 8.** Müdürün benim açımdan olumlu ve olumsuz yönleri vardır diyebilirim. Önemli olan olumlu yönlerini alıp olumsuzluklardan uzak durabilmeyi başarmaktır. **K. 9.** Müdür Bey'in öğretmenler üzerindeki tek baskısı görev ve sorumlulukların zamanında yerine getirilmesidir. **K.10.** Yıldırma davranışları okul içi atmosferi olumsuz etkiliyor. Yıldırma ile karşılaşan öğretmen arkadaşları gözlediğimde okula karşı ve mesleğe karşı olumsuz bakış açısı geliştirdiklerini gözlemliyorum. Bu durumda okul iş ve işlemlerinde isteksizlik baştan savma yapmalar ve diğer öğretmenleri zan altında bırakan tavırlar oluşmaya başlıyor. **K.11.** Okul ortamımız ferah ve huzurludur. Okul müdürümüzün herhangi bir yıldırma davranışına maruz kalmadım. **K.12.** Müdürün liderlik stilleri okul ortamını olumlu etkilemektedir. Sosyal ilişkilerde destekleyici çalışmalar yapmaktadır. **K.13.** Okulumuzda yıldırma durumu söz konusu değildir. Aksine müdürümüz öğretmenleri motive edicidir ve öğretmenlerin okula sevecek isteyerek gelmeleri için her ortamı sunar. **K.14.** Müdürümüz öğretmenler ile uyumlu ilişkiler içerisinde olduğu için öğretmenlerin yaşama düzeylerini de olumlu olarak etkilemektedir. Okulu ve mesleği sevdiiren babacan bir karakterdir. **K.15.** Okul müdürünün liderlik stilleri herhangi bir yıldırma boyutunda olmadığı için bana herhangi olumsuz bir durum yaşatmadı. Sosyal ilişkilerimde bir aksaklık ya da kopukluk yaşamadım. **K.16.** Müdürümün liderlik stili yıldırma boyutunda olmayıp daha çok teşvik edici, yol gösterici olduğu için olumlu etkilemektedir. Okulda birlik ve beraberliğin sağlanmasında, aile ortamının oluşmasında katkı sağlamaktadır.

Görüşünü aldığımız on bir öğretmen; Müdürlerinin bazen otoriter liderlik anlayışına sahip olduğunu, sıkıştığında yanına gidebileceği liderler olmadığını sosyal faaliyetlere katılmakta sıkıntı yaşadıklarını diğer beş öğretmenin ise müdürlerinin liderlik özelliklerini demokratik buldukları bulguları ortaya çıkmaktadır.

Okulunuzda müdürünüzün diğer öğretmenlerden daha farklı ve olumsuz davrandığını düşünüyor musunuz? Eğer olduğunuz düşünüyorsanız bunu ne kadar bir süredir hissediyorsunuz?

K.1. Müdür çok yalan söylüyor. Sonra da hiçbir şey olmamış gibi davranıyor. Odasına çağırıp sürekli "Ben sizin idari amirinizim dediğimi yapmak zorundasınız." Tarzı söylemleri oluyor. Ben kendimi öğretmen olarak değil de sanki bir fabrikada çalışan bir işçi gibi hissediyorum. Saat dolsun da bir an önce evime gideyim diye bakıyorum. **K.2.** Onun işine o an kim yararsa ya da işine nasıl gelirse öyle davranır. İş ne yaradığın kadar iyi yaramadığın kadar da kötüsündür. **K.3.** Tabii ki de okulumuzda kayırmacılık yapıyor. Müdürün gözde öğretmenleri vardır ve onların çizgilerinden genelde ayrılmaz ve bunu da bize genellikle hissettirir. Bu okula atandığım haftadan itibaren bunu hissediyorum. **K.4.** Daha farklı ve olumsuz davranıldığını düşünüyorum. Buraya geldiğimden beri okulumuzda kayırmacılık yapılmaktadır. Bazı öğretmenler arkadaş çevrelerinden dolayı müdürle farklı ilişkilere girmekte bizi de dışlama haline gelmektedirler. **K.5.** Müdürümüz genellikle iş konusunda profesyonel olmaya çalışır. İş ile ilgili adaletli olmaya çalıştığını söyler. Özveriyle çalışan öğretmen ile işini öylesine yapan öğretmenin ayrımını görebildiğini belirtir ama ben öyle olduğuna inanmıyorum. Bazı öğretmenleri kayırıyor. **K.6.** Eğitim öğretim yılı başladıktan bir süre sonra bu olumsuz davranışların da başladığını düşünüyorum. Diğer öğretmenlere daha güler yüzlü ve anlayışlı olabiliyorken söz konusu ben olduğumda daha az müsahakâr ya da gereğinden fazla tepki verebiliyor. **K.7.** Müdürümüz her öğretmene objektif davranmaya çalıştığını söylüyor ama ben öyle olmadığını düşünüyorum. Genel manada bütün yetkinin tamamen onda olduğunu vurgulayarak bize hissettiriyor. Sözlü olmasa bile davranışları ile çok güzel anlatıyor. Yumuşak yüzlü olduğu zamanlarda daha baskıcı olduğu dikkatimden kaçmadı. **K.8.** Aksine olumlu tutum sergilediğini düşünüyorum. Kinci tavırlardan ya da öğretmen arkadaşlarımızı kırmaktan kaçınıyor. Kırgınlıkları unutup



işine karıştırmıyor. **K.9.** Müdürün statüsünden dolayı sert ve kararlı bir tavrı vardır. Resmi iş ve işlemlerde tamamen serttir. Boşluğa tavizi yoktur. Ayrımcılık yapmaz görevini yapan bütün öğretmenleri takdir eder yapmayanları ise kibar bir dille uyarır. **K.10.** Hayır düşünmüyorum. Okul müdürümüzün öğretmenlerle arası iyidir. Genelde olumlu tavır sergilemektedir. **K.11.** Hayır düşünmüyorum. Müdür gayet insancıl tavırlarda olan, insanlara eşit yaklaşan bir beyefendidir. **K.12.** Müdürümüz tarafından herhangi bir ayrımcılığa ya da farklı davranışlar uygulandığını düşünmüyorum. **K.13.** Okul müdürümüzün herhangi bir davranışına denk gelmedim. **K.14.** Herkese eşit mesafededir. Sinirlendiği zamanlar hariç hiç olumsuz bir davranış sergilediği ya da hissettirdiği olmamıştır. **K.15.** Okul müdürü okulun tüm öğretmenlerine aynı davranışları sergilemektedir. Farklı ayrımcı bir tavrı yoktur. Aynı yaklaşım içerisinde. **K.16.** Müdürüm gereken durumlarda gereken uyarıları yapmaktadır. Herhangi bir ayırım yapmadan tüm öğretmenlere aynı muameleyi göstermektedir.

Görüşünü aldığımız öğretmenlerin tam yarısı Müdürün okulda ayrımcı davrandığını, adaletli davranmadığını ifade ederken diğer yarısı ise müdürlerinin adaletli davranmaya çalıştığını görevini yapmayanlara karşı ise uyarıcı davrandığını ifade etmişlerdir.

Tema.2. Kayırmacılık. Kayırmacılıkla ilgili 4 ve 5. Sorular

Okulunuzda kayırmacılık yapılıyor mu? Mesela arkadaşlarınızdan daha fazla işle görevlendirildiğiniz oluyor mu? Bu konudaki şikâyetlerinizi idarecilerinizin dinleyip tarafsız çözümler üretiyor mu?

K.1. Okulda çok fazla insan ayırımı yapılıyor. Bir arkadaşımızın çalışmaları tebrik, takdir edilirken benim ve bazı arkadaşlarımın çalışmaları hiç görülüyor. Kimse takdir edilmek için öğretmenlik yapmıyor ancak birilerinin sürekli göklere çıkarılması okul ortamında hoş bir hava yaratmıyor. Müdür ve bazı müdür yardımcılarını sürekli görevim olmayan işleri bana vermeye çalışıyor. Anca ben haklarımı ve görevimi bildiğim için itirazlarda bulunuyorum. **K.2.** Kayırmacılık az da olsa var. Bazı durumları çok iyi kurtarmayı biliyor. Ailesi ve akrabaları ile olan sorunlu ilişkileri okulumuzu ilçemizi geçtik Türkiye'nin genel sorunu olduğu için sizin şikâyetlerinizi dinleyip çözüm üretmesini beklemeniz mucize olur. **K. 3.** Okulumuzda kayırmacılık hat safhada. İdare katında tarafsız bir çözüm asla söz konusu değil. Baskı ve tehditlerle hakkımızı aramız engelleniyor dilekçelerimiz korkutularla ve tehditlerle geri çekiriliyor. **K.4.** Kayırmacılık yapılıyor. Özellikle görev verme konusunda müdür ve müdür yardımcılarını yakın oldukları öğretmen arkadaşlara daha toleranslı davranıyorlar. Ne yazık ki bu durumla alakalı şikâyetlerimizi dile getirdiğimizde müdür bey tarafsız çözümler üretmiyor. **K.5.** Okulumuzda kayırmacılık nadir de olsa var. Herkes kendi işini yaptığı sürece sorun olmayacağını düşünüyorum ama maalesef ki herkes birbirinin işine karışıyor bu da idarecilerce mantıklı karşılanıyor. Bu beni gereğinden çok fazla rahatsız ediyor. **K.6.** Kayırmacılık yapıldığını düşünüyorum. Okulda bazı sınıflarda ilçemizde önemli kişilerin çocukları eğitim almakta. Bu sınıfların öğretmenleri daha az iş yüküyle görevlendirilirken biz daha fazla yükü görevlendiriliyoruz. Ayrıca onların sorumluluğunda olup yapması gereken işlerde bizim sorumluluğumuza bindirilebiliyor. **K.7.** Kayırmacılık yapılıyor ama ondan ziyade çok fazla iş yükü yükleniyor. Bazen istemediğimiz bazı görevleri yapmak zorunda bırakılıyor. Bunu dile getirdiğimizde ise bize buranın idari amirinin kendisinin olduğu ve verdiği görevleri yapmakla yükümlü olduğumuzu dile getirerek ne şikâyetimizi kabul ediyor ne de bize bir çözüm üretiyor. **K.8.** Herhangi bir kayırmacılık görmedim. Mümkün olduğunca eşit davranmaya çalışıyor. Bir sorun olduğunda öğretmenleri karşı karşıya getirmemeye çalışıyor. Sorunu tarafsızca çözebiliyor. **K.9.** Müdür değil ama diğer idareci arkadaşlar ne kadar kayırmacılık yapmaya çalışsalar da öğretmenler olarak karşı bir tavır alınıyor. Bu yüzden de bize karşı ters bir tepki veremiyorlar. Kimin yanlış davranışı varsa müdür tarafından kibarca uyarılıp düzeltiliyor. **K.10.** Okulumuzda kayırmacılık yapılmamaktadır. İş birliği içerisinde görev dağılımı yapılıyor. Tarafsız çözüm önerileri üretilmektedir. **K.11.** Bütün öğretmenlere eşit davranmaya çalışan, tabi bunu yaparken adaletli olmaya çalışan bir müdürümüz var. **K.12.** Kayırmacılık yapılmıyor. Herhangi bir haksızlıkla karşılaşan öğretmen arkadaşlar haklarını rahatlıkla arayabiliyor. Şikâyet olmuyor. **K.13.** Okulumuzda kayırmacılık yok. Problemlerimiz imkânlar ölçüsünde çözümlenmeye çalışılıyor. **K.14.** Okulumuzda kayırmacılık yapılmamakta aksine her şey eşit ve adaletli bir sirkülasyondadır. **K.15.** Okulumuzda kayırmacılık yoktur. Genellikle tüm öğretmenlere sorumluluk verilmeye çalışılmaktadır. Herhangi bir sorun yaşanması durumunda da idare tarafsız olarak çözüm bulmaya çalışılmaktadır. **K.16.** Kayırmacılık olmuyor. Genelde birlikteliğin sağlanacağı çalışma ortamları oluşturuluyor. Herkes kendi özgür iradesi ile kendi sınıfının sorumluluğunu taşıdığı için ekstradan bir iş yükü kimseye yüklenmiyor.

Öğretmenlerin tam yarısı görev verme konusunda müdür ve müdür yardımcılarını yakın oldukları öğretmen arkadaşlara daha toleranslı davrandıkları. Bu durumla alakalı şikâyetlerini dile getirdiklerinde



müdürün tarafsız çözümler üretmediğini ve konu ile ilgili tehditler aldıklarını diğer öğretmenlerin ise sorun yaşamadıkları gibi bulgulara ulaşılmıştır.

Okulda yaşadığınız, Yönetimden kaynaklanan olaylara bağlı olarak fiziksel ve psikolojik sorunlar yaşadığınızı mı? Eğer yaşıyorsanız bahseder misiniz?

K.1. Hem fiziksel hem de psikolojik olarak sorunlar yaşadım. Hala yaşıyorum. Okula kendimi ait hissetmiyorum. Öğrencilere karşı verimli olamıyorum. Bu durum beni daha çok üzüyor. 5 aydır gece uyurken dişlerimi sıkıyorum, eşime-evladıma karşı tahammül sınırum azaldı. Müdürü görmek dahi benim günümün kötü geçmesine sebep oluyor. Kullandığı parfümü bir başkasında duyduğumda bile sinir oluyorum. Gece çoğu zaman ağlayarak uyanıyorum. **K.2.** Psikolojik olarak çok fazla yıprandım. Çabalarımın çoğu zaman boşa gittiğini düşünüyorum. Okulda öğrenciler için tek başıma kaldığımı düşünüyorum. Sağda solda bu işi halleder izler hava da uçuyor ama boşta kalıyor. Ben genellikle işlerin içinde tek başıma kalıyorum. **K.3.** Bir müdür yardımcımız bana görevimle alakalı bir durum üzerinden iftira attı. Ben kayıtlarla ispatlanmasını dilekçeyle talep ettim. Müdürümüz bundan sonrasında sizinle olan bütün hukukumuz biter 1 dakika geç gelirsenez tutanak tutacağım diyerek beni tehdit ve baskı altında bıraktı. Dilekçemi zorla geri çektiler. Bu olay beni psikolojik olarak çok fazla etkiledi. Okulla olan bağlantımı çok zayıflattı. **K.4.** Yönetimden kaynaklı fiziksel değil ama psikolojik olarak bir sürü sorun yaşadım. Kendimi çok değersiz hissettim. Ne yaparsam yapayım takdir edilmediğimi düşündüm bundan dolayı da okuluma karşı isteksiz oldum bu isteksizlik beni görevime karşı da azalttı verimli bir öğretmen olabildiğimi ya da öğrencilerim için ideal bir öğretmen olabildiğimi düşünmüyorum. **K.5.** Her insan gibi okul müdürlerinin de eksiklikleri yok değil ama bunu mobbing olarak adlandırmak ne kadar doğru bilemiyorum. Okuluma bir yıldırma politikası evet var ama aşırı düzeyde değil. **K.6.** Örneğin müdür öğretmenle yaşadığı herhangi bir sorunu uluorta herkesle paylaşıp ortamda tartışma çıkarabiliyor. Bu durum öğretmende okula gelmeme ve derse girmek istememe gibi konularda isteksizlik oluşturabiliyor. Dolayısı ile masum olduğunu düşündüğüm öğrencilerde bu sebeplerden etkilenebiliyor. **K.7.** Fiziksel değil ama psikolojik sorunları geçen sene çok fazla yaşamıştım. Hakkımı savunduğum için defalarca uyarıldım. Bir üst makama gittiğimde müdürüm tarafından farklı muameleler ile karşılaştım. Çok fazla olay yaşadığım için bahsetmek istemiyorum ama bütün olanlar örtbas ediliyor. **K.8.** Hayır hiç yaşamadım. Her zaman sorunlarımızı saygı çerçevesinde yüz yüze iletişim kurarak çözebiliyoruz. **K.9.** Müdürdan değil ama diğer idareci arkadaşlar ile sorun yaşıyoruz ama Müdür Bey'in olumlu tavırları sayesinde hepsi sorunsuzca çözüme kavuşuyor. **K.10.** Bu tarz sorunlar ben yaşamadım. Yaşayan arkadaşlarda da okulun fiziki şartlarından kaynaklanan sıkıntılardan dolayı yaşandığını düşünüyorum. Çözümleri ise bence kişileri aşır. Daha üst mercilerce çözülmeli. **K.11.** Herhangi bir sorun yaşamadım. Arkadaşlarımın yaşadığını da düşünmüyorum. **K.12.** Okul müdürü gayet anlayışlı ve yardımseverdir. Görev ve sosyal iletişimde pozitif enerjisi ile bizlere destek olan ılımlı birisidir. Herhangi birisine psikolojik bir sorun yaşatabileceğini düşünmüyorum. **K.13.** Yönetimden kaynaklanan fiziksel ya da psikolojik bir sorun yaşamadım. Müdürümüz de öyle psikolojik baskı yapabilecek karakterde bir insan değil zaten. **K.14.** Hiçbir sorun yaşamadım. Yaşayan arkadaşlara da şahit olmadım. **K.15.** Yönetimden kaynaklı sorunlara bağlı olarak fiziksel ve psikolojik olarak sorun yaşanması söz konusu değildir. **K.16.** Yönetimden kaynaklı herhangi bir sorun yaşamadık aksine bir sorun varsa bu tip durumlarda toplantılar düzenlenerek sorunlar çözülmektedir.

Yedi öğretmen Yönetimden kaynaklanan olaylara bağlı olarak fiziksel ve psikolojik sorunlar yaşadığını, diğer öğretmenlerin pek bir sıkıntılarının olmadığı ifade edilmiştir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

İlkokul öğretmenleri ile yürütülen bu araştırmada bayan öğretmenlerin (K.1.2.3.4.6.7...) okul içinde erkek öğretmenlere göre daha fazla yıldırma davranışına maruz kaldıklarıdır. Okulu müdürünün, liderlik stillerinin demokratik olmadığını okulda öğretmenler arasında ayrımcılıklı davranışların yönetimden kaynaklandığını, olaylara bağlı olarak fiziksel ve psikolojik sorunlar yaşadıklarını bu baskıların fizyolojik ve psikolojik yapıları kadar öğretimi de etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu sorunların yanında okul idaresinin liderliğini beğenen ayrımcılığın ve baskının olmadığını ifade eden öğretmenlerin de olduğu ortaya çıkmış olmasına rağmen olumsuz yönetimlerin baskı ve mobbingin bu düzeyde ortaya çıkması endişe verici bir durum olarak gözükmektedir.

Çatak'ta ilkokul öğretmenleri ile yürütülen bu araştırma sonucunda varılan nokta; öğretmenlerin yıldırma davranışına maruz kaldıklarıdır. Eğitimciler arasında yıldırma davranışında meydana gelen problemler adaletli olarak çözümlenememekte bir üst makama gidilmesine bile müsaade etmemektedirler. Öğretmenlerin idarecileri ile yaşadıkları problemler öğrencilerine ve aile ilişkilerine ciddi boyutlarda



olumsuz olarak yansımaktadır. Gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde öğretmenlerin, yaşadıkları sorunlardan dolayı psikolojik rahatsızlıklar yaşadıkları görülmektedir. Cemaloğlu (2007)'ye göre "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Duygusal Taciz Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi" adlı araştırmasında, öğretmenlerin, işyerlerinde yıldırımaya maruz kaldıklarını saptamıştır. Bu sonuçlar bizim sonuçlarımızla örtüşmektedir.

Gökçe (2006) yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal taciz davranışlarına maruz kaldıkları saptamıştır. Bu sonuç bizim sonuçlarımızla benzerlik göstermektedir. Namie (2000), Amerika'da 1335 kişi üzerinde yaptığı; İşyerinde duygusal taciz araştırmasına göre, her eğitim grubundan insan işyerinde mobbing mağduru olabilmektedir.

Yapılan araştırmalar genel olarak duygusal taciz davranışlarının daha çok erkek iş görenler tarafından uygulandığını göstermektedir. Bununla yapılan araştırmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Öğretmen sayısını az olduğu okullarda doğal olarak bireyler birbirleri ile daha fazla etkileşimde bulunurlar. Sosyal bir olgu olarak bir aile havası hâkim olabilir. Birey bu küçük toplumda uygulayacağı duygusal taciz davranışının kolayca fark edileceğini düşündüğü için bu davranışları uygulamaktan çekinebilir. Burada bir sosyal denetimden söz edilebilir. Ancak öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda ise bireyler birbirinden daha bağımsızdır. Ayrıca kalabalık olan ortamda bireylerin yapmış olduğu davranışlar fark edilmeyebilir.

Okul yöneticilerinin okul personeli tarafından uygulanan yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklıkları okul yöneticilerinin öğrenim durumu, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Doğan, Çınar, Duman, Yurdagül (2011)'ün 311 bilgisayar formatör öğretmeni ile yapmış oldukları çalışmada, yıldırma davranışına maruz kalma düzeyi ile öğrenim durumu ve mesleki kıdem arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığına dair araştırmamızla benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Araştırma sonuçları literatürdeki diğer bazı çalışma bulguları ile paralellik taşımaktadır.

Mobbingi durdurmak ya da engellemekten önce bu sorunun nedenini anlamak gerekmektedir.

- Okullarda psikolojik tacizle, kurumsal olarak mücadele edilmelidir. Yasal yollara başvurmadan hiçbir şekilde çekinilmemelidir.
- Bireysel saygıya dayalı okul kültürü geliştirilmeli, bu konu ile ilgili hizmet içi seminerler düzenlenmelidir.
- Mobbing kelimesi yerine mobbingin anlamını içeren bir Türkçe kelime bulunmalı ve sınırları açıkça olarak belirlenmelidir.
- Mobbingin içeriğinin, kapsamının, uygulama alanlarının, yasal yaptırımlarının açıklanacağı bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır.
- Televizyondaki olumsuz örnek gösteren, şiddet içerikli yayınlar, diziler kaldırılmalıdır.
- Örgütlerde mobbingi önleyici önlemler alınmalı, bunlara uymayanlar cezalandırılmalıdır.
- Farkındalık artırılmalı, Mobbing'e ilişkin hizmet içi eğitim ve seminerler verilmelidir.
- Belirli aralıklarla ortak öğretmen-idareci toplantıları düzenlenmeli, şikâyet ve performans değerlendirme sistemi sağlıklı bir şekilde yürütülmelidir.

Öneriler

- a) Okullardaki görevlendirmeler yazılı olarak ve şeffaf biçimde yapılmalı herkes olan bitenden haberdar edilmeli ve denetimlerde bu görevlerin adaletli olup olmadıkları kontrol edilmelidir.
- b) Öğretmenler okullarda psikolojik taciz/yıldırma konusunda bilinçlendirilmeli, hizmet içi eğitim uygulamaları ile bu tür davranışlardan korunmasına yönelik seminerler verilmelidir.
- c) İlgili tarafların katılımı ile Milli eğitim bünyesinde okulları denetleyecek mobbinge Mücadele Kurulu kurulmalıdır.
- d) Okul müdürleri Eğitim Yönetimi alanında en azından tezsiz yüksek lisans eğitiminden geçirilmeli.
- e) Şikâyet ya da bir üst makama gittiği için ağır görevlerle görevlendirilen, dışlanan, tehdit edilenlere koruyucu yasal düzenlemeler getirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Alparslan, M. A. ve Tunç, H. (2010). *Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zekaya Etkisi*. <http://sdu.edu.tr/edergi>, (Erişim Tarihi: 29.02.2010).
- Büyüköztürk, Ş. vd. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, O. E., Karadeniz, S., ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.



- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), s. 345-362.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *İşyerinde duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N. Swartz, R.D. ve Eliot, G.P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çev. Osman Cem Önertoy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, D. ; Çınar, M. Duman, D. Ve Yurdagül, H. (2011). Bilişim teknolojileri öğretmenlerinin iş ortamında psikolojik yıldırma (mobbing) ilişkin algı ve görüşleri. 5. *International Computer&Instructional Technologies Symposium*, Elazığ: 22-24 September 2011.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach. *Agression and Violant Behaviour*, 5(4), s. 379-401.
- Gökçe, A.T. (2006). *İşyerinde yıldırma: özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve Yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gül, H. (2009). İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8(6), s. 515-520.
- Harrison, M. H. (2002). *Workplace Bullying's High Cost: 180 in lost Time, Productivity*. 14 Mart 2008 tarihinde [http:// orlando bizjournals.com/-orlando/ stories/2002.03.18/focus I. html](http://orlando.bizjournals.com/-orlando/stories/2002.03.18/focus.I.html) internet adresinden alınmıştır. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8(6), s. 515-520.
- Koç, M. ve Urasoğlu Bulut, H. (2009). Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet, Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1), s. 64-80.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, s.165-184.
- Leymann, H. and Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and The Development of Post Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), p.251-275.
- Namie, Gary (2002=). Workplace Bullying: Escalated Incivility. *Ivey Business Journal*, November/December pp. 1-6.