T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

ÇALIŞAN KADINLAR ARASINDA YAŞANAN MOBBİNG: İSTANBUL GÜZELLİK MERKEZLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZAL SADIKOĞLU

Tez Danışmanı
PROF. DR. SUAT UĞUR

ÇANAKKALE – 2021

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

ÇALIŞAN KADINLAR ARASINDA YAŞANAN MOBBİNG: İSTANBUL GÜZELLİK MERKEZLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZAL SADIKOĞLU

Tez Danışmanı
PROF. DR. SUAT UĞUR

ÇANAKKALE – 2021

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Hazal SADIKOĞLU
31/08/2021

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleştirilmesinde, çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen saygı değer danışman hocam Prof. Dr. Suat UĞUR'a ve hayatımın her evresinde bana destek olan değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım."

Hazal SADIKOĞLU

Çanakkale, Ağustos 2021

ÖZET

ÇALIŞAN KADINLAR ARASINDA YAŞANAN MOBBİNG: İSTANBUL GÜZELLİK MERKEZLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazal SADIKOĞLU
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Prof. Dr. Suat UĞUR
31/08/2021, 127

Mobbing kavramı işyerinde gerçekleşen psikolojik şiddet olgusunu ifade etmektedir. Günümüzde çalışanlar fiziksel şiddetten çok, psikolojik şiddete maruz kalmaktadır. Her cinsiyetten, her yaştan ve her kademeden çalışan, mobbingin tarafı olmaya adaydır. Fakat yapılan çalışmalar, kadınların mobbinge daha fazla maruz kaldığını göstermektedir.

Çalışmada, çalışan kadınlar arasında yaşanan mobbingin neden ve sonuçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Benzer konuda yapılmış çalışmalardan faydalanılarak görüşme soruları belirlenmiş ve 14 kadın çalışan ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler güzellik merkezlerinde çalışan kadınlar ile sınırlı tutulmuştur. Görüşmelerde açık uçlu sorular tercih edilmiş, katılımcılardan olabildiğince fazla veri elde edilmeye çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda kadınlar arasında yaşanan mobbingin daha çok kişisel nedenlere dayandığı, izleyici konumunda yer alan kadınların taraf seçme eğiliminde olduğu görülmüştür. Aynı zamanda kadınların hemcinslerine karşı negatif düşüncelere sahip olduğu ve erkeklerle daha iyi çalışma ilişkileri kurdukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik taciz, Kadınlar Arasında Mobbing, Psikolojik şiddet

ABSTRACT

MOBBING AMONG WORKING WOMEN: A STUDY IN ISTANBUL BEAUTY CENTERS

Hazal SADIKOĞLU
Çanakkale Onsekiz Mart University
School of Graduate Studies
Master of Science Thesis in Labor Economics and Industrıal Relations
Advisor: Prof. Suat UĞUR
31/08/2021, 127

The concept of mobbing refers to the phenomenon of psychological violence in the workplace. Today, employees are exposed to psychological violence rather than physical violence. Employees of all genders, all ages and all levels are candidates for mobbing. However, studies show that women are more exposed to mobbing.

In this study, it is aimed to determine the causes and consequences of mobbing among working women. Interview questions were selected from the studies on similar issues and interviews were conducted with 14 female employees. Interviews were limited to women, working in beauty centers. Open-ended questions were preferred in the interviews, and as much data as possible was tried to be obtained from the participants. The data obtained from the interviews were analyzed using the content analysis method.

As a result of the research, it has been seen that mobbing among women is mostly based on personal reasons, and women in the position of spectators tend to choose sides. At the same time, it has been determined that women tend to have negative thoughts towards their fellows women coworkers and establish better working relationships with men.

Keywords: Mobbing, Psychological Harassment, Mobbing Among Women, Psychological Violence

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI……..…….... i

ETİK BEYAN……. ii

TEŞEKKÜR…… iii

ÖZET ……..…….…….. iv

ABSTRACT ……... vi

İÇİNDEKİLER ……..…… viii

SİMGELER VE KISALTMALAR…….....…… xi

TABLOLAR DİZİNİ…….…. xii

ŞEKİLLER DİZİNİ……..……...…….…….. xiv

GİRİŞ……. 1

BİRİNCİ BÖLÜM
MOBBİNG KAVRAMI 3

1.1. Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)...…….……. 3

1.2. Mobbing Kavramının Gelişimi…… 5

1.3. Mobbing ve İlişkili Diğer Kavramlar…….. 5

1.3.1 Şiddet…… 7

1.3.2. Çatışma ……..…….…..…….. 8

1.3.3 Kabalık..... 9

1.4. Mobbingin Hukuksal Boyutu…….. 10

1.5. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması....…… 12

1.6. Mobbing Sürecinin Aşamaları…… 15

1.7. Mobbing Sürecinin Aktörleri…….. 17

1.7.1. Mobbing Uygulayanlar....…… 18

1.7.2. Mobbing Mağdurları……. 23

1.7.3. Mobbing İzleyicileri…….. 26

1.8. Mobbing Türleri....…….. 27

1.8.1. Yukarıdan Aşağıya Mobbing.....……... 28

1.8.2. Aşağıdan Yukarıya Mobbing …….……. 30

1.8.3. Yatay Mobbing……. 30

1.9. Mobbingin Nedenleri……. 31

1.9.1. Kişisel Nedenler…… 32

1.9.2. Kurumsal Nedenler……... 32

1.9.3. Sosyal Nedenler……. 34

1.10. Mobbingin Etkileri……..... 35

1.10.1. Mobbing Mağduruna ve Ailesine Etkileri…… 36

1.10.2. Mobbingin Uygulandığı Örgüte Etkileri…….. 38

1.10.3. Mobbingin Topluma ve Ekonomiye Etkileri…… 39

1.10.4 Mobbingin Cinsiyet Algısına Etkileri…… 39

1.11. Mobbingle Mücadele Yöntemleri……..…….. 40

1.11.1 Kişisel Mücadele Yöntemleri……..... 40

1.11.2 Örgütsel Mücadele Yöntemleri….…… 40

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG VE ÇALIŞAN KADIN 45

2.1. Mobbing ve Çalışan Kadın.....……..... 44

2.2. Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Ayrımı…….. 47

2.3. Kadının Çalışma Hayatına Katılma Nedenleri……. 49

2.3.1. Ekonomik Nedenler...……..…. 49

2.3.2. Sosyo-Kültürel Nedenler……... 50

2.3.3. Hukuki Nedenler……..... 51

2.4. Tarihsel Çerçevede Çalışma Hayatında Kadın…… 52

2.4.1. Dünyada Kadının Çalışma Hayatı …… 52

2.4.2. Türkiyede Kadının Çalışma Hayatı……... 54

2.5. Kadının Çalışma Hayatındaki Yükselişi....……. 57

2.6. Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştığı Sorunlar…….. 58

2.6.1. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık…….…… 58

2.6.2. Cam Tavan Sendromu …….. 59

2.6.3. Kraliçe Arı Sendromu ve Pembe Taciz……. 60

2.7. Kadınların Mobbing Sürecinin Aşamaları……. 62

2.8. Kadınlar Arasında Yaşanan Mobbing ve Tarafları……. 63

2.8.1. Kadın Mobbing Uygulayıcıları…….. 64

2.8.2. Mobbing Mağduru Kadınlar…….. 65

2.8.3. Mobbingi İzleyicisi Kadınlar……. 66

2.9. Kadınlar Arasında Mobbingin Nedenleri…… 67

2.10. Kadınlar Arasında Mobbingin Sonuçları…… 68

2.11. Kadınlar Arasında Yaşanan Mobbinge İlişkin Önlemler……. 69

2.11.1. Mobbing Mağduru Kadın Açısından Alınacak Önlemler…….. 69

2.11.2. Örgüt Açısından Alınacak Önlemler…….. 70

2.11.3. Toplum Açısından Alınacak Önlemler……... 71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 73

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi....……..... 73

3.2 Evren ve Örneklem ....……..... 74

3.3. Araştırmanın Yöntemi....……..... 75

3.4. Varsayımlar....……..... 76

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları....……..... 76

3.6. İçerik Analizi……... 77

3.6.1. Mülakat Yapılan Katılımcıların Künyeleri…… 77

3.6.2. Araştırmanın Bulguları……... 78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER 114

KAYNAKÇA ....……. 119

EKLER…… I

ÖZGEÇMİŞ ….……..... III

SİMGELER VE KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
BM	Birleşmiş Milletler
ILO	International Labour Organization
KSSGM	Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü
TDK	Türk Dil Kurumu
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TSSB	Travma Sonrası Stres Bozukluğu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
WHO	World Health Organization

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	İşyerinde çatışma ile psikolojik taciz arasındaki farklar	9
Tablo 2	Mobbing davranışlarının sınıflandırılması	14
Tablo 3	Abartılması durumunda mobbinge yol açabilecek toplum özellikleri	35
Tablo 4	Mobbingin psikolojik ve ekonomik maliyetleri	36
Tablo 5	Psikolojik şiddet araştırmalarında cinsiyete göre mağduriyet oranları	45
Tablo 6	Araştırma katılımcılarının künyeleri	78
Tablo 7	Katılımcıların mobbing tanımlamaları	79
Tablo 8	Katılımcıların maruz kaldıkları mobbing davranışları	81
Tablo 9	Katılımcıların maruz kaldığı mobbingin türü ve süresi	82
Tablo 10	Mobbingin fiziksel sağlık üzerindeki etkileri	85
Tablo 11	Mobbingin psikolojik sağlık üzerindeki etkileri	86
Tablo 12	Mobbingin örgütsel etkileri	88
Tablo 13	Katılımcıların maruz kaldığı mobbingin sosyal çevreleri ile olan ilişkilerine ya da aile hayatı üzerine etkisi	89
Tablo 14	Mobbing izleyicisi olan katılımcılar	91
Tablo 15	Katılımcıların mobbinge maruz kaldığı süreçte hemcinslerinin davranışları	93
Tablo 16	Katılımcıların mobbing ve cinsiyet ilişkisi üzerindeki düşünceleri	96
Tablo 17	Katılımcıların çalışma ilişkilerini cinsiyet bazında değerlendirmesi	99

Tablo 18 Katılımcıların hiyerarşik düzenin mobbing ile ilişkisi hakkındaki düşünceleri 102

Tablo 19 Katılımcıların yönetim tarzı, organizasyon yapısı ve sektörel özelliklerin mobbing olgusuna katkısı üzerindeki görüşleri 104

Tablo 20 Katılımcıların mobbing ile mücadele için tercih ettiği yöntemler 107

Tablo 21 Katılımcıların olumsuz davranışlar ile hiç karşılaşmamak ya da durdurmak için sahip olduğu görüşler 111

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Çatışma, şiddet ve kabalık ilişkisi	6
Şekil 2	Mobbing aşamaları	16
Şekil 3	Mobbingin nedenleri ve sonuçları	31
Şekil 4	Avrupa Birliği'nde işyerindeki psikolojik şiddet mağdurlarının cinsiyete göre dağılımı.	46

GİRİŞ

Çalışma hayatı, şiddet unsurundan yalıtılmış değildir. Şiddet tüm çalışanlar için her zaman olası bir tehlikedir. Şiddeti fiziksel ve psikolojik şiddet olarak iki ana gruba ayırmak mümkündür. Şiddet denildiğinde akıllara ilk olarak fiziksel şiddet gelse de, yapılan araştırmalar çalışanların daha çok psikolojik şiddete maruz kaldığını göstermektedir.

Mobbing kavramı işyerinde gerçekleşen psikolojik şiddet olgusunu ifade etmektedir. Mobbing, çalışanların olumsuz iş ilişkilerinden ve deneyimlerinden fazlasıdır. Çok sayıda çalışan çeşitli sebeplerle ekip arkadaşları ve yöneticileriyle sorun yaşamaktadır. Yaşanılan sorunlar genellikle karşılıklı anlayış ve etkili iletişimle kısa sürede çözümlenebilecek düzeydedir. Ancak çalışanların özgüvenini zedeleyen, açık ya da gizli olarak sistematik devam eden, olumsuz davranışları içeren mobbing farklıdır.

Mobbing sürecinde bireyler maruz kaldıkları sistematik söylemler ve davranışlar nedeniyle normalden daha yoğun stres ve kaygı geliştirmektedir. Bu durum bireylerde zamanla ciddi psikolojik ve fiziksel sağlık problemlerinin oluşmasına neden olmaktadır. Sorunun kaynağı ile baş etmekte zorlanan, özgüvenleri kırılan ve motivasyon kaybı yaşayan bireylerin aile ve sosyal ilişkileri zarar görmektedir.

Çalışanların mobbing sürecinde iş motivasyonlarının azaldığı, örgütsel bağlarının zayıfladığı ve iş tatminlerinin düştüğü bilinmektedir. Hedef konumunda bulunan çalışanlar mevcut işlerini değiştirmeye yönelmektedir. Bu durum örgütsel anlamda sıkıntılara neden olmaktadır. Örgütsel imajın zedelenmesi, verim düşüklüğü ve artan iş gücü devir hızı bunlardan sadece birkaçıdır. Bireysel ve örgütsel yıkımlara neden olan mobbing müdahale edilmeden geçmesi beklenecek basit bir çatışmadan ibaret değildir. Örgütlerin mobbingi tanımaları ve zamanında reaksiyon almaları gerekmektedir.

Mobbing birçok faktörden etkilenmektedir. Sosyoekonomik durum, kültür, yasal düzenlemeler, kişilerin yüklendikleri çoklu toplumsal roller, örgütsel kültür, çalışma ortamı, psikolojik faktörler bunlardan sadece bir kaçıdır. Cinsiyet temelinde bakıldığında konunun daha fazla derinleştiği görülmektedir. Kadınlar ataerkil yapı içinde kendi konumlarını korumakta ve güçlendirmektedir. Fakat bu gelişimler kadınlar için ciddi bir mücadele

sürecini içermektedir. Kadınlar kendi konumlarını korumak ve yükselmek adına, yüksek riskleri alabilmektedir. Kadınlar arasındaki yoğun rekabet hissi çatışmayı besleyerek mobbing olgusunun ortaya çıkmasında tetikleyici olabilmektedir.

Yapılan çalışmalar erkeklerin ve kadınların mobbing uygulayıcısı konumunda bulunduklarında, kadın cinsiyetini hedef aldığını göstermektedir. Mobbing konusu hakkında ülkemizde oluşan bilinç gün geçtikçe artsa da konuyu cinsiyet bazında ele alan çalışmalar hala sınırlılık göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, kadınlar arasında yaşanan mobbingin neden ve sonuçlarına ilişkin ortak çıkarımlarda bulunarak, mobbingle mücadeleye katkı sağlamaktır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde mobbing kavramı üzerinde durulmuştur. Kavramın tarihsel gelişimi ve ilişkili olduğu kavramlar ele alınmıştır. Mobbing konusu hakkında genel çerçeve oluşturabilmek adına mobbing davranışları, aşamaları, aktörleri ve türleri açıklanmıştır. Mobbingin nedenlerine, etkilerine ve başa çıkma yöntemlerine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde mobbing olgusu cinsiyet temelinde ele alınmıştır. Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramlarına yer verilmiş, kadının tarihsel süreç içinde değişen çalışma hayatı ve çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlar ele alınmıştır. Kadınlar arasında yaşanan mobbingin aşamaları, tarafları, nedenleri ve sonuçları incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan araştırma kısmında ise, araştırmanın amacı ve önemi açıklanmıştır. Araştırmanın kamsam ve sınırlılıklarına değinilerek, güzellik merkezlerinde çalışan kadın mağdurlar ile gerçekleştirilen görüşmelerin analizlerine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
MOBBİNG KAVRAMI

Tarihsel olarak bakıldığında, günümüzde çalışanları korumak için daha önce hiç olmadığı kadar düzenleme ve yasa olduğu görülmektedir. Var olan düzenlemeler çalışanları fiziksel tehditlerden korumaya yetse de psikolojik tehditlere karşı yetersiz kalmaktadır. Kişiler üzerinde fiziksel şiddet kadar ağır problemlere neden olabilen mobbing, çalışanların sağlığını ve sosyal hayatını ciddi şekilde tehdit etmektedir.

Günümüz rekabet dünyasında gündelik sürtüşmeler ve kaba davranışlar iş hayatının neredeyse bir parçası halini almıştır. Çalışanlar bu davranışlarla karşılaştığında, genellikle stresin etkisinde gerçekleşen normal davranışlar olduğunu düşünür ki bu normaldir. Fakat meydana gelen sürtüşmeler ve davranışlar süreklilik kazandığında, hedef alınan kişi için ağır ve yıpratıcı sonuçlar oluşturmaktadır. Mobbing kavramının ve içeriğinin net bir şekilde anlaşılması bu noktada önem kazanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde mobbing kavramının tanımına ve gelişimine yer verilmiştir. Literatürde mobbing yerine tercih edilen başka kavramlar bulunması nedeniyle, mobbingle ilişkili ve yerine kullanılan kavramlar açıklanmış ve kavram kargaşası engellenmeye çalışılmıştır. Mobbing kavramı hakkında genel bilgiler verildikten sonra mobbing davranışları, süreci, aktörleri ve türleri ele alınmıştır. Olgunun nedenleri, etkileri ve başa çıkma yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)

Kişiler sosyal hayatlarında olduğu gibi iş hayatlarında da yaşam kalitesini düşürecek ve kendilerini derinden etkileyebilecek cinsel taciz, fiziksel ve psikolojik şiddet gibi tehditlerle karşı karşıyadır. Fiziksel ve cinsel taciz, yapıları itibariyle daha net çerçeve içerisine alınabilen olgulardır. Bunlara oranla psikolojik taciz olgusu teşhisi ve kanıtlanması açısından daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Buna rağmen araştırmaların psikolojik şiddet verilerinin, daha yüksek olması konunun üzerinde düşünmeyi gerektirmektedir.

ILO'nun Çalışma Koşulları Raporu'na göre Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışan erkeklerin %2'si, kadınların ise %1'i fiziksel şiddete maruz kalmaktadır. Avrupa Ülkelerinde ise erkek ve kadın çalışanlar %2 oranında fiziksel şiddetle karşılaşmaktadır. Türkiye'de ise rapora göre bu durum erkekler için %1 iken kadınlar için %0.4 olarak belirtilmiştir. Bu alanda elde edilen veriler kanunların işyeri fiziksel şiddeti üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (ILO, 2019: 36).

Raporda yer alan cinsel taciz oranlarına bakıldığında kadınların cinsel tacize çok daha fazla uğradığı görülmektedir. Rapora göre Amerika Birleşik Devletleri'nde kadınların cinsel tacize uğrama oranı %7 dir. Bu oran türü Avrupa ülkeleri ve Türkiye için %1'i göstermektedir (ILO, 2019: 36).

Aynı raporun zorbalık verileri ise, raporda yer alan en yüksek oranı göstermektedir. Amerika' da erkekler ve kadınlar %9 oranında zorbalıkla karşılaşırken, Avrupa ülkeleri için bu oran erkeklerde %4, kadınlarda ise %5'i göstermektedir. Türkiye'de zorbalık gören çalışanlar ise erkeklerde %2, kadınlarda ise %1 oranındadır (ILO, 2019: 36).

Çalışanların yasal hakları hakkında bilinçli olması ve şikayetlerde bulunmasının verileri etkilediği unutulmamalıdır. Türkiye verilerinin düşük olması, şikayet mekanizmasının yeterince kullanılmadığının ya da mobbing olgusu bilincinin yeterince oluşmadığını gösteriyor olabilir.

6. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi'nde ise çalışanların son 12 ayda fiziksel şiddete maruz kalma oranı %2, cinsel tacize maruz kalma oranı %1, zorbalığa maruz kalma oranı %5 olarak belirlenmiştir. Rapora sektörel olarak bakıldığında, zorbalıkla en çok karşılaşanların sağlık, hizmet ve satış sektörü çalışanları olduğu görülmektedir. (Eurofound, 2017: 65-66).

Yapılan araştırmalar günümüzde çalışanların fiziksel şiddetten daha çok psikolojik işyeri şiddetine maruz kaldığını göstermektedir. Bu nedenle mobbing (işyeri psikolojik tacizi) üzerine yapılan çalışmalar olguya yönelik bilincin geliştirilmesi, çalışanların güvenliğinin sağlanması ve çalışma yaşamının gelişimi için oldukça önemlidir.

1.2. Mobbing Kavramının Gelişimi

Mob sözcüğü Latince "telaşlı kalabalık" anlamını taşıyan "mobile vulgus" sözcüklerinden gelmektedir. Mob kelimesi İngilizcede şiddet uygulayan kalabalık ve çete anlamlarını taşımaktadır. Mob sözcüğünün fiil biçimi olan "mobbing" ise kuşatma, psikolojik taciz ve rahatsız etme anlamlarına gelmektedir (Tınaz, 2011: 7).

19. yüzyılda ilk defa biyologlar tarafından kullanılan mobbing kavramı, hayvanların davranışlarını tanımlayabilmek için tercih edilmiştir. Kavramı kullanan Avusturyalı Konrad Lorenz mobbingi şu şekilde tanımlamaktadır: Mobbing, hayvanların tanınmayanı kaçırmak veya av peşinde olan bir düşmanın kaçmasını sağlamak için yaptığı davranışlardır. Güçsüz olan hayvanlar bir araya gelerek güçlü olan hayvana karşı kendilerini koymaya çalışırlar (Davenport vd., 2014: 19).

1972 de ise Peter Paul Heinemann, mobbing kavramını, Lorenz'in kitabından yola çıkarak, belli yaş grubundaki çocukların görece güçsüz ve tek bir çocuğa karşı gösterdikleri zarar verici davranışları tanımlayabilmek için kullanmıştır (Çukur, 2016:3). Lorenz'in "mobbing" kavramını tercih etmesinin nedeni, mobbingin sonuçlarının ciddiyetini vurgulamak istemesidir (Davenport vd., 2014: 19).

Heinemann'ın çocuklar üzerinde fark ettiği durumu anlatmasında mobbing kavramını tercih etmesi gibi, Leymann'da işyerinde fark ettiği benzer davranışları anlatmak için mobbing kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Leymann'a göre mobbing, çalışma hayatında bir kişi ya da grup tarafından sistematik olarak uygulanan ve sürdürülen, kişiyi çaresiz ve savunmasız duruma iten düşmanca ve etik olmayan iletişimdir (Leymann, 1996: 167-168).

1.3. Mobbing ve İlişkili Diğer Kavramlar

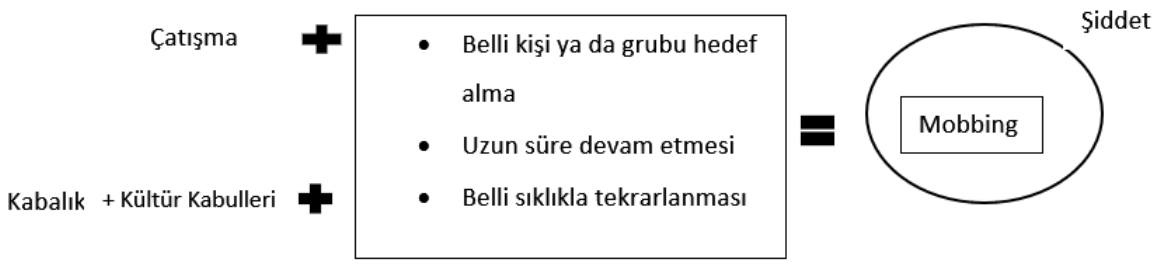
Çalışmalarda mobbing yerine, çeşitli kavramların tercih edildiği görülmektedir. Kavramların seçimi bölgeden bölgeye değişim göstermektedir. Özellikle ABD'de "bullying" tercih edilirken, AB'de yapılan çalışmalarda "mobbing" tercih edilmektedir (Gürhan, 2013: 5).

Çalışmalarda aynı ya da benzer olguları anlatmak için kullanılan kavramlara örnek olarak, "İşyeri zorbalığı" (workplace bullying), "İşyerinde psikolojik terör" (psycho-terror at workplace), "Psikolojik taciz" (psychological harassment), ve "Duygusal taciz" (emotional harassment) verilebilir. Bu kavramlar aynı ya da benzeri olguyu anlatmak için kullanılmaktadır (Çukur, 2016: 5).

Ülkemizde var olan yasal düzenlemelere bakıldığında ise "psikolojik taciz" kavramının tercih edildiği görülmektedir. Türk Borçlar Kanunu'nun İşçinin Kişiliğinin Korunması başlığı altında yer alan 417. Madde de "psikolojik taciz" kavramına ver verilmiştir. Aynı zamanda başkanlığın 2011 yılında yayınladığı "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi konulu Genelge" de mobbing ve psikolojik taciz kavramlarının bir arada tercih edildiği görülmektedir (Çukur, 2016: 6).

Türk Dil Kurumu mobbing kavramının Türkçe karşılığını "bezdiri" olarak belirlemiştir (TDK, 2021). Fakat ülkemizde yapılan birçok çalışmada mobbing kavramı tercih edilmektedir. Bu çalışmada da daha fazla kavram kargaşasına neden olmamak adına mobbing kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Mobbing olgusu, benzeri durumlarla kolayca karıştırılabilmektedir. Mobbing olgusunun diğer kavramlarla karıştırılmasını önlemek için, benzeri kavramlar ve içeriklerine yer verilerek yanlış anlaşılmaların ortadan kaldırılması hedeflenmiştir. Yakın kavramlar ve olgular olarak çatışma, şiddet ve kabalık ele alınmıştır. Bu olgular, mobbingle oldukça yakın olmasına rağmen aralarında belli başlı farklılıklar vardır.



Şekil 1. Çatışma, şiddet ve kabalık ilişkisi.

1.3.1. Şiddet

Şiddet hayatın her alanında farklı boyutlarda karşımıza çıkmaktadır. Duygusal, sözel, fiziksel veya cinsel hangi boyutta olursa olsun, şiddet birçok olumsuz sonucu beraberinde taşımaktadır. Şiddet içeriği bakımından kimi zaman mobbing kavramı ile karıştırılabilmektedir. Fakat iki kavram birbirinden farklı olguları ifade etmek için kullanılmaktadır.

Şiddet, kuvvet ya da baskı uygulayarak bir kişiye isteği dışında bir davranışta bulunmak ya da davranışta bulunmasına zorlamak olarak tanımlanabilir. Şiddet olgusu içinde sadece fiziksel saldırılar yer almamakta, aynı zamanda ruhsal olarak zarar verme davranışları da şiddet olgusu kapsamında yer almaktadır (Ünsal, 1996: 29-30).

Şiddet genel olarak kişide oluşan aşırı duygu durumunu anlatır. Davranışın kaba ve sert olmasıyla nitelendirilen şiddet olgusu, bireye ve topluma zarar verme amacı güder. Şiddet eylemleri oldukça geniş bir yelpaze içinde değerlendirilebilir. Kişinin kin, nefret ve öfke durumunda yüzünde oluşan yüz ifadesinden ya da başka bir kişiye fiziksel saldırısından, ortalığı yakıp yıkması eylemine kadar her şey şiddet çatısı altında yer almaktadır (Köknel, 2000: 20).

İşyerinde bir davranışın şiddet olarak kabul görmesi o şirketin bulunduğu bölgenin kültürü ile yakından ilişkilidir. Bir işyerinin bulunduğu bölgede bir davranış gayet normal olarak karşılanabilecekken, başka bir kültürün hakim olduğu bölgedeki bir başka işyerinde aynı davranış şiddet olarak kabul edilebilmektedir. Burada davranışın kabulünü ve reddini belirleyen unsur egemen olan kültürdür. Fakat genel olarak kabul gören şiddet türleri arasında sayabileceğimiz birkaç davranış bulunmaktadır. Bunlar cinayet, tehdit, tecavüz, bağırma, yaralama, dışlama, hırpalama, tükürme, hakaret etmek vb. davranışlardır (Tınaz, 2011: 42-46).

Mobbing yani işyeri psikolojik tacizinin, şiddetin bir türü olduğunu söylemek mümkündür. Fakat şiddet kavramı içine birçok olguyu alır ve genel bir kavramdır. Şiddet denildiğinde akıllarda beliren fiziksel şiddet olgusu şiddetin sadece bir çeşididir. Ekonomik,

siyasal ve psikolojik şiddet türleri de mevcuttur. Psikolojik şiddet kapsamına girebilecek mobbing olgusu, şiddetin sadece bir parçasıdır.

1.3.2. Çatışma

Çatışma, çatışmak işine denir. Türk Dil Kurumuna göre sözlük anlamıyla çatışmak "birbirine çatmak veya çatılmak" tır. TDK'ye göre diğer anlamları ise "karşılıklı vuruşmak" ve "kavga etmek" tir (TDK, 2019).

Çatışma insanların, fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına yönelik tatminlerine ket vuran sıkıntılardan dolayı meydana gelen gergindik durumudur. Bu gerginliğin kaynağında ihtiyacın tatmin edilememesine neden olan engeller yatmaktadır. Örgütlerde çatışma ise bireyler ya da gruplar arasında çeşitli çalışma sorunlarından kaynaklanan ve faaliyetleri engelleyen ya da yavaşlatan bir durumdur. Örgütlerde çatışmanın gerçeklemesi çalışanların farklı bilgi, birikim ve donanımları olmasından kaynaklanmaktadır (Eren, 2004: 553).

Örgütsel çatışmanın diğer bir anlatımı ise, kıt kaynakların kişiler ve gruplar arasında paylaşılması ve faaliyetlerin verilmesinde ortaya çıkan anlaşmazlık ve uyumsuzluk durumudur. Bu uyumsuzluk durumunun yaşanmasının temelinde kişiler ve gruplar arasında amaç, değer ve algı farklılıkları yer alır (Şimşek, 2001: 238).

Çatışma ile mobbing arasındaki en önemli fark mobbing mağduruna yapılan davranışların sıklığı ve uzunluğudur. Bir olgunun mobbing sayılabilmesinin şartlarından biri yapılan davranış ve tutumların sürekli olmasıdır. Bu yönüyle mobbing, çatışmadan ayrılmaktadır (Salin, 2003: 6).

Mobbing ile çatışma arasındaki diğer bir fark ise, mobbing olgusunun eşit derecede güce sahip insanlar arasında yaşanmamasıdır. Çatışmada ise eşit güce sahip olan kişilerin anlaşmazlığı mevcuttur. Mobbing eyleminde düşmanlık, güçsüz hale gelen kişiye ya da daha güçlü bireyler tarafından kişiye yönelir ("Doktor Leymann'a", 2019).

Rekabet derecesinin belli düzeyde seyretmesi, günlük iş hayatı için son derece normal ve faydalı bir etkendir. Rekabet çalışanların hedeflerine ulaşmasına itici bir kuvvet oluşturur. Fakat kişisel değerlere değil, gerçek veriye ve içeriğe odaklanan tartışma ve çatışmayı içermelidir. Çatışma bu yönüyle fayda içerebilecekken, mobbing olgusu kötü sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle çatışma ve mobbing olgusunun ayrımının net bir şekilde ortaya koyulması gerekmektedir (WHO, 2003: 15-16).

Tablo 1

İşyerinde çatışma ile psikolojik taciz arasındaki farklar

İşyerinde Çatışma	**İşyerinde Psikolojik Taciz**
• Belirgin rol ve görev tanımları • İşbirlikçi ilişkiler • Ortak ve paylaşılmış amaçlar • Kişilerarası açık ilişkiler • Sağlıklı örgüt yapısı • Ara sıra meydana gelen ve geçici uyuşmazlık ve sürtüşmeler • Açık ve dürüst stratejiler • Açık çatışma ve müzakereler • Dolambaçsız iletişim	• Belirsiz roller • İşbirlikçi olmayan davranışlar • İlerisi hakkında öngörüsüzlük • Kişilerarası muğlak ilişkiler • Örgütsel aksamalar • Uzun süren ve sistematik etik dışı davranışlar • Kuşkulu stratejiler • Gizli faaliyetler ve reddedilen çatışma • Dolambaçlı ve kaçamaklı iletişim

Kaynak: World Health Organization, 2003.

1.3.3. Kabalık

Her toplumda kabul gören görgü kuralları vardır. Bu kurallar o toplumun kültür birikimi ile uzun yıllar boyunca şekillenmiştir. Bu kuralların, yazısız toplum kuralları olduğunu söylemek mümkündür. Yazısız kuralları toplumdaki bireylerin sosyal hayatlarını sorunsuz bir şekilde yaşamasını sağlamaktadır.

Psikolojik taciz olgusu ile sıkça karıştırılan kabalık, yazısız görgü kurallarının uygulanmamasından kaynaklanır. İşyerinde meydana gelen görgü ve nezaket kurallarının ihlali, işyeri kabalığı olarak tanımlanabilir. Fakat bu iki kavram temelde birbirinden farklı olguları anlatmaktadır. Ayrıca görgü ve nezaket kuralları belli bir toplumun kültüründen beslendiği için, bir davranışın kabalık olarak adlandırıp adlandırılmadığı da toplumdan topluma değişim göstermektedir.

İşyeri psikolojik tacizi bir kişi ya da bir gruba yönelik gerçekleştirilen belirli bir süre boyunca devam eden sistematik davranışları ifade etmektedir. Fakat kabalık herkese yönelik olabilir. Kabalık ile karşılaşan bireylerde rahatsızlık ortaya çıksa dahi bu durum mobbing mağdurlarının yaşadıkları sorunlar kadar ağır bir noktada gerçekleşmemektedir (Çukur, 2016: 10).

1.4.Mobbingin Hukuksal Boyutu

Mobbing olgusu hukuki açıdan en temelde, insan haklarına zarar verilmesi anlamına gelmektedir. Bu anlamda çok geniş bir hukuki zemine yerleşmektedir. Dolayısıyla mobbing olgusu çok çeşitli kanun ve maddeler ile ilişkilendirilebilmektedir. Bazı ülkelerde mobbinge yönelik doğrudan düzenlemeler bulunurken, bazı ülkeler mevcutta bulunan düzenlemeleri mobbinge ilişkin olarak yürütmektedir.

Mobbing olgusu Batı'da 1980'lerde tanımlanmış ve zaman içinde kavrama ilişkin bir bilinç oluşmuştur. 1993 yılından itibaren İsveç, mobbing ile ilgili açık yasal düzenlemelere sahiptir. Belçika, Fransa ve Norveç gibi ülkeler ise olguyu kabul edilerek, mevcutta olan yasal düzenlemelere, eklemeler ve düzenlemeler getirerek koruma sağlanmaya çalışmaktadır. Avrupa Parlementosu'nun 20 Eylül 2001 Tarihli 2339 Sayılı Kararı, üye ülkelerin işyerinde psikolojik ve cinsel taciz ile mücadele etme noktasındaki hukuki düzenlemeleri tamamlamaları ve işletmeleri gerektiğini belirtmektedir. Fakat bu hukuki belge bağlayıcılığı olan bir belgeden çok, üye devletler için yol gösterici bir nitelik taşımaktadır (Çukur, 2016: 42-45).

İsveç mobbinge yönelik açık yasal düzenlemeler yapan ilk Avrupa birliği üyesi ülkedir. ''Çalışma Ortamı Yasasına'' dayanarak, 1993'te çıkardığı ''İsterinde Şiddet ve Tehdidi Önlemeye İlişkin Kararname'' ve ''İşyerinde Mağduriyet Hakkında Kararname'' ile mobbinge ilişkin düzenlemeler ve yaptırımlar getirmiştir. İşyerinde Mağduriyet Hakkında Kararname, mobbingin örgütsel bir konu olduğu ortaya koymakta ve işverenleri üstlerine düşen yükümlülükleri yerine getirmekle sorumlu tutmaktadır. Yükümlülüklerini yerine getirmeyen işverenler için para ya da bir yıla kadar hapis cezası öngörülmektedir (Çukur, 2016: 47-49).

Fransa'da 2002 yılında çıkarılan ‘‘Sosyal Modernleşme Yasası’’ ile mobbingin tanımı yapılmaya çalışılmış ve Fransız İş Yasasına mobbingle ilgili hükümler getirilmiştir. Kanun, mobbingle mücadele konusunda işletme yöneticilerini gerekli tedbirleri almakla yükümlü tutmuş ancak yükümlülükler açık bir şekilde ifade edilmemiştir. Örgütte mobbing olgusunun ortaya çıkması durumunda, arabulucuya gidilmesi öngörülmüştür. Fransız İş Kanunu mobbing mağdurlarına, iş mahkemesinde ve ceza mahkemesinde dava açma hakkı tanımaktadır. Kanun Art L122-52 hükmü ile mağduru mobbingin objektif şartlarını ispatlamakla yükümlü tutmuştur. Mobbing uyguladığı tespit edilen kişiler için kanunlar kapsamında en fazla bir yıl hapis ve 15.000 Euro para cezası öngörülmektedir (Bozbel, 2007: 71)

Belçikada yasal düzenlemelerin hız kazanması bir mobbing vakasının kamuoyunda yankı uyandırmasıyla olmuştur. 2000 yılında çalışma arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalan posta çalışanı David van Gysel girdiği depresyon neticesinde kendi hayatına son vermiştir. Yaşanılan olay kamuoyunda karşılık bulmuş, yasa koyucuları harekete geçirmiş ve ayrıntılı düzenlemeler yapılmasına sebebiyet vermiştir (Güzel ve Ertan, 2007: 521).

2002 tarihinde “İş yerindeki Şiddet, Psikolojik Taciz ve Cinsel Tacizden Korunmaya İlişkin Yasa” adlı bir yasal düzenleme yapılmış ve 1996 yılında çıkarılan “İşin İcrasında Çalışanların Refahı Yasası” adlı yasada da değişiklikler ve mobbinge yönelik ayrıntılı düzenlemeler getirmiştir. İlgili kanun ile işverenler risk değerlendirmesi yapmak, gerekli önlemleri almak, önleme danışmanı çalıştırmakla yükümlü tutulmuştur. Ayrıca yasaya göre, önleme danışmanı haricinde bir ya da birden fazla güvenilir kişinin de işyerinde görev alması gerektiği belirtilmektedir. Bu önlemlerin haricince, sürecin çözümsüz kaldığını düşünen mağdurlar Belçika Çalışma Bakanlığına başvuruda bulunabilir, sendika ve gönüllü kuruluşlardan yardım talep edebilir. Aynı zamanda ‘‘İşin İcrasında Çalışanların Refahı Yasası’’, mobbing yaşanması durumunda mağdurun şikayetini yeterli görmekte ve davalıyı ispatla yükümlü tutmaktadır (Çukur, 2016: 54-57).

İngiltere'de mobbingi önlemeyi ve sonuçları ile baş etmeyi öngören özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Fakat mobbinge yönelik uygulanabilen ve dolaylı yoldan koruma sağlayan genel yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Bu yasal düzenlemelerden

başlıcaları ‘‘İşyerinde Sağlık ve Güvenlik Yasası’’, ‘‘Tacizden Korunma Yasası’’, ‘‘İstihdam Hakları Yasası, ve Eşitlik Yasası’’dır (Hoel, 2013: 65-68).

Amerika Birleşik Devletleri’nde mobbing konusu güncelliğini korumaktadır. ‘‘Sağlıklı İşyeri Yasa Tasarısı’’ hazırlanmış, birçok eyaletin yasama meclisine sunulmuştur. Fakat yasa tasarısı henüz kabul edilmemiştir (Yamada,2013:167). Mobbing olgusu ayrımcılığın bir şekli olarak ele alınarak ‘‘Amerikan Medeni Kanunu’’, ‘‘Yaş Ayrımcılığı Kanunu’’, ‘‘Engelli Amerikalılar Kanunu’’ ve ‘‘Mesleki Rehabilitasyon Kanunları’’ ile dolaylı bir koruma sağlanması söz konusudur (Davenport, 2014: 184).

Diğer ülkelere oranla ülkemizdeki düzenlemeler oldukça yenidir. Ülkemizde çalışanların psikolojik sağlığına dikkat çeken ve mobbing üzerine çıkarılan ilk yazılı belge, 2011 tarihli “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu Başbakanlık Genelgesi’dir. Bu belge mobbing olgusunun farkındalığını göstermesi ve mücadele edilmesi açısından önem arz etmektedir. Genelgede tüm işverenlerin mobbingle mücadeleden sorumlu olduğu ve işçilerin mobbing kapsamına girebilecek davranışlarda bulunmaması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca mobbing olaylarını gözlemlemek için “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulacağı, mobbinge uğrayanlara psikolojik destek sağlamak için ise “Alo 170” hattının kullanılacağı ifade edilmektedir. Toplu iş sözleşmelerinde mobbingle ilgili koruyucu hükümler getirmenin önü açılmaktadır (Kaya, 2020: 93-94).

Ülkemizde mobbinge yönelik ilk kanuni düzenleme ise, 1 Temmuz 2012 kabul tarihli 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nun 417. Maddesinde yapılmıştır. Madde metninde *“psikolojik taciz”* kavramı kullanılmıştır. İşverenler psikolojik ve cinsel tacize yönelik gerekli önlemleri almak, çalışanlar ise alınan önlemlere uymak ile sorumlu tutulmuştur. Yükümlülüklerini yerine getirmeyen işverenler ise, meydana gelen zararların giderilmesinden sorumlu tutulmuştur (Kaya, 2020: 79-80).

4857 sayılı İş Kanu’nda işçiye yönelik mobbingle ilgili doğrudan bir düzenleme yer almamaktadır. Fakat bununla birlikte Kanun’un işçileri koruyucu yapısı gereği, birçok mobbing davranışına karşı koruma sağlamaktadır. Mobbing ile ilgili doğrudan düzenleme barındırmamasına rağmen, dolaylı yoldan koruma sağlayan birçok kanun bulunmaktadır.

Başta Türkiye Cumhuriyeti Anayasası olmak üzere, 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu mobbing olgusu ile ilişkilendirilebilecek hükümler içermektedir (Çukur,2016:67).

1.5. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması

Mobbingin varlığının tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve önlenmesi için hangi davranışların mobbing kapsamında değerlendirileceği oldukça önemlidir. Geçmişten günümüze kadar yapılan araştırmalarda mobbingin hangi davranışlarla gerçekleştirildiğine ilişkin birçok bulgu yer almaktadır.

Palaz ve çalışma arkadaşlarının ülkemizde gerçekleştirdiği bir çalışmaya göre, mobbing sürecinde en sık görülen davranışlar arasında mobbing mağdurunun yaptığı işe sürekli yapılan eleştiri, sözünün devamlı kesilmesi ve kendini gösterme fırsatının kısıtlanması yer almaktadır. Mobbing davranışları arasında en az görülen ise mağdurun doğrudan cinsel tacize uğramasıdır (Palaz, 2008: 50).

Korkmaz ve çalışma arkadaşları farklı sektörde çalışan kişiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada en sık görülen mobbing davranışlarının yetkinin üzerinde sorumluluk yüklenmesi, kişinin kendini ifade etmesinin engellenmesi ve kişiye yöneltilen gereksiz eleştiriler olduğunu belirtmiştir (Korkmaz, 2016: 94).

Mobbing davranışlarının farklılaşması yapılan çalışmalarda ortaya koyulmaktadır. Fakat mobbing davranışlarının bir sınıflandırma içerisinde incelenmesi konunun daha net bir şekilde anlaşılması, diğer olgular ile ayırt edilebilmesi ve mobbingin tespit edilebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Heinz Leymann, Kuzey Avrupa ülkelerinde yapılan çalışmalara dayanan mobbing davranışları gruplaması yapmıştır. Bu davranış kalıplarının belli bir kültüre bağlı olarak belirlenmesi, başka bir kültürde değişik mobbing davranışlarının gelişebileceği ihtimalinin varlığının unutulmaması gerektiğinin bir göstergesidir. Leymaan, mobbing davranışlarını gruplandırırken, mağdur üzerindeki etkilerine göre gruplandırma yapmayı tercih etmiştir. Mobbing sürecinde ortaya çıkabilecek 45 davranış kalıbını beş kategoriye ayırarak

tanımlama yapmıştır. (Çukur, 2016: 20). Belirlenen bu davranış kalıplarının gerçekleşen her mobbing durumunda bulunması bir şart olarak kabul edilmemektedir (Davenport vd., 2014:34).

Tablo 2

Mobbing davranışlarının sınıflandırılması

Gruplar	Davranışlar
Birinci Grup Kişinin kendisini Kanıtlamasını Engelleme ve İletişimini Kısıtlamaya Yönelik Saldırılar	• Üstünüz kendinizi kanıtlamanızı güçleştirir. • Konuşmanız sürekli bölünür. • Meslektaşlarınız veya çalışma arkadaşlarınız kendinizi gösterme şansınızı kısıtlar. • Çalışma arkadaşlarınız size bağırır ve azarlanırsınız. • Yaptığınız iş dolayısıyla sürekli eleştiriye maruz kalırsınız. • Kişisel yaşamınız dolayısıyla sürekli eleştirilirsiniz. • Telefon aracılığıyla rahatsız edilirsiniz. • Sözlü tehditlere maruz kalırsınız. • Yazılı şekilde tehditler alırsınız. • İlişki kurma girişimleriniz jest ve bakışlarla reddedilir.
İkinci Grup Kişinin Sosyal İlişkilerine Yönelik Saldırılar	• Birlikte çalıştığınız kişiler sizinle konuşmazlar. • Kimseyle iletişim kuramazsınız, kişilere ulaşmanız için engeller koyulur. • Size diğerlerinden farklı bir çalışma alanı verilir. • Çalışma arkadaşlarınızla konuşmanız yasaklanır. • Ortamda yokmuşsunuz gibi görmezden gelinirsiniz.
Üçüncü Grup Kişinin İtibarına Yönelik Saldırılar	• Siz yokken hakkınızda kötü konuşmalar yapılır. • Hakkınızda aslı olmayan söylentiler yayılır. • Akıl sağlığınız yerinde değilmiş gibi davranılır. • Psikolojik destek ya da inceleme görmeniz söylenir. • Sahip olduğunuz bir kusurla alay edilir. • Yaptığınız davranışlarla küçük düşürme amacı ile dalga geçilir. • Dini ve siyasi bakış açınız ile dalga geçilir. • Özel yaşamınız bir dalga konusudur. • Milliyetinizle alay edilen sohbetlere dahil olursunuz. • Özgüveninizi zedeleyen işler verilir. • Uğraşlarınız önemsenmez ve yanlış değerlendirilir. • Aldığınız kararlardan sürekli şüphe duyulur. • İstemediğiniz lakaplarla anılırsınız. • Cinsel imalara maruz kalırsınız.

Tablo 2'nin devamı

Gruplar	Davranışlar
Dördüncü Grup Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Konumunu Zedeleyen Saldırılar	• Size yönlendirilen veya verilen hiçbir özel görev bulunmamaktadır. • Mevcutta yaptığınız işler elinizden alınır ve yapacak bir iş edinemezsiniz. • Yapmanız için gereksiz ve anlamsız işler verilir. • Sahip olduğunuz kapasitenin altında basit işler verilir. • Anlamı olmayan işler size yönlendirilir. • Yaptığınız iş devamlı değiştirilir. • Özgüveninizi yıpratan işler verilir. • Bilgi dahiliniz dışında işler verilerek itibarınız zedelenmeye çalışılır. • Parasal anlamda sizi zorlayacak zararlar etmenize neden olunur. • Yaşam alanınıza ya da çalışma alanınıza zarar verilir.
Beşinci Grup Kişinin Fiziksel Sağlığına Yönelen Saldırılar	• Fiziksel açıdan zorlanacağınız işler verilir. • Fiziksel yönden şiddete uğramaya yönelik tehditler alırsınız. • Korkmanızı sağlamak adına hafif derecede şiddete uğrarsınız. • Fiziksel zarar görürsünüz. • Cinsel tacize maruz kalırsınız.

Kaynak: Davenport vd.,2014: 35-37.

İşyerinde yaşanan her ters davranış mobbing olarak kabul edilmemektedir. Kişinin ne sıklıkla bu tür davranışlara maruz kaldığının belirlenmesi, mobbing olgusunun varlığını söyleyebilmek için gereklidir. Mobbing kişinin karşılaştığı herhangi bir kötü davranış değildir. Mobbing bir süreçtir, bu sürecin en önemli göstergelerinden biri de davranışların sıklığıdır (Tınaz, 2011: 54).

1.6. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Mobbing olgusu bir süreç içerisinde gerçekleşir. Tutar'a göre süreç üç aşamada somut bir hal almaktadır. Sürecin ilk aşamasında mağdura istenmediğinin hissettirilmesi söz konusudur. Bu hissin oluşması için tutum ve davranışlarla istenmediği düşüncesi desteklenir. Mağdura yönelik bağırma, özel veya iş hayatına yönelik devamlı eleştiriler söz konusudur. Mobbing uygulayanlar iletişimden kaçınma yönelimi gösterir ve hatta kişiyi görmezden gelme söz konusudur. İkinci aşama ise mağdurun benlik saygısını zedelemeye ve yok etmeye yönelik davranışlar söz konusudur. Mağdurun saygınlığına zarar veren dedikodular yayma, iftiralar atma, mağdurun sahip olduğu özelliklerle ya da fikirleri ile alay etme davranışları

görülmektedir. Bu aşamada hedeflenen mağdurun kronik bir kaygı ve endişe içerisinde bırakılmasıdır. Mobbing uygulayan ya da uygulayanlar kontrollü bir gerilim hattı yaratarak kaygı ve endişeyi kronik bir hale getirmektedir. Son aşama ise mağdurun çalışma hayatının engellenmesine yönelik bir süreçtir. Bu süreçte mobbing uygulayanlar belirledikleri kişinin ortadan kaldırılmasına yönelik davranışlar sergilemektedir (Tutar, 2015:136).

Leymann ise mobbing olgusunun dört aşamalı bir süreçten oluştuğunu ifade etmektedir (Leymann, 1996: 171-172).



Şekil 2. Mobbing aşamaları

Kaynak: Heinz, Leymann, 1996: 171-172.

Birinci Aşama: Mobbing sürecinin fitilini ateşleyen genellikle bir çatışmadır. Bu nedenden dolayı mobbingi artan bir çatışma hali olarak tanımlamak mümkündür. Hangi durumlarda çatışmanın mobbinge dönüştüğü hakkında net bir bilgi bulunmamaktadır. Mobbingin birinci aşaması görece kısadır ve bu aşamada mobbing olduğu kesin bir şekilde söylenemez. Fakat sürecin devamı halinde ikinci aşamaya geçiş diyebileceğimiz davranışlar ortaya çıkar. Bu davranışlar meslek arkadaşları veya bölüm yöneticileri tarafından damgalayıcı nitelikler taşımaktadır.

İkinci Aşama: Mobbing faaliyetlerinin mutlaka saldırganlık veya atılma belirtisi göstermesi beklenmemelidir. Mobbing bunları içermeyen pek çok davranışı içinde barındırmaktadır. Bu davranışlarda önemli olan, sıklık ve uzunluktur. Davranışlar belirlenen kişinin damgalanmasında rol oynayabilir. Bu süreçteki davranışların amacı, kişiye ulaşmak ya da cezalandırmak niyetinde ortak bir paydada birleşmektedir. Saldırganın manipülasyonu yaşanan olayların temelinde yatmaktadır.

Üçüncü Aşama: Yönetim süreç içerisine dahil olur ve durum bir dava biçimine dönüşür. Önceden mağdura ilişkin geliştirilen ön yargı ve damgalamalar yaşanan durumun yanlış değerlendirilmesine yol açmaktadır. Yönetim önceden var olan ön yargı ve

damgalamaları, devralmaya ve kabullenmeye eğilim göstermektedir. Bu durum yönetimin sorundan kurtulmak için çeşitli şeyler yapmasına neden olur, fakat sorun görünümde olan aslında mağdurdur ve sorunun kaynağı değildir. Yönetimin kurtulma adına yaptığı şeyler kimi zaman iş mevzuatlarının ihlallerine neden olabilmektedir. Bu aşamada meslektaşlar ve yönetim tarafından mağdura yapılan açıklamalar, genellikle kişisel nedenlere dayandırılma eğilimindedir.

Dördüncü Aşama: Son aşama kurbanın işine son verilmesi ya da kendi isteğiyle ayrılmasını içermektedir. Mağdurlar yaşadıkları baskı ve dışlanmalar nedeniyle erken yaşlarda çalışma hayatından ayrılabilmektedir.

1.7. Mobbing Sürecinin Aktörleri

Her kültürün kendine has özellikleri barındırdığı bilinmektedir fakat mobbing her kültürde ortaya çıkabilecek bir olgudur. Kültüre bağlı olarak bir işyerinde mobbing olamayacağını ya da mobbing mağdurlarının ortaya çıkmayacağını söylemek mümkün görünmemektedir. Çalışma hayatında yer alan bireyler mobbing süreci içerinde yer alan aktörlerden biri olmaya her zaman adaydır. Kişi mağdur olarak mobbing sürecinde yer alabileceği gibi, mobbing sürecinin bir izleyicisi konumundayken kendini bir süre sonra uygulayıcı konumunda da bulabilir (Tınaz, 2011: 66).

Mobbing süreci içerinde yer alan aktörleri üç ana grupta toplamak mümkündür. İlk iki grup mobbing uygulayanlardan ve mağdurlardan oluşurken üçüncü grubu mobbing seyircileri oluşturmaktadır. Her grup kendi içerisinde farklı özellikler barındırır ki bu neden oldukları etkileri de farklı kılmaktadır. Aynı zamanda farklı gruplarda yer alan kişilerin birbirinden izole olduğunu söylemek mümkün değildir. Onlar birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen gruplardır (Tınaz, 2011: 67).

Mobbing sürecinin aktörlerinin gruplamasını yalnızca kişilik analizi üzerinden yapmak oldukça zor olacağından, kişilerin davranışları tanımlama yapılırken dikkate alınmıştır (Gürhan, 2013: 34).

Kişilik, kişinin kendisinin fizyolojik ve mental özellikleri hakkındaki bilgileridir. Bireyin kendisi hakkında olanları değerlendirmesi ve kendisinin tatmin ve kazanç sağlayacağı duruma doğru gitme isteğidir. Başka kişiler açısından kişiliği ise, kişinin yaşadığı topluluk içerisinde belirli niteliklere ve rollere sahip olması olarak nitelendirilebilir (Eren, 2004: 83).

Mobbing uygulayanlar genellikle kontrol düşkünü, iktidar saplını, korkak ve benzeri niteliklerle birlikte anılmaktadır. Mobbingcilerin uyguladıkları davranışların birçoğunun altında korkaklıklarının, kıskançlıklarının ve güven yoksunluklarının yattığı düşünülmektedir (Davenport vd., 2014, 56). Mobbing mağdurlarının ise işini titizlikle yapan, insani ilişkileri olumlu ve çevresince sevilen, iş değerleri sağlam, hayatlarında bağımsız ve üretken olan insanlar olduğu görülmektedir (Akgün, 2013: 123).

1.7.1. Mobbing Uygulayanlar

Yapılan araştırmalara göre mobbing uygulayanlar, yaşam ile ilgili yetenekleri az olan, başkalarıyla olan ilişkilerinde dürüst kalamayan, kendilerini olduğundan daha iyi göstermek isteyen, kargaşadan hoşlanan, önyargıları güçlendiren, ayrıcalıklı olmayı kendine hak gören, kendi yoksunluklarının acısını başkalarının sırtına yükleyen, bencil ve rekabet içgüdüsünü kontrol edemeyen, aşırı kontrol isteği bulunan, çekememe, güvensizlik ve endişe duyan kişilerdir (Gürhan, 2013: 35).

Mobbing uygulayanlar hakkında literatür taraması yapılarak 14 adet mobbingci tipi belirlenmiştir.

Narsisist Mobbingci

Psikoterapist olan Maire-France Hirigoyen' e göre mobbingci tipleri arasında yer alan en tehlikeli grubu sapkın narsistler oluşturmaktadır. Hirigoyen, sapkın narsistleri semptom vermeyen psikotik bireyler olarak tanımlamıştır. Bu bireyler acı ve iç çatışmalarının üstesinden başkalarına yüklenerek gelmeye çalışmaktadır (Hirigoyen, 1998, aktaran: Tınaz, 2011: 69-70).

Narsisist kişilik, kendi özelliklerini abartarak, normalde gösterdiği özelliklerin çok üstünde olduğunu düşünür ve bu düşünceyle birlikte büyüklenir. Beğenilmek narsisist kişilikler için son derece önemlidir. Çevresi tarafından özel bir kişi olduğunun düşünülmesini arzular. Kendinin diğer kişiler tarafından sınanmasını istemez ve bu gibi durumlarda uzaklaşma eğilimi gösterirler. Aynı zamanda bu kişiler kendilerinin üstün diğer kişilerle anlaşabileceğini ve onlarla iletişim kurmaları gerektiğini düşünürler. İyi şeyleri hak ettiklerine inanırlar ve kendine yarayacak bir durum oluştuğunda başkalarını kullanmaktan çekinmezler. Başkalarının hissettiklerini ve gereksinimlerini düşünmemektedirler (Cihangiroğlu vd., 2015: 3-4).

Narsisist mobbingciler kendilerini oldukça özel ve önemli gören dolayısıyla özel kişilerle birlikte iletişim halinde olması gerektiğini düşünen kişilerdir. Başarılı olma ve beğenilme konusunda fazla arzu sahibi oldukları için kullanabilecekleri bütün fırsatları, kişiler de dahil olmak üzere, değerlendirmekten çekinmezler. Bu kişiler genellikle kaba ve kendini beğenmiş olarak değerlendirilebilir.

Hiddetli, Bağırgan Mobbingci

Hiddetli, bağırgan mobbingci çok yaygın görülen bir mobbingci tipidir. Bu mobbingciler, kişilerin üzerinde korku hissinin oluşması sağlayarak kontrolü ele geçirmektedir. Bu kişilerle çalışmak son derece zordur. Ani öfke patlamaları ve bağırışlar, çalışma arkadaşlarının olumsuz etkilenmesine yol açar. Yaşadıkları sinir krizleri çalışma ortamında gerginliğe neden olmakla birlikte bu kişiler etrafındaki kişilerin hislerini umursamazlar. Hedef aldıkları kişileri aşağıladıkları gibi tehdit etmekten de çekinmezler (Tınaz, 2011: 71-72).

İki Yüzlü Yılan Mobbingci

Bu tip kişiler genellikle ne tür davranışlarda bulunduklarını ve neler yaptıklarını bilmelerine rağmen davranış ve tutumlarının niyetini gizli tutarlar. Masumiyetlerini koruma altına almak amacı ile sıkıştıkları ve gerekli gördükleri durumlarda yemin etmekten kaçınmazlar. Dahası yaptıkları suçu başkası üzerine atabilecek bir potansiyele sahiptirler. İyi bir kişi gibi görünmek istemelerine karşın mobbing uygulamaktan oldukça zevk

duymaktadırlar. Kişileri sıkıntı ve strese sokmak onlar için oldukça zevk verici olduğundan bunu yapabilmek için sürekli yeni yöntemler ve fırsatlar ararlar. Çalışma arkadaşları ile kurdukları güzel arkadaşlıklar ve sergiledikleri sıcak tavırlar, yaptıklarının onlara karşı kullanılmasına engel olması niyetiyledir (Tınaz, 2011: 72).

Bu kişiler, bireyler üzerinde yarattığı etki ile birlikte mobbing süreci içerisinde mobbing mağdurunun süreçten kendini suçlu görmesine bile neden olabilir (Karaoğlu, 2018: 20). Bu kişiler gösterdikleri yüzleri yanıltıcı olduğu ve kişiyi savunma mekanizmasından yoksun bıraktığı için son derece tehlikelidir.

Megaloman Mobbingci

Megaloman mobbingcilerin en önemli özelliklerinden biri kendilerini diğer insanlardan üstün olarak görmeleridir. Bu kişiler kendilerine karşı güvensizlik duymaktadır. Bu tip mobbingciler yaşadıkları güvensizliği başkalarına kötü duygu ve davranışlar yönelterek yansıtırlar (Günel, 2010: 41).

Megaloman kişilik yapısına sahip olanlar verdikleri ve verecekleri emirlerle birlikte çalıştığı kişileri kontrol almak için çaba göstermektedir. Var olan kaynakların bütün kontrolünü sağlamak bu kişiler için en önemli görevler arasındadır. Hedef aldıkları kişilere karşı sessiz tavırlar alırlar. Kişilerle iletişimlerini bir anda keser, onların kararlara katılımını engeller ya da çağrı ve söylemlerine sessiz kalarak cevap verirler. Kendileri kurallar yaratarak, bu kurallara herkesin uyması beklentisi içerisine girerler (Tınaz, 2011: 84).

Eleştirici Mobbingci

Bu kişiler için eleştiri yapmak kaçınılmazdır. Başkaları tarafından gerçekleştirilen işin daha çok olumsuz taraflarını irdeleyerek bu konular hakkında konuşmayı tercih ederler. İşin daha iyi bir şekilde işleyebilmesine dair iyi bir fikirleri olmamasına rağmen işten hoşnutsuzlardır. Bu nedenle çalışma ortamlarında gerginlik oluşur ve memnuniyetsizlik artış gösterir (Aldığ, 2011: 27). Mobbinge uğrayan mağdurların genellikle çalışkan ve zeki insanlar olarak tanımlanması, aslında eleştirilerin nedeninin işin eksik veya hatalı yapıldığını

değil, kişileri eksik hissettirmek veya sinirlendirmek amacıyla yapılabileceğini düşündürmektedir (Karaoğlu, 2018: 21).

Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci

Çalışma hayatı dışında da insanlar birçok olumlu ve olumsuz deneyimler yaşamaktadır. Bu deneyimler kişinin iş yaşamında diğer insanlara karşı davranışlarını etkilememelidir. Fakat hayal kırıklığına uğramış mobbingci çalışma hayatında bu sınırı düzgün bir şekilde çizemez ve bu durum diğer insanlara karşı olan tavırlarını ve düşüncelerini etkiler. Bu tip kişiler diğer insanların yaşadıkları hayatların kendisinin yaşadığı kötü deneyimlerden uzak olduğunu düşünerek hasetlenir ve kıskançlık besler (Günel, 2010: 42).

Kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal olması ve ailevi değerlere önem vermesi onların yaşadıkları kötü deneyimlerden daha fazla etkilenmesine neden olabilmektedir. Bu durum kadınların hayal kırıklığına uğramış mobbingciler grubunda daha fazla yer alabileceklerini göstermektedir. Erkeklerin bu gruba dahil olma nedenleri arasında olumsuz ekonomik ve cinsel deneyimler yer alabilir (Tınaz, 2011: 85).

Fesat Mobbingci

Bu tip kişiler sürekli bir kötülük ve zarar verme peşindedirler. Başkaları hakkında yalan ve yanlış bilgiler ortaya atarlar. Kişilerin itibarını zedelemeye çalışırlar (Aldığ,2011,26). Bu kişilerin çalışma ortamında yer alması zaman içerisinde diğer çalışanların örgüte olan bağlılığını olumsuz etkiler. Aslında bu mobbingciler çalışana zarar verdikleri gibi zamanla örgüte de zarar vermiş olurlar (Karaoğlu, 2018: 22).

Tesadüfi Mobbingci

Yaşanan bir çatışma sırasında sahip oldukları saldırgan tutum ile birlikte ortaya çıkan mobbingci türü olarak açıklanabilir. Bu tip kişiler çatışma sırasında galip olmuş kişilerdir. Tesadüfi mobbingciler kişiler hedef aldıkları kişilere karşı bu özelliklerini korumak isterler. Bu nedenle hedef aldıkları kişilere karşı sürekli tetiktedirler (Karaoğlu, 2018: 22).

Pusuda Bekleyen Mobbingci

Bu mobbingci türü daha çok izleyici konumunda da düşünülebilir. Bu mobbingciler yapılan mobbing sürecinde birçok olayı gözlemler fakat bu olayların yaşanmaması ve engellenmesi için hiçbir girişimde bulunmazlar. Mağdur kişiye karşı direk olarak mobbing uygulamasalar bile her zaman bu kişilere karşı tetikte beklerler (Tınaz, 2011: 86).

Dalkavuk Mobbingci

Bu tür mobbingciler yöneticileriyle sürekli bir olumlu tutum ve ilişki kurma çabası içerisindedir. Patronlara yaranmak için özel bir çaba sarf ederler (Aldığ, 2011: 27). Yönetici ile iyi ilişkiler geliştirmelerinin onlarda yarattığı rahatlık ile mobbing sürecini daha rahat bir şekilde ilerletebilirler. Mağdurun yaşadığı mobbingi yöneticileri ile paylaşması bu gibi durumlarda yöneticinin yanlış tarafa iyimser bakmasına neden olabilmektedir. Yönetim mobbingci ile geliştirdiği olumlu ilişkiler nedeniyle mağdur yerine mobbingciye güvenmeyi tercih etmektedir (Karaoğlu, 2018: 22).

Zorba Mobbingci

Bu tip mobbingci türü sadist narsisist mobbingci ile paralel özellikler taşır. Kişilere karşı acımasız ve zalim davranışlar sergilemekten çekinmezler. Başkalarının ne istedikleri ya da ne hissettikleri onlar için anlamsızdır. Kendilerini diğerlerinden üstün olarak konumlandırdıkları için kişilere karşı ezici ve buyurgan olurlar (Tınaz, 2011: 87).

Korkak Mobbingci

Bu tür mobbingciler diğer kişilerin kendisinden daha çok başarı göstereceği endişesi taşırlar. Bu endişe panikle birleşerek kişinin kendisini koruma içgüdüsünü tetikler. Bu süreçte kişi kendi başarısını korumak için hedefteki kişiye mobbing uygulamayı seçer (Aldığ, 2011,27). Korkak mobbingci daha çok çalışarak ya da önüne çıkan fırsatlara odaklanmak yerine mobbing uygulamayı tercih etmektedir. Bu nedenle kişinin bu yolu tercih etme nedenleri arasında kıskançlık, kolaya kaçma ya da kendine güvensizlik gibi birçok neden yer alıyor olabilir (Karaoğlu, 2018: 23).

Kıskanç Mobbingci

Kıskanç mobbingciler, diğer kişinin kendisinden daha iyi olabileceği gerçeğiyle baş etmekte zorluk yaşar. Yaşadığı kıskançlık, kişiye yönelik mobbing uygulamaya başlamasına neden olur (Tınaz, 2011: 87).

Hırslı Mobbingci

Bu tür mobbingciler hedeflerine ulaşabilmek için büyük bir hırsa sahiptirler. Kendi yetenekleri ve yapabilecekleri doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmek için yapacaklarının neredeyse bir sınırı yoktur. Hırsları o kadar kuvvetlidir ki hedefleri için yasal olmayan şeyleri dahi yapmaktan korkmazlar. Kendi hedeflerine olan odakları diğer kişilere önem vermelerini engeller bu nedenle acımasız ve zalim olabilmektedirler (Özdemir, 2013: 28). Hedeflere ulaşmada oldukça önemli ve etkili bir rol oynayan hırs faktörü kişide gerektiğinden fazla olduğu takdirde kişinin kendisine ve çevresine zarar verebilmektedir.

1.7.2. Mobbing Mağdurları

Her çalışan mobbing mağduru olabilir. Fakat yapılan çalışmalar kibar, savunmasız ve başarılı çalışanların daha çok mobbinge uğradığını göstermektedir. Bu düşüncenin altında bu tip kişilerin kolay hedef olarak görülmesi ya da kıskanılması yatmaktadır. Mobbing mağdurlarının genel özelliklerine bakıldığında yetenekli, başarı odaklı, çevresince güven duyulan, işini son derece önemseyen, özgüven sahibi olan, eleştiren fakat yargılamaktan kaçınan ve düşüncelere önem veren kişiler olduğu dikkat çekmektedir (Gürhan, 2013: 38-39).

Toker kitabında yedi adet mağdur tipi gruplandırması yapmıştır. Toker aşağıda yer alan mağdur tiplerini, mağdurların mobbinge karşı kullandığı stratejileri ve tepkileri gruplandırarak elde etmiştir. Aynı zamanda mağdurların iki tipe birden uygun olabileceğini ve keskin bir ayrımın söz konusu olmadığını belirtmektedir (Toker, 2008: 79-83).

Dişli Mağdur

Dişli mobbing mağdurları uğradıkları mobbing karşısında yalnız kalmamak adına yaşadığı durumu çevrelerinde bulunan insanlara anlatarak yandaş toplamaya çalışırlar. Bu kişiler yaşadıkları durum karşısında sessiz kalmayarak üstleri ile iletişim geçip şikayetlerini iletirler. Bu süreç içerisinde rapor almaya ya da sevk edilmeye çalışırlar. Mücadeleden kaçınmayan bu tip mağdurlar yardım alabilirlerse yönetime baskı yapma yoluna dahi gidebilirler.

Boynu Bükük Mağdur

Dişli mağdurların aksine boynu bükük mağdurlar, yaşadıkları mobbing karşısında sessiz kalmayı tercih ederler. Bu tip mağdurlar mobbing sürecinde yaşadıklarını kabullenirse olayları daha kolay bir şekilde atlatacağı kanısındadır. Bu tip kişiler kendini teselli etmenin çeşitli yollarını ararlar. Bu teselli yöntemlerinden bazıları yaşanılanların daha kötüsünün de olabileceği ve aslında kendisin o kadar kötü şeyler yaşamadığı yönünde düşünceler geliştirmesidir. Başka bir düşünce ise yaşadıklarının zaman içerisinde unutulacağı ve bu sıkıntının uzun vadede bir sorun teşkil etmediğidir. Bazı mağdurlar ise bu durumun onların hatası olduğu ve bu durumun onlar için bir ceza olduğunu düşünürler.

Teflon Mağdur

Teflon mağdurlar yaşadıkları mobbinge düşüncelerini yoğunlaştırmaktan kaçınmaktadır. Bu kişiler mobbing konusunda yaşadıklarını önemsemeyerek ya da görmezden gelerek çalışma hayatlarına devam ederler. Bu süreç içerisinde önem gösterdikleri şeylerden biri saldırganlardan uzak kalmaktır. Çalışma hayatı içerisinde bu konudan uzaklaşarak yeni hobi alanları ve gelişim imkanlarına odaklanırlar. Mobbing süreci içerisinde kendi başarılarına odaklanarak ve mesleki yeteneklerini geliştirmeye çalışarak kendilerini yenileme yönünde bir seçim yaparlar.

Kralın Soytarısı Mağdur

Kralın soytarısı olarak adlandırılan mobbing mağdurları mobbing süreci içerisinde kendisine mobbing uygulayanlara karşı güzel hatta bazen aşırı güzel tutumlar sergileyen kişilerdir. Bu kişiler mobbing uygulayanlara karşı hoş davranışlar sergileyerek bu durumu sonlandırabileceklerini düşünürler. Bu düşünceyle birlikte kendisine yapılan şeyleri anlamamış rolünü oynayarak mobbingcilere sürekli iyi görünmeye çalışırlar.

Umutsuz Savaşçı Mağdur

Bu tip mağdurlar yaşadıkları mobbing sürecine karşı mücadele sergilerler fakat süreç içerisindeki mücadeleleri kişilik özelliklerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu mağdur kişiler mobbing uygulayan kişilerle bulundukları ortamlarda sürekli kendilerini göstermeye çalışırlar. Umutsuzca yaptıkları bu girişimlerin nedeni ise kendilerinin üstlendikleri görev ve işleri mükemmel yapmaları durumunda eleştiri ve mobbing sürecinin son bulacağına olan inançlarıdır. Mobbing sürecinin son bulması için işlerine mükemmeliyetçi yaklaşırlar ve kendilerine verilen işleri fazlasıyla ciddiye alırlar. Bu tip mağdurlar mobbing uygulayan kişilerle konu ile ilgili direk iletişim yolunu ya da hukuksal mücadele fikrini benimserler.

Ruhu Kaçmış Mağdur

Ruhu kaçmış mobbing mağdurları saldırgan tavır ve davranışlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler. Tepkisizlikleri o kadar fazladır ki olayların yaşanmadığı düşünülür. Olayları görmezden gelme mağdurun beklediğinin aksine onun hedef olarak seçilmesinde rol oynar, mobbing sürecini hızlandırır ve şiddetlendirir. Mobbing uygulayanları görmezden geldikleri süreç içerisinde de kendilerini çalışma ve iş ortamından soyutlayarak adeta görünmez olmak isterler. Bu nedenle kendisine yöneltilen işleri en kısa zamanda ve mümkün olduğunca ses getirmeden yapma eğilimindedirler.

Kurnaz Mağdur

Bu tip mağdurlar kendilerini aciz ve mazlum gösterme eğilimindedir. Bu eğilimin asıl nedeni kendilerine üzülecek kişilerin desteğini alabilmektir. Kendilerini saldırganların yanında sürekli pasif tutarlar. Kendilerine acıyan ve üzülen kişilerin mobbing uygulayanlarla aralarını düzeltmesini ya da üye oldukları örgütlerden kendisine destek olmasını isteyebilir.

1.7.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing izleyicileri çalışma arkadaşları, amirler ve yöneticilerden oluşabilir. İzleyiciler mobbing sürecinde aktif rol almayan fakat sürecin farkında olan kişilerdir. Bu kişilerin mobbing sürecinin farkında olması ve süreci susarak onaylıyor olmaları dikkat çekicidir. İzleyicilerin mobbing sürecinden olumsuz etkilenmesi ya da mobbing sürecini olumsuz yönde etkilenmesi söz konusudur (Gürhan, 2013: 40). Mobbing izleyicileri hakkında literatür taraması yapılarak 5 adet izleyici tipi belirlenmiştir.

Diplomatik İzleyici

Diplomatik izleyiciler çatışma ortamlarında bulunduklarında daima yaşanılan sorunun çözüm aşamasında bulunmak isterler. Bu nedenle diplomatik izleyiciler genellikle aracı rolünü üstlenmektedir. Bu kişiler çevrelerince sevilen ya da kendisine nefret beslenen kişilerdir. Bu tip kişilerin kararlarda rol alıyor olması kişiye karşı kıskançlık beslenmesi ihtimalini arttırırken aynı zamanda çevresinden alabileceği olumsuz tepkiler nedeniyle bir gün kurban konumunda olması ihtimalini arttırır (Günel, 2010: 42).

Yardakçı İzleyici

Yardakçı mobbing izleyicileri mobbingciye oldukça bağlı ve onun isteklerine son derece açıktır. Fakat bu tip kişiler bu durumun fark edilmesini istemez. Çalışma arkadaşlarına karşı güvenilirmiş gibi bir izlenim yaratsa da üstünün çalışma arkadaşına mobbing uyguladığını fark ettiği zaman bu süreçte mobbingciye yardım etmekten geri durmazlar (Tınaz, 2011: 117).

Fazla İlgili İzleyici

Fazla ilgili izleyiciler başkalarının yaşadıkları problemlerine karşı son derece ilgililerdir. Kimi zaman ilgileri o kadar fazladır ki kişilerin yaşamlarının özel bir konu olduğunu unutarak bu alana zorla giriş yapmaya çalışırlar. Bu konuda fazla ısrarcı ve isteklilerdir. Mobbinge maruz kalan kişiler kendine yardım edecek kişiler aramasına rağmen bu kişilerin ısrarcı ve fazla istekli tavrından bir süre sonra rahatsız hissederler. Hatta ilerleyen durumlarda bu tip izleyicileri mobbingci olarak algılayabilir ve değerlendirebilir (Tetik, 2010: 85).

Bir Şeye Karışmayan İzleyici

Bu tip izleyiciler genellikle yaşanan mobbing sürecine dahil olmaktan hoşlanmazlar. Kendilerinin görünmez olması ve yaşananlardan uzak durması onun birincil tercihidir. Kendilerinin süreç içerisinde belirgin bir kişilik sergilemesi durumunda, başkalarının süreçten onları sorumlu tutacağı ya da onlarla ilişkilendireceği endişesini taşırlar. Yaşanan mobbing süreci boyunca mobbing uygulayan ya da mobbing mağduruna karşı bir yardımda bulunmayarak yaşanan mobbing sürecinde olaylara karşı oldukça ilgisiz ve duyarsız bir tutum sergilerler (Tetik, 2010: 85).

İkiyüzlü Yılan İzleyici

İkiyüzlü izleyiciler kendilerinin yaşanan mobbing sürecinde tarafsız ve ilgisiz bir tutum izlediğinin düşünülmesini isterler. Gerçekte ise görüş ve düşünceleri mobbing sürecine destek sağlamaktadır. Bu tip izleyiciler süreç içerisinde mobbinge destek verebilir ya da kendisinin aynı süreçleri yaşayabileceğinden korkarak mobbing mağduruna yardım etmekten kaçınır. Mobbing süreci içinde ikiyüzlü mobbing izleyicisinin davranış ve düşüncelerinin temelinde kendini koruma gayesi yatar (Tınaz, 2011: 118-119).

1.8. Mobbing Türleri

Mobbing her kültürde, her işyerinde ve işyerinde oluşturulmuş hiyerarşinin bütün aşamalarında karşılaşılabilecek bir olgudur. En alt kademeden en üst kademeye kadar

kurbanların her aşamadan seçilmesi mümkündür. Alt kademelerde çalışan bir kişinin üstlerinden veya eşit kademedeki kişilerden mobbing görmesi kadar, kurban kişinin üst kademelerden seçilmesi de olasıdır. Mobbing türleri yukarıdan aşağıya, yatay ve aşağıdan yukarıya olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

1.8.1. Yukarıdan Aşağıya Mobbing

Yukarıdan aşağıya mobbingde yönetici ve amirler fazlaca saldırgan tavır sergilemektedir. Mesleki konumundan gelen gücü bir şekilde kullanarak alt statüdeki çalışanlarına mobbing uygulaması söz konusudur. Bu konuda genellikle sert yapıya ve duruşa sahip olan yöneticiler doğrudan akla gelse de, mobbing uygulayan kişilerin kesinlikle bu tip kişiler olması gerekmediği unutulmamalıdır. Bir yönetici herkese karşı aynı davranışları sergiliyorsa, kişinin mobbing uyguladığını söylemek pek mümkün değildir. Sergilediği davranışlar yöneticinin mizacının bir göstergesidir. Sorunun ortaya çıkmaya başladığı nokta, yöneticinin belli kişi veya kişilere, farklı tepkiler ve davranışlar sergilemesidir. Çalışanlara farklı uygulamalar ve davranışlar sergileyen yönetici mobbing olgusuna oldukça yakındır (Ege,1997, aktaran: Tınaz, 2011:125).

Üstlerin astlara uyguladıkları mobbing sürecinde, mobbinge uğrayan mağdurların kendilerini savunması oldukça güçtür. Bunun nedeni mobbing uygulayan kişinin, üst yönetimle mağdura oranla daha yakın ilişkilere sahip olmasıdır. Mağdur yaşadığı olumsuzlukları yönetime anlatma şansına erişemez. Mağdur üst yönetim ile durumunu paylaşma şansına erişse dahi üst yönetim, mobbing uygulayan yönetici kişiyle olan yakın bağı nedeniyle kurbana inanmayı tercih etmeme eğilimi gösterir. Mobbinge uğrayan kişinin sorun yarattığını ve gitmesiyle sorunun ortadan kalkacağını düşünürler (Wim Vandekerckhove M. S. Ronald Commers, 2003: 43).

Mobbingin oldukça çeşitli nedenleri olabilmekteyken Tınaz çalışmasında belli başlı yukarıdan aşağıya mobbing nedenlerini şu şekilde sıralamıştır (Tınaz, 2011: 126-128).

Sosyal imajın tehdit edilmesi: Amirler ve yöneticiler kendilerinden daha başarılı astlarla karşılaştıkları durumlarda mobbinge başvurabilmektedir. Yöneticiler bu gibi durumlarda astların kendilerini göstermelerinin önüne geçmeye çalışmaktadırlar. Bir

işyerinde çeşitli görevlerden sorumlu birçok kademede insan yer almaktadır. Bu kişiler şirkette görece önemsiz işler yapabilirken kimileri şirkete yön veren kararlarda yer alabilir. Yöneticinin görece önemsiz işlerden sorumlu kişilerden birini hedef alması ondan daha çok iş beklemesine neden olabilir. Örneğin şirkette fotokopi çekmekten sorumlu bir kişiyi işleri ağır ve dikkatsizce yapmakla suçlayabilir. Ancak hedefin daha çok kendinden emin ve kendini göstermesinin daha kolay bir pozisyondan seçilmesi durumunda mobbingi uygulayan, çeşitli taktikler geliştirme yolunu seçebilir. Mağdurun yaptığı başarılı işleri üstlenme, eleştiri ve tehdit bunlara örnek olarak verilebilir.

Yaş farkı: İş hayatındaki gençler kariyer yolculuklarına henüz yorulmamış, yeni gelişimler için sürekli heyecan duyan ve çalışma enerjisi yaşlı kişilere göre daha fazla olan kişilerdir. Yönetici kendisinden daha genç ve istekli bir kişi ile karşılaştığında bu durumu kendi kariyerine bir tehdit unsuru olarak algılayabilir. Bu tehdit unsuru amir veya yöneticinin genç çalışanlara karşı mobbing uygulamasına neden olabilir. Yöneticinin alt pozisyonunda bulunanlardan daha genç olması da kişide tehdit olarak algı yaratabilir. Yaşlı olan kişinin deneyimi genç kişileri korkutabilir ve hatalarını gizlemek için mobbing yapma yoluna gidebilir.

Kayırma: Kayırılan kişi her kademeden olabilir. Üstten asta uygulanan mobbing söz konusu olduğundan kayırılan bir yöneticinin destek görmesi nedeniyle daha rahat bir şekilde mobbing sürecini başlatabileceğini ve devam ettirebileceğini söylemek mümkündür. Mobbingi yapan kişi için desteği kaybetmemek bu nedenle oldukça önemlidir.

Politik nedenler: Politik görüş benzerlikleri kayırmalara neden olduğu gibi farklılıkları da sorunlara yol açabilmektedir. Görüşlerini açıkça dile getiren astlar ve üstler arasında uyuşmayan görüşlerin zaman içerisinde mobbinge neden olması oldukça doğaldır. Özellikle özel şirketler açısından bakıldığında bu nedenin mobbingin kaynağı olabileceği söylenebilir. Bunun nedeni ise özel şirketlerde aynı görüşte kişilerin daha büyük bir kalabalık oluşturma olasılığının daha fazla olmasındır.

1.8.2. Aşağıdan Yukarıya Mobbing

Mobbing genel olarak yukarıdan aşağıya doğru karşımıza çıksa dahi nadiren bunun tam tersi durumda görülebilmektedir. Aşağıdan yukarıya mobbing türü çok nadir gözlemlenen bir durumdur ve mobbing genellikle zayıf bir yöneticiye karşı gelişir (Tutar, 2015: 155).

Bu mobbing türü daha çok rekabetin yüksek olduğu çalışma ortamlarında oluşmaktadır. Aşağıdan yukarıya mobbingde mobbing uygulayanlar genellikle tek kişiden oluşmaz. Mobbing uygulayıcılarının asıl amacı hedef aldıkları kişiyi üst yönetim kademesine karşı zor duruma düşürmektir. Bir grup halinde mobbing uygulayarak, yöneticinin işten atılması ya da pasif konuma düşmesi için çaba sarf ederler (Kılıç vd., 2016:67).

1.8.3. Yatay Mobbing

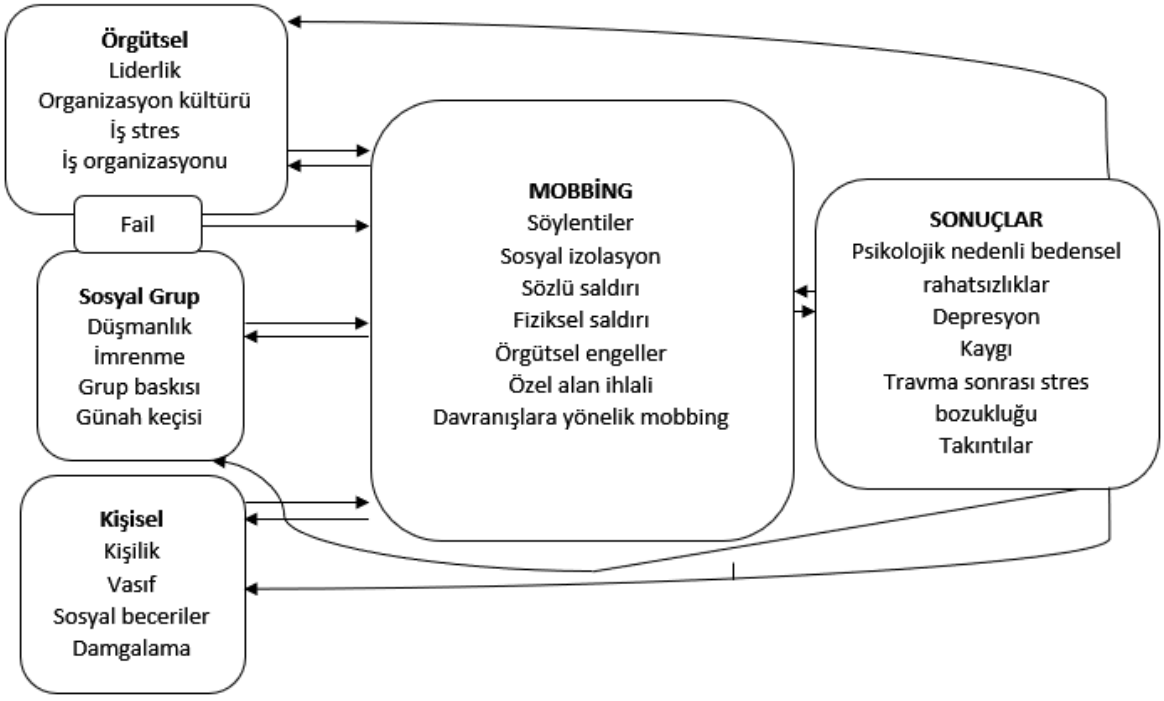
Yatay mobbing çeşitli kaynaklarda fonksiyonel mobbing olarak da adlandırılmaktadır. Yatay mobbing türünde, mobbing uygulayan ve uygulanan mağdur eşit statülerde yer almaktadır ve altında yatan sebepler genellikle çekememezlik, kıskançlık ve rekabettir. Bunun nedeni mobbinge uğrayan kişilerin çalışkan, yetenekli ve başarılı kişiler olmasıdır. Bu kişiler çalışma ortamı içerisinde çalışma arkadaşlarının dikkatlerini çeker. Dolayısıyla yatay mobbing türünde mobbing uygulayıcısı genellikle bir kişiden değil birkaç kişiden oluşur. Kıskançlık ve rekabet gibi nedenlerle başlayan mobbing sürecinin mağdur tarafından algılanması diğerlerine nazaran çok daha zordur. Mağdur yaşadıklarının iş ilişkisinin bir parçası olduğunu düşünebilir. Yönetimin de mobbinge dahil olması mağdur açısından çift yönlü çaba gerektireceğinden, mağdurun durumunu daha da kötüleştirir (Bölükbaşı, 2015: 27).

Örgüt içerisindeki iş tanımları ve analizleri düşünüldüğünde mobbing olgusunun oluşması için bir neden bulunmamaktadır. Örgüt içinde kimin ne işi yapacağı, yetkileri ve yeri bellidir. Fakat belirli bir düzeni tehdit edici unsur olarak görülen yeni çalışana karşı, zaman içerisinde kıskançlık beslenerek mobbing sürecinin başlatılması olasıdır (Tınaz, 2011: 134-141).

1.9. Mobbingin Nedenleri

Mobbing olgusu kendi içinde kompleks bir yapıya sahiptir. Bu yapı içindeki unsurların kendine has rolleri vardır. Fakat bunlar birbirini etkiler ve birbirinden etkilenir, bir araya geldiklerinde etkilerini arttırabilir. Bu unsurlar mobbing uygulayıcılarının ve mağdurların psikolojik durumları, kişilikleri ve sahip oldukları koşullar, kurum kültürü ve yapısı, kritik bir tetikleyici ve kurum dışı toplumsal kabul ve kurallardır (Davenport vd., 2014: 55).

Mobbingin ortaya çıkış nedenlerini inceleyen Zapf, kişisel, kurumsal ve sosyal faktörleri birbirinden bağımsız olarak düşünmemektedir. Zapf'a göre bütün faktörler birbiriyle ilişkilidir ve etkileşim içindedir. Mobbingin nedenleri Zapf'ın sınıflandırması üzerinden incelenecektir (Zapf, 1999, aktaran: Çukur, 2016:11).



Şekil 3. Mobbingin nedenleri ve sonuçları

Kaynak: Zapf, 1999: 71.

1.9.1. Kişisel Nedenler

Mobbing olgusunda mobbing uygulayan ve mobbinge uğrayan iki ana taraf yer almaktadır. Mobbingin iki tarafında da insan unsurunun var olması bu süreci, kişilik özellikleri ya da kişinin hal ve tavırlarını göz ardı edilemez bir konuma getirmektedir. Mobbing uygulayan ve uygulanan kişilerin sahip oldukları özelliklerin mobbing için bir zemin hazırladığı araştırma yapanlar tarafından onaylanan ve birçok araştırmada yer alan bir görüştür (Çukur, 2016: 12).

Leymann (1993) mobbinge uğrayan mağdurların hayatlarının önceden araştırılması gibi bir çalışma olmamasından kaynaklı kişilik özellikleri üzerinde net bir fikir verilmesinin zor olduğunu savunmaktadır. Fakat mobbinge uğrayan kişilerin genellikle zeki, işinde yeterli, dürüst ve çalışma ortamında başarılı kişiler olarak nitelendirildikleri bilinmektedir (Leymann, 1993, aktaran: Davenport vd., 2014: 69).

Leymann'a (1993) göre mobbing uygulayan kişiler, kendi eksiklerinin telafisi için mobbinge başvururlar. Kişilerin kendi nam ve statüleri hakkındaki endişeleri, kendilerine ve çevrelerine duydukları güvensizlik, onları başka bir kişiyi küçük düşürmeye yönlendirmektedir (Davenport vd., 2014: 56).

Özdevecioğlu ve arkadaşları 2013 yılında yaptıkları bir araştırmada kişilerin sahip oldukları pozitif ve negatif duygusallık ile saldırganlık ilişkisini araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonuçları incelendiğinde pozitif duygular içinde olan bireylerin saldırganlık seviyelerinin düştüğü, negatif duygular içinde olan bireylerin ise saldırganlık seviyelerinin artış gösterdiği görülmektedir (Özdevecioğlu, 2013: 167).

1.9.2. Kurumsal Nedenler

Kurumsal yapı, kurumun örgütlenme biçimi (hiyerarşik ya da dikey), iş tanımları, yapılan işlerin organizasyonu ve kurum içerisindeki yöneticilerin liderlik yapısı ile şekillenmektedir (Çukur, 2016: 15).

Kurumlarda yaygın olarak görülen hiyerarşik yapı, yönetimde otoriter bir yönetim tarzını beraberinde getirmektedir. Otoriter yönetim tarzı mobbingin yaşanması için zemin oluşturmaktadır. Bu yönetim tarzında mobbing uygulayan kişi, kendisini daha kolay şekilde gizleyebilme şansı bulmaktadır. Yatay örgütlenmeler ise hiyerarşik örgütlenmelere nispeten daha esnek bir ortam sağlamaktadır. Bu örgütlenmelerdeki tehlike ise yetki çatışmalarının yaşanabilmesidir. Belirsizlik zaman içinde örgütte çatışmaların ve dolayısıyla mobbingin yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir (Güngör, 2008, aktaran: Çukur, 2016:15).

Davenport ve arkadaşları işyerlerinde mobbingin yaşanmasının ve sürekliliğinin kurumsal nedenlerini 5 ana başlık altında toplamışlardır (Davenport vd., 2014: 65).

Kötü yönetim: İşyerleri ve diğer kuruluşlarda insan kaynaklarına önem verilmeden maliyetler ve kar odaklı düşünce kötü yönetimin başlıca nedenini oluşturmaktadır. Kötü yönetimin varlığının anlaşılacağı diğer belirtiler ise gereğinden fazla hiyerarşik yapı, saydamlık yoksunluğu, eksik ve hatalı iletişim, sorunların çözümünde çatışma yöntemine gidilmek zorunda kalınması, zayıf liderler, ekip çalışması yoksunluğu ve yaygın bir suç atma eğilimi görülmesidir.

Yoğun stresli işyeri: Üretim baskısının çok yoğun olarak bulunduğu işyerlerinde yetersiz iş sergileyen çalışana karşı, her düzeyde mobbing meydana gelebilir. Yöneticiler kendi üstlerinden gördükleri yoğun baskı nedeniyle kendi altında bulunan çalışanlarına mobbing uygulayabileceği gibi çalışanlar yaşadıkları baskının yükünü birleşerek yöneticilere yönlendirebilir ve suçlu olarak yönetimi hedef alabilirler.

Monotonluk: Yoğun iş stresi kişiler üzerinde çok fazla baskıya neden olduğu gibi fazla monotonlukta çalışanlarda sıkıntıya neden olmaktadır. Bu şekilde aynı işin yapıldığı ve monoton günlerin devam ettiği işyerlerinde çalışanlar mobbinge yönelerek çalışma hayatlarında farklılık yaratmaya çalışabilmektedir.

Yöneticilerin inanmaması ve inkarı: Yöneticiler mobbing sürecinin devam etmesinde ya da durmasında önemli bir rol oynarlar. Mobbinge uğrayan çalışanın yönetimden birisine durumu bildirmesi ve yönetimin mobbing olgusunu reddetmesi sürecin

devam etmesine neden olur. Mağdur süreç içerisinde üst yönetime ulaşamaz, ulaşsa bile üst yönetim alt kademede çalışan bir kişiye inanmak yerine yöneticisine inanmayı tercih eder.

Ahlak dışı uygulamalar: Şirketler kendi isimlerinin kötü çıkmasından ve müşteri ilişkilerinin zayıflamasından oldukça tedirgin olurlar. Bu gibi nedenler ile elde ettikleri karların düşüşüne neden olabilecek bütün durumlara karşı tavır takınabilirler. Şirketin müşteri ilişkilerine zarar verebilecek her durumda bir günah keçisi belirleyerek mobbing uygulayabilirler.

1.9.3. Sosyal Nedenler

Her toplumun kendi sosyal, ekonomik ve ahlaki kabulleri vardır. Bu kabuller toplum içerisindeki kurumlarda da kendisini göstermektedir. Kurumların kabullerden izole olduğunu düşünmek mümkün değildir. Bu kabuller kurum içindeki mobbing sıklığını da etkilemektedir (Çukur, 2016: 18).

Günümüz rekabet dünyası kar ve sonuç odaklı düşünceyle birlikte çalışanların değersiz görülmesi sonucunu doğurmuştur. İşgücü terimi ardında yer alan, emek veren çalışanların kıymeti ve önemi sönük kalmıştır. Çalışanların duygularının göz ardı edildiği çalışma ilişkileri ve ortamlar, duygusal suistimal riskini arttırmaktadır (Davenport vd., 2014: 75).

Zaman içerisinde toplumlarda meydana gelen sosyal değişim ve bozulma, kaygı, belirsizlik ve bilinçsizliğin devamı örgütler içerisinde mobbing davranışlarının görülmesi için bir taban oluşturmaktadır. Bunun nedeni ise örgütün çevresi ile ilişkisinin sürekliliğidir. Kapitalist kültürün beraberinde getirdiği yeni değerlerin mobbing sürecinin başlaması için ateş görevini gördüğünü ve kişilerde fiziksel ya da duygusal hasarlar bıraktığını söylemek gerekmektedir (Kök, 2006: 339-440).

Davenport ve arkadaşları Amerikan kültürünü inceleyerek belirli özelliklerin fazla öne çıkması ile mobbing olgusunun meydana gelmesine neden olabileceğini bir tablo şeklinde özetlemişlerdir.

Tablo 3

Abartılması durumunda mobbinge yol açabilecek toplum özellikleri

Rekabetçilik	Aşırı rekabet kişilerde acımasızlığa dönüşebilir. Bu durum mobbingin artışına neden olabilir.
Başarı odaklılığı	Kişiler başarı uğruna mobbinge başvurabilirler.
Bireyselcilik	Bireyselcilik kişilerin kendi davranışlarından sorumlu olduğu anlamına gelebileceğinden işyerinden ayrılmak kişilerin tercihidir anlayışı gelişebilir.
Pratik Olmak	Sonuç merkezlilik süreç içerisinde yer alan insan faktörünün önemsiz görülmesine neden olabilir.
Verimlilik	Verimli olarak görülen yöntemler kimi zaman katılımcı yapılar ve açık iletişimden yoksun olabilir.
Çok Fazla Çalışmak	Çok çalışmak diğerlerinin dikkatini çekerek onlar için tehdit niteliği taşıyabilir.
Özgürlük Düşkünlüğü	Özgürlük düşkünlüğü kişileri istediği gibi davranma düşüncesine yönlendirebilir.
Yenilikçilik	Fazlaca yapılan öneri ve yenilikler rahatsızlık uyandırabilir.
Doğrudan Etkileşim	Kişisel saldırı halini alabilir.
İlişkilerin Yüzeysel ve Kısa Olması	İşgücüne son verme aracıdır.

Kaynak: Davenport vd.,2014: 77.

1.10. Mobbingin Etkileri

Fiziksel şiddet psikolojik şiddete nazaran daha kolay tanımlanabilen ve gözlemlenebilen bir şiddet türü olması sebebiyle işyeri şiddeti konusunda ilk akla gelen şiddet türü olmaktadır. Fakat son yıllar psikolojik şiddetinde işyerlerinde var olduğu görülmüştür. Çalışma hayatı içerisinde var olan her çeşit duygusal taciz, korkutma, gözdağı ve tehdit, aşağılayıcı davranışlar ve konuşmalar gibi davranışların tümü mobbing kapsamında kabul edilmektedir. Psikolojik şiddet çalışanlar üzerinde psikolojik tahribatlara neden olduğu gibi fiziksel tahribatlara da neden olmaktadır. Aynı zamanda bu sonuçlar sadece mağdur ile sınırlı kalmayarak işyeri ve toplum açısından da derin yaralar açabilmektedir (Çöl, 2008: 108).

Aşağıdaki tabloda mobbing sonucunda oluşabilecek psikolojik ve parasal sonuçların olası bir tablosu verilmektedir.

Tablo 4

Mobbingin psikolojik ve ekonomik maliyetleri

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Ekonomik Maliyetler
BİREYLER	Stres Fiziksel ve Duygusal Rahatsızlıklar Dışlanma Kaybedilen Arkadaşlıklar Mesleki kimliğin Kaybolması Ayrılık Üzüntüsü İntihar/Cinayet	Ayakta Tedavi Giderleri Terapi Giderleri Doktor Masrafları Hastane Masrafları Kaza Maliyetleri Avukat Masrafları İşsizlik ve iş arama maliyeti Kapasite altı çalıştırılma
AİLELER	Çaresizlik Yükü Karmaşa ve Tartışmalar Ayrılık ve Boşanmalar Çocuklara olumsuz etki	Ailede Mali Kayıp Boşanma ve Ayrılma Giderleri Terapi Giderleri
ÖRGÜTLER	Uyuşmazlıklar Düşük Moral Bastırılmış Yaratıcılık Sıkıntılı Şirket Kültürü	Hastalık izinlerinin artış göstermesi Personelin artan hareket maliyeti Eksik verim ve iş kalitesi Uzmanlık Kayıpları Tazminat Giderleri İşsizlik Maliyetleri Hukuksal İşlem Maliyetleri Erken Emeklilik Yüksek Yönetim Giderleri
TOPLUM	Mutsuz Kişiler Politik Kaygısızlık	Sağlık ve Sigorta Giderleri İşsizlik ve Kapasiteye Uygun İşte Çalışmamadan Kaynaklı Kayıplar Kamu yardım taleplerinin yükselmesi Malulen Emeklilik Talebinde Artış

Kaynak: Davenport vd., 2014: 167-168.

1.10.1. Mobbing Mağduruna ve Ailesine Etkileri

Yaşanan mobbing sürecinden en çok etkilenen ve en büyük zararı gören taraf mobbinge uğrayan mağdur kişidir. Süreç içerisinde sistematik ve kasıtlı şekilde mobbinge

uğrayan mağdur üzerindeki etkiler zaman içerisinde daha kötü bir hal alır. Mobbing bireyler üzerinde önemli sağlık ve ekonomik zararlara neden olabilmektedir (Tetik, 2010: 86).

Mobbinge uğrayan kişilerin zaman içerisinde psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar yaşaması bu kişilerin tedavi süresince yaşadıkları rahatsızlıklar nedeniyle para kaybına da neden olmaktadır. Kişilerin danışmanlara, doktorlara, ilaç ekstra tedavisi ödemeleri zaman içerisinde onlara ekonomik kayıplar yaşatmaktadır. Özellikle mobbing nedeniyle işini kaybetmiş olan kişilerin yaşadıkları ekonomik kayıplar durumu daha da zorlaştırmaktadır.

Çalışma yaşamında mobbinge uğrayan kişi yaşanan olumsuz süreçten etkilenen tek kişi değildir. Ailenin mağdur ve yaşanan durum için üzüntü duyması yanında, yaşanan süreç çift ilişkilerinin bozulmasına, anne ve babanın çocuklarıyla sıkıntılar yaşamasına ve bu durumların ötesinde çocukların gelişimlerinde çeşitli psikolojik sorunlara neden olabilmektedir. Bu etkilerin ortaya çıkması olasılığı mağdurun yaşadığı olumsuzlukları diğer aile bireylerine ne kadar yansıttığı ile ilişkilidir (Tınaz, 2011: 172-173).

Yaşanan olgunun sonuçlarına sosyal açıdan bakıldığında ise kişinin toplum içerisindeki imajının zarara uğradığı görülmektedir. Mağdurun sürekli depresif konuşma ve davranışları zaman içerisinde sosyal çevresinde olumsuz sonuçlar doğurur. Mağdurun arkadaşları bu duruma tepki göstererek arkadaşlığını bitirmeyi veya uzaklaşmayı tercih eder. Hatta bu durum arkadaşları tarafından mobbinge uğrayan mağdurun başarısız bir birey olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır. Çalışma arkadaşları tarafından dışlanma yaşamış olan mağdur zaman içerisinde sosyal çevresinde de aynı şekilde dışlanmaktadır (Tınaz, 2011: 158).

Leymann'a göre aşırı çaresizlik ve acizlik hissi, kaygı, öfke, depresyon, iç daralması, hiperaktivite, intihara yönelim ve psikosomatik hastalıklar mobbing mağdurlarının karşılaştığı duygusal ve fiziksel sonuçlardır. Leymann bu rahatsızlıkları yaşayan kişilerin zaman içerisinde bağışıklarında meydana gelmiş bozulmalar nedeniyle ortaya çıkabilecek artan kanser riskine de dikkat çekmektedir (Leymann, 1990: 122-123).

Mobbing mağdurlarında diğerlerine nazaran daha az görülen rahatsızlık ise "Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB)" dur. Travma sonrası stres bozukluğu, kişilerin çok fazla

korkutucu ya da stresli olaylar ile karşılaşmaları sonrasında, kişilerde oluşan psikolojik ve fiziksel bir durumdur. Travma sonrası stres bozukluğu yaşayan kişiler genellikle savaş, işkence, doğal afetler, büyük kazalar, cinsel saldırı veya cinayet yaşamış kişilerdir (Çukur, 2016: 30). Bu rahatsızlığı yaşayan kişilerde sinir, sürekli endişe, uykusuzluk, kontrolsüz davranışları, kötü anları yeniden yaşama hali görülür (Davenport, 2014: 90).

1.10.2. Mobbingin Uygulandığı Örgüte Etkileri

Mobbing olgusu bireyler kadar örgütler için de son derece tehlikeli sonuçlara neden olabilmektedir. Tınaz işverenlerin ve yöneticilerin mobbing olgusunun nelere mal olabileceğini ve ne tür zararlar verebileceğini bilmeleri durumunda sürecin başlamaması ya da son bulması için ellerinden geleni yapacaklarını belirmektedir. Mobbing örgütler için ekonomik sonuçlar gibi ciddi sosyal sonuçlarda doğurabilmektedir (Tınaz, 2011: 161).

Davenport, Schwartz ve Elliott, psikolojik tacizin (mobbingin) örgüt içindeki etkilerini şu şekilde ifade etmektedir (Davenport vd., 2014: 132-134):

- İşin niteliği ve niceliğinde azalış meydana gelmektedir. Mobbing çalışanlar arasındaki çalışma ve takım ahengine zarar vererek sonuçta iyi bir iş çıkarılmasını engeller. Hatta bazı zamanlarda kilit elemanın mobbing nedeniyle kaybedilmesi işin yapılmasını büyük sekteye uğratır.
- Çalışanlar arasında ilişkilerin bozulmasına ve hoş olmayan ilişkilerin gelişmesine neden olur.
- Fitnecilik artar.
- Mobbing mağduru çalışanların bazıları şirkete karşı güvenlerini zaman içerisinde yitirir ve yaşadıkları mobbing sürecinin daha olumsuz bir hal alacağı endişesini taşırlar. Bu nedenle kendilerine daha güvenli bir örgüt arayışı içine girerler. Bu durumda çalışanlarını kaybeden şirket için yeni çalışanlar bulma ve onların eğitim maliyetleri ortaya çıkar.
- Mağdurlar yaşadıkları mobbing süreci içerisinde uzaklaşmak ve kaçmak için hastalık izinlerine yöneliş göstermektedir. Mobbing mağdurlarının sıkça alacakları sağlık izinleri örgüt için bir maliyet oluşturmaktayken diğer çalışanlarında olumsuz örgüt ortamından kaçmak için aynı yolu benimsemesi durumu daha da kötüleştirmektedir.

- Mobbingin sık ve yoğun yaşandığı örgütler süreç içerisinde saygınlık ve güvenlerini kaybederler.
- Örgütlerin danışman maliyetlerinde artışlar meydana gelir.
- Örgütten mobbing nedeni ile ayrılan çalışanlar işsizlik sigortasından faydalanmak istemektedir. İşyerinden istifa için baskı gördüğünü ya da işlerine kuşkulu bir şekilde son verildiğini ispat eden çalışanlarda işyerleri için maliyet artışı anlamına gelmektedir.
- Çalışanlar mobbing nedeniyle uğradıkları zararlar için mahkemelere başvurabilmektedir. Açılan davalar örgüt için diğer bir ekonomik kaybına neden olmaktadır.

1.10.3. Mobbingin Topluma ve Ekonomiye Etkileri

Daha geniş bir çerçeveden bakıldığında mobbingin toplumsal ve ekonomik anlamda sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Bu olgunun sonuçları bireyden örgüte, örgütten topluma yayılarak devam eder.

Mobbing toplumda çalışan bireylerin rahatsızlıklar yaşamasına ve verim düşüklüğüne, sağlık harcamaları artışlarına, toplumdaki mutsuzluk ve memnuniyetsizliğin ve dolayısıyla huzursuzluğun artmasına, işsizliğe ve bununla birlikte yardım ödemelerinin artmasına, erken emeklilik artışına, huzursuz aile yapılarına ve tam anlamıyla değerlendirilememiş bir işgücüne sebebiyet vermektedir (Tınaz, 2011: 162-163).

Mobbingin neden olabileceği diğer bir sonuç ise "beyin göçü" dür. Mobbingin çalışma yaşamı içerisindeki sıklığı ve buna karşılık alınmış yetersiz önlemler kişilerin çalışmak için başka ülkeleri tercih etmesine sebebiyet verebilmektedir (Çukur, 2016: 34).

1.10.4. Mobbingin Cinsiyet Algısına Etkileri

Yapılan araştırma sırasında mağdur kadınların cinsiyet ve mobbing arasında bağlantı kurduğu görülmüştür. Bu bulgunun elde edilmesi sonucunda mobbingin cinsiyet algısı üzerindeki etkileri hakkında literatür çalışması yapılmış fakat konu hakkında yapılmış bir çalışmaya rastlanamamıştır.

Yapılan görüşmeler sırasında kadınların yaşadıkları deneyimler sonrasında hemcinslerine karşı eleştirel tavır takınırken, karşı cinse karşı olumlu tavır sergilediği gözlemlenmiştir.

Katılımcılar erkekler ile iyi çalışma ilişkileri geliştirdiklerini, erkeklerin genel olarak kadınlara karşı daha saygılı ve mesafeli olduklarını, meydana gelen ya da gelebilecek sorunların nedeninin iş kaynaklı olacağını ve net olduklarını ifade etmektedir. Kadınlar ile daha zorlu çalışma ilişkileri kurduklarını, hırs ve üstünlük faktörünün ilişkilere yansıdığını, meydana gelen ya da gelebilecek sorunların iş dışı konular hakkında da olabileceğini ifade etmektedir.

1.11. Mobbingle Mücadele Yöntemleri

Mobbing kişiler, örgütler ve toplum için büyük zararlara neden olmaktadır. Grupların bu olgu karşısında önlemler alması ve başa çıkmak için stratejiler geliştirmesi hayatı önem taşımaktadır. Mobbing süreci ile mücadele etmenin ilk aşaması, her sorunda olduğu gibi sorunun tespitini ve kabulünü gerektirmektedir.

1.11.1. Kişisel Mücadele Yöntemleri

Mobbing yaşayan bireylerin bu sorunu görmezden gelmeleri ve yokmuş gibi çalışma hayatlarına devam etme çabaları, yaşanan sorunu çözmekten daha çok derinleştirmektedir. Mobbingin görmezden gelinmesi yaşanan sürecin daha uzun süre yaşanmasından başka bir işe yaramamaktadır.

Yaşadığımız hız çağında insanların durup yaşanılan olaylar hakkında düşünme ve üzüntü duyma alışkanlıkları azalmaktadır. Fakat mobbing yaşayan çalışanlar için bu süreçler oldukça önemlidir. Mobbinge maruz kalan kişiler yaşadıkları durum için üzüntü duyabilir ki bu süreç gereklidir. Bu konuda önemli olan nokta, sürecin çok uzun olması olabilir. Aynı zamanda birey açısından yapılması gereken şeylerden bir diğeri ise yaşanılan durum üzerinde düşünerek analizler yapmak ve çözümlere odaklanmak olmalıdır. Yönetimin de mobbing sürecine dahil olduğu durumlarda mağdurun işten ayrılmaktan çekinmemesi gerektiği belirtilmektedir (Davenport, 2014: 94-95).

Tutar mobbing ile mücadelenin kişinin kendinden başladığını, kişiliği geliştirmenin ve güçlendirmesinin önemini vurgulamaktadır. İzlenebilecek yol haritası ve önerileri şu şekildedir (Tutar, 2015: 197-198).

Öz-saygının geliştirilmesi: Mobbingin etkileri kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Bazı bireyler durumu daha güçlü karşılayabilirken bazı bireyler kolayca yıkıma uğramaktadır. Bireylerin özsaygılarını geliştirmesi mobbing karşısında direnç göstermesini ve mücadele etmesini kolaylaştırmaktadır. Kişinin kendine uygun stratejiyi belirleyebilmesi gerekmektedir. Bunun için en can alıcı nokta kişinin olaylar karşısında kendisi gibi kalabilmesidir.

Denge bölgeleri tasarlanması: Herkes alışmış olduğu bir düzene sahiptir bu düzenin bozulması kişilerde rahatsızlık hissi uyandırmaktadır. Mobbing olgusu da sağlık ve yaşam üzerinde düzen bozucu bir etkiye sahiptir. Bu nedenle kurban denge bölgeleri oluşturarak mobbingin bu etkisini minimuma indirgemeye çalışmalıdır.

Mesleki beceri ve nitelikleri arttırmak: Özgüven sahibi kişiler karşılaştıkları sorunlar ile çok daha kolay baş edebilmektedir. Bu nedenle mobbing gören kişilerin özgüvenlerini arttıracak yollar bulmaları onlara yardımcı olmaktadır. Mesleki becerileri geliştirmek ve nitelikleri arttırma bu konuda son derece faydalı çalışmalardır.

Ruh sağlığını korumak: Mobbing süreci kişilerin psikolojilerinde olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Kişiler kendilerine yöneltilen psikolojik saldırılar karşında daha iyi direnç gösterebilmek için kendi psikolojik uyumlarını geliştirmelilerdir.

Algılama stratejilerini güçlendirmek: Kişinin tepkileri yaşadığı olayı nasıl tanımladığına bağlıdır. Bu nedenle bireylerin mobbinge verdikleri tepki de kendi tanımlamaları ile ilişkilidir.

Değerleri açıklamak: Mobbinge uğrayan kişinin değerlerinden vazgeçmemesi bu süreçteki mücadele için son derece önemlidir. Mağdurun hayatıyla değerlerinin çatışması mobbing sürecinde onu güçsüz kılmaktadır.

Mobbing ile mücadelede farklı çalışmalarda farklı mücadele yöntemleri tavsiye edilmektedir. Farklılığın nedeni mobbingin stratejilerinin kişiye göre değişiklik göstermesidir. Davenport ve arkadaşları ise mobbing sürecinde kişilerin ailelerinden ve arkadaşlarından destek almalarının ya da evcil hayvan edinmelerinin sürecin etkilerini hafifleteceğini belirtmektedir. Aynı zamanda kişilerin inançlı olmaları gerektiğini ve değişimin değerini bilmeleri gerektiğini de eklemektedir. Kişilerin kurban zihniyetine girmesi yaşanan mobbing sürecini daha zor bir hale sokacağını belirtirken, kontrolün kişinin elinde olduğunu ve diğer seçeneklerin var olduğunu düşünmelerinin mağdurlar için daha faydalı olacağını söylemektedir (Davenport, 2014: 100).

1.11.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Mobbing örgütlerde çatışmalara ve mutsuz çalışanlara sebep olduğu gibi daha birçok sıkıntıya neden olmaktadır. Çalışanların hastalık izinleri, işten ayrılan kişi ve uzmanların yarattığı zararlar, azalış gösteren verim ve mobbingin neden olduğu davalar bunların sadece birkaçını oluşturmaktadır. Bu nedenle psikolojik ve ekonomik yıkım yaşamak istemeyen bütün örgütlerde mobbingle ilgili tedbirler alınmalı ve mobbing yaşanan örgütlerde bu olgu ile mücadele edilmelidir. Bireylerde olduğu gibi örgütlerde de mobbingi görmezden gelmek sürecin uzatılmasından ve yaygınlaştırılmasından başka bir işe yaramamaktadır. Örgütler yaşanan sorunun kaynağına inmeli ve soruna yönelik tedbir ve stratejiler aramalıdır.

İşyeri yönetmelikleri ve benzeri düzenleyiciler mobbing ile mücadelede önemli yer tutmaktadır. Bu süreç içerisinde mobbing davranışlarının neler olduğu, tarafları, mobbing işlemlerinin neleri içerdiği çok açık bir şekilde belirlenmelidir. Örgütler mobbing karşısında müsamaha gösterilmeyeceğini gösteren düzenlemelerini hazırlayıp uygulamaya koymalıdır (Tutar, 2015: 215).

Tutar mobbing ile mücadele yöntemlerine yönelebilmek için öncelikle mobbing davranışlarının iyi bir biçimde tanımlanması gerektiğini vurgulamakta ve mobbing ile mücadele konusunda yapılabilecekler hakkında öneriler vermektedir (Tutar, 2015: 211-212):

- Çalışanlar için düzenlenen seminerler ve eğitimler yardımı ile mobbing olgusu hakkında bilinçlendirme yoluna gidilmeli, aynı zamanda mobbinge karşı politikalar ve stratejiler belirlenmelidir.
- Hukuksal tedbirler alınmalı, mobbing ile ilgili şikayetlerde izlenecek tutum ve yol haritası belirlenmelidir.
- Çalışanların şikayetlerinin dinlenmesi, araştırılması, sonuç alma süresinin kısa tutulması, olayla ilgili olmayan kişi veya taraflara bilgi verilmemesi gerekmektedir.
- Mobbing mağdurları için, gerekli fiziksel ve psikolojik sağlık yardımlarının sağlanması gerekmektedir.
- Örgütte adalet ve güven duygusunun dışında sergilenen söz ve davranışların yasak olduğu kurum içerisinde yetkili bir kişi tarafından duyurulmalıdır.

Görüldüğü üzere mobbing olgusuna karşın örgütlerin izleyebileceği birçok önlem ve mücadele yolları bulunmaktadır. Bunların hayata geçirilmesinde örgüt içindeki yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar oldukça fazladır. Şirket içerisinde huzurun sağlanması ve başarılı bir örgüt hayatı için yöneticilerin çalışanlarına değer vererek onların şikayetlerini dinlemesi ve değerlendirmesi, adalet ve güven duygusuna değer vermesi gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
MOBBİNG VE ÇALIŞAN KADIN

Kadınlar geçmişten günümüze çalışma hayatında her zaman yer almıştır. Çalışma hayatı içinde kapladıkları alan ve sahip oldukları etkileri kimi zaman azalmış, kişi zaman artış göstermiştir. Kadınların çalışma hayatındaki dalgalanmalarının temelinde egemen kültürün, savaşların, üstlendikleri çoklu rollerin ve daha birçok faktörün etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Kadınlar çalışma hayatı içinde birçok sorunla karşılaşmaktadır. Mobbing bu sorunlardan sadece biridir. Yapılan çalışmalar kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbinge uğradığını göstermektedir. Kadınların mobbinge daha fazla uğramasının ve uygulayıcı konumunda bulunan kadınların hemcinslerini hedef almasının nedenlerinin anlaşılabilmesi konunun cinsiyet temelinde ele alınmasını gerektirmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde mobbing kavramı cinsiyet temelinde ele alınmıştır. Bu nedenle ilk olarak cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları açıklanmıştır. Kadınların çalışma hayatına katılma nedenleri, çalışma hayatının tarihsel olarak değişim ve dönüşümü, çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlara yer verilmiştir. Son olarak kadın cinsiyeti temelinde mobbingin tarafları, nedenleri ve sonuçları incelenmiştir.

2.1. Mobbing ve Çalışan Kadın

Kadınlar toplumun yeniden inşasının ayrılmaz bir parçasıdır. Neslin devam etmesini sağlayan kişiler olarak kadınları "kültür taşıyıcı" olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır. Kadınların yetiştirdikleri yeni nesiller toplumun devamlılığını ve gelişimini sağlayan bireyler olacaktır (Öztürk, 2010: 17). Kadınların toplum için böyle büyük bir göreve sahip olması, toplum içerisinde erkeklerin gerisinde kalmasına engel olamamıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında çok çeşitli etkenler bulunması konunun derinliğini daha da arttırmaktadır.

Kadınlar tarih boyunca çok çeşitli işlerde ve statülerde yer almışlardır. Kadının ekonomik faaliyetlere katılımının görünür olduğu dönemler ise sanayi devrimi ile birlikte gerçekleşmiştir. Sanayi devrimi ile birlikte hız kazanan teknolojik ve toplumsal değişikler

kadınların toplumsal rollerinden biraz da olsa sıyrılarak ekonomik alana atılım sağlayabilmesine imkan sağlamıştır. Ücretli kadın işgücünün oluşması kadınların toplum içerisindeki görünmezliğini ortadan kaldırırken, kadının toplum içinde her alanda eşit olmasını da etkilemektedir (Parlaktuna, 2010: 1217).

Günümüzde kadınların istihdamı özellikle gelişmiş ülkelerde çok önemli artışlar göstermiştir. Kadınların çalışma yaşamları ve aile dengesini daha rahat kurabilmesi adına sağlanan kolaylıkların ve teşviklerin olduğu görülse de makro-politika açısından bakıldığında mevcut durumun yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Politikalarda toplumsal cinsiyet bakış açısı tam olarak kurulamamış, cinsiyet fark etmeksizin eşit iş için eşit ücret sağlanamamış, kadınların işe alımında ve terfiindeki cinsiyet ayrımcılığı giderilememiş, kadınların işyeri tacizine uğramasının önüne geçilememiştir (KSSGM, 2000:9).

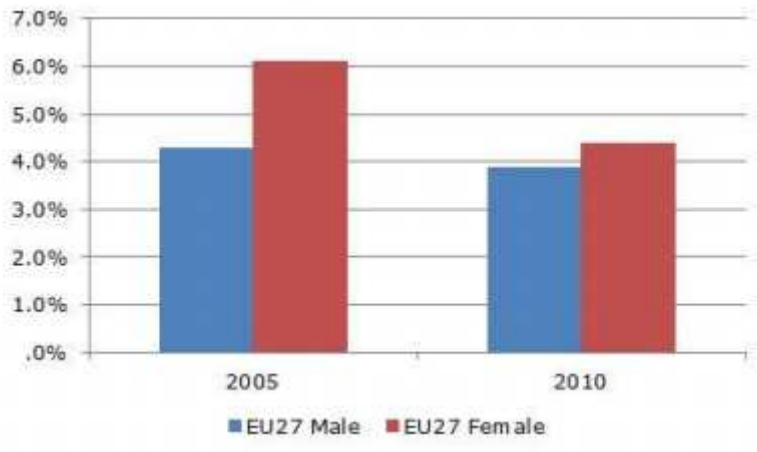
Tablo 5

Psikolojik şiddet araştırmalarında cinsiyete göre mağduriyet oranları

		Mağdurların Cinsiyete Göre Dağılımı		**Toplam Örneklemin Cinsiyet Dağılımı**		
Kaynak	**Mağdurlar (n)**	**Erkek %**	**Kadın %**	**Erkek %**	**Kadın %**	**Örneklem (n)**
Niedl, 1995(Hastane Çalışanları) Avusturya	98	37	63	39	61	368
Niedl, 1995(Araş. Merkezi)	11	18	82	45	55	63
Mikkelsen-Einarsen, 2002	118	39	91			
Björkqvist vd., 1994	70	39	61	48	52	338
Salin, 2001	6	33	67	43	57	376
Vartia, 1993	95	33	67	36	64	949
Kivimaki vd., 2000	302	12	88	12	88	5655
Zapf, 1999	99	35	65			
Dick-Dulz, 1994	200	26	74			
Halama-mockel, 1995	183	25	75			
Zapf, 1999	86	44	56			
Mackensen, 2000	115	41	59	41	59	1972
Einarsen-Skogstad, 1996	96	46	54	44	56	7787
Zapf, 1996	183	38	62			
O'Moore vd., 1998	30	30	70			
Ege, 1998	301	49	51			
Leymann, 1993	85	45	55			
Rayner, 1997	581	53	47	52	48	1121
Quine, 1999	418	18	82	16	84	1091
HoeCooper, 200	553	48	52	52	48	5288

Kaynak: Zapf, vd. 2003,s.111 ; aktaran: Özen, 2016, s. 129.

Farklı zaman dilimlerinde farklı yerlerde yürütülen çalışmalarda (Tablo 3), mağdurların cinsiyet dağılımına bakıldığında çoğunluğu kadın mağdurların oluşturduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında geçen zaman ve gelişmeler sonuçların değişmesini sağlamamıştır.



Şekil 4. Avrupa Birliği'nde işyerindeki psikolojik şiddet mağdurlarının cinsiyete göre dağılımı.

Kaynak: Eurofound, Developments in working life in Europe: EurWORK Annual Review 2014, p.80.

Avrupa birliği ülkelerinde beş yıl ara ile yapılan Avrupa Çalışma Koşulları Araştırması da benzer sonucu yansıtmaktadır. Çalışmada kadınların mağduriyet oranları erkeklerin mağduriyet oranlarının üzerinde seyretmiştir.

2014 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde Psikolojik Şiddet Enstitüsü (WBI) tarafından yapılan araştırmada cinsiyete yönelik çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya göre mobbing uygulayanların %69'unu erkekler, %31'ini kadınlar oluşturmaktadır. Mobbing uygulayan erkeklerin %57'si kadınlara, %43 erkeklere mobbing uygulamıştır. Mobbing uygulayan kadınlar ise %68 oranında kadınlara, %32 oranında erkeklere mobbing uygulamıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında erkekler yoğun olarak kadınlara mobbing uygularken, kadınlarında yoğun olarak kadınlara mobbing uyguladığı görülmektedir. Çalışma kadınların hemcinsleri ve karşı cinsleri tarafından hedef olduğunu göstermektedir (Naime,2014:6).

Araştırmanın cinsiyete ilişkin diğer bir önemli bulgusu ise, psikolojik şiddetin hemcinsler arasında yoğun olarak yaşanmasıdır. Mağdur ve mobbing uygulayan olarak bakıldığında tarafların %77'si hemcinsidir. Mobbing olgusu büyük çoğunlukla kadın-kadın ve erkek-erkek arasında yaşanmaktadır (Naime,2014:8).

2.2. Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Ayrımı

Günlük hayatta karıştırılan ve kimi zaman ayrımının farkında olunmadan birbiri yerine kullanılan cinsiyet (sex) ve toplumsal cinsiyet (gender) birbirlerinden farklı anlamlara sahiptirler. Cinsiyet(sex) bireyin doğuştan sahip olduğu genetik, fizyolojik ve biyolojik özellikleri ifade etmektedir. Toplumsal cinsiyet ise, cinsiyet teriminden farklı olarak erkekle bütünleşen yerleri, zamanları, alet ve görevleri, konuşma tarzlarını, jest ve kavrayışları kadınlardan ayırır. Kadın ve erkeğin toplum içerisindeki konumunu işaret eden bir kavram olarak karşımıza çıkar (İllich, 1996: 130).

Söz konusu kadın ve erkek rolleri olduğunda biyolojik farklılıkların açıklık getiremeyeceği, rollerin kültürden kültüre oldukça değişim sergilediği yapılan bilimsel çalışmalarda genel kabul görmüştür. Toplumsal cinsiyet çalışmalarının ortak kanısı toplumsal cinsiyetin, toplumsal düzlemde oluşturulduğu yönündedir. Toplum içindeki kadın ve erkeklerin hayata katılım tarzları, miktarı, görünürlüğü ve temsil edilişi o topumda var olan toplumsal cinsiyet algısından izler taşır (Ökten, 2009: 303).

Geleneksel cinsiyet rollerinin temelinde, erkeğin rolü yeterli düzeyde kazanç elde edebileceği bir işte çalışmak ve ailesine bakmaktır. Kadının rolü ise çocuk bakımı ve ev içi işlerin yapılmasıdır. Bu anlamda kadınlara yüklenen rol tanımları "dişil", erkeklere yüklenen rol tanımları ise "eril" özellikler ile kuvvetlenir. Kadınların ait oldukları alan anne ve eş rolleri ile ev içiyle özdeşleştirilmiştir. Erkekler ise gelir elde eden ve karar verici rolleri ile kamusal alanla özdeşleştirilmektedir (Özen,2016:133).

Özen çalışmasında, kadınların cinsiyet rolleri ile benzer ya da yakın işlerle daha kolay uyumlanabildiğini belirtmektedir. Cinsiyet rolleri ile özdeşleşen işlerde çalışan kadınlar diğer kadınları tehdit olarak algılamaktadır. Bu bağlamda kadınlar arasında yaşanan psikolojik tacizin temelinde cinsiyet rollerinin etkisi olduğunu belirtmektedir

(Özen,2016:135). Erkeklerin yoğun olarak bulunduğu örgütlerde ise kadınların hedef olarak görülmesinin nedeni ise erkeğin rollerini tehdit altında hissetmesinden kaynaklanır. Erkeğe göre çalışan kadın, erkeğin rolünü, işini ve statüsünü işgal etmektedir. Bu nedenle erkekler hedef olarak kadınları seçmektedir (Paludi-Denmak, 2010, aktaran: Özen,2016:135).

Toplumsal cinsiyet ilişkilerine bakıldığı zaman kadınların hayatın her alanında erkeklerden geri plana atıldığı, erkeğin daha baskın olduğu, dengesiz bir güç ilişkisinin egemen olduğu görülmektedir. Toplumlarda genel anlamda erkeğe atfedilen iş ve görevler, kadınlara atfedilenlere oranla çok daha fazla değer görmektedir. Tarihsel süreç içerisinde uzun yıllardır süregelen erkek egemen bir politik yapılanma söz konudur. Politika yapıcıların baskın çoğunluğunun erkeklerden oluşması toplumsal cinsiyet eşitsizliğine neden olmaktadır (KSSGM, 2008: 15).

Toplumsal cinsiyet olgusu, toplum içerisinde kadın erkek ayırt etmeksizin, bireylerin cinsiyetleri sebebiyle ayrımcılığa uğramasına neden olmakla birlikte, toplum içinde toplumsal cinsiyette eşitlik ve toplumsal cinsiyette hakkaniyet konularına dikkat çekilmesi gereksinimini beraberinde getirmiştir.

Toplumsal cinsiyette eşitlik (gender equality) bireylerin fırsatların kullanımında, kaynak ayrımında ve kullanımında ve hizmetlere erişimde cinsiyet sebebiyle herhangi bir ayrıma maruz kalmamasıdır (Özvarış, 2008: 169). Kadınların toplumsal cinsiyet ayrımcılığından daha çok etkilenen taraf olduğu genel kabulüne dayanarak, mevcut durumun kadınlar üzerinde etkilerinin çok daha ağır olduğunu söylemek mümkündür. Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı kadınların siyasal, sosyal ve ekonomik alanlarda haklara sahip olmasında ya da bu haklarını kullanımında eşitsizlikler yaratmaktadır (AÇSHB, 2008: 8).

Toplumsal cinsiyette hakkaniyet ise kadın ve erkeğin farklı gereksinim ve güçlerini hesaba katarak, farklılıklara göre iki cinsiyet arasındaki dengeyi sağlayacak şekilde gerekenlerin yerine getirilmesi anlamına gelmektedir (Özvarış, 2008: 169). Toplum içinde var olan, bireyler arasında cinsiyet sebebiyle oluşan, farkların ortadan kaldırılması ve tam bir eşitlik halinin hedef alınması toplumdaki ilerleme için büyük önem arz etmektedir. Bugün günümüz dünyasında birçok kadın eğitim hakkından, sağlık ve sosyal haklarından tam olarak faydalanamamaktadır.

2.3. Kadının Çalışma Hayatına Katılma Nedenleri

Tarihi süreç içerisinde kadınlar çeşitli zaman ve dönemlerde çalışmış olsalar dahi çalışan kadın sayısının çok fazla olduğunu söylemek mümkün değildir. Tarihsel süreç içerisinde kadınlar genellikle aile ve ev işleriyle sorumlu tutulmuşlardır. Fakat günümüzde çalışma yaşamına kadınların katılımının giderek arttığını söylemek mümkündür.

Sürecin giderek terse dönmesini ve kadınların istihdamda giderek daha çok yer almasını etkileyen çeşitli sebepler bulunmaktadır. Kadınların çalışma hayatına katılma nedenleri ekonomik, sosyo-kültürel ve hukuki nedenler olarak üç grupta incelenebilir.

2.3.1. Ekonomik Nedenler

Kadınların çalışma hayatına katılmasındaki en büyük etken ekonomik etkenlerdir. Günümüzde aileler tek bir gelir kaynağı ile gereksinimlerini karşılayamamakta ya da belli bir yaşam standardını devam ettirememektedir. İkincil bir gelir kaynağına gerek duyulması ve aile ekonomisine katkıda bulunma isteği, kadının çalışma hayatına katılmasını tetiklemektedir (Koray vd., 1999: 19).

Kadının işgücüne katılımının diğer bir nedeni ise özgürleşme ve bağımsızlaşma isteğidir. Hayatın devamlılığı için gerekli olan ev içi işler kadının ekonomik bağımsızlığı için fayda sağlamamaktadır bu nedenle ücret karşılığı olan bir işte çalışması kadının bağımsızlığı için gereklidir. Kadının toplumda etkinlik elde etmesi, eğitiminin yanı sıra ekonomik gücü gerektirmektedir. Bağımsızlık, özgürlük ve toplum içerisinde etkin bir şekilde var olma isteği kadınları çalışma hayatına katılma konusunda motive etmektedir (Koray vd., 1999: 10).

Kadınların eğitim olanaklarından daha fazla faydalanabilmeleri geleneksel ev kadınlığı rollerini daha rahat terk edebilmelerine, ücretli, nitelikli işlerde çalışabilmelerine katkı sağlamaktadır. Yani eğitim kadınların toplum içerisinde statü sağlamasının yanı sıra onlara özgürlük ve bağımsızlığın kapılarını aralamaktadır (Koray vd.,1999: 11).

2.3.2. Sosyo-Kültürel Nedenler

Her toplum zaman içinde değişim ve gelişim göstermektedir. Fakat tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, her toplumun sosyal ve kültürel değişimlere uğrama hızı ve zamanın farklı olduğu görülmektedir. Kadınlar yaşadıkları toplumun kültürel ve sosyal değişimlerinden son derece etkilenmektedir. Değişen sosyo-kültürel yapı içinde kadınların toplum içindeki konum ve rolleri değişim göstermektedir (Yorgun, 2010: 170).

Yapılan çalışmalardaki görüşler, kadınların tarım öncesi ve ilkel tarım döneminde üretim sürecinde daha aktif yer aldıklarını dolayısıyla toplum içindeki yerinin de bundan etkilenerek bağımsız ve etkin olduğu yönündedir. Kadının toplum içindeki statüsünün, karmaşıklaşan tarım ile birlikte azalan, sonrasında gelişen ve daha fazla karmaşıklaşan endüstriyel üretim ile birlikte artan bir eğriyi takip ettiği söylenmektedir (Koray, 1992: 95).

Toplumsal değişmenin en yoğun yaşandığı dönemlerden biri olan sanayileşme ile birlikte yeniden şekil alan toplumsal yapı daha karmaşık bir iş bölümü ve kurumlaşmaya evrilmiştir. Sanayi devrimi ile emek yoğun üretimden sermeye yoğun üretim tarzına yönelim olmuştur. Üretim tarzının bu denli büyük değişim yaşaması demografik yapıları derinden etkilemiştir. Kırsal kesimde yaşayan emek gücünün kentsel hareketliliği başlamıştır. Sanayi devrimi ile gerçekleşen en önemli değişikliklerden biri kentleşme olgusudur. Kentleşme sürecinde kırsalda ücretsiz emek olarak yer alan kadın, üretimde ücretli emek gücü olarak yer almaya başlamıştır (Koray, vd., 1999: 10).

Zaman içerisinde kadının ev içi ile özdeşleştirilmesi düşüncesinin ve çalışan kadına karşı alınan karşıt tutumun zayıflaması ya da ortadan kalkması kadınların çalışma yaşamında daha çok yer almasını sağlamaktadır. Ailelerin giderek küçülmesi ve çekirdek aile yapısı halini alması kadınlar üzerindeki ev yükünü hafifleterek çalışma yaşamına daha kolay katılmasına olanak sağlamıştır (Acar, 2017: 59).

Toplumda gerçekleşen sosyal ve ekonomik değişimlere rağmen, günümüzde kadının çalışmasına karşı olan toplumsal yargılar olmadığını söylemek mümkün değildir. Toplumun çeşitli kesimleri kadının çalışma hayatında yer almasına karşı önyargılarını devam

ettirmektedir. Bu nedenle kadının çalışma hayatına katılması birçok kadın için hala toplumsal önyargılarla savaşabilme cesaretine bağlı kalmıştır.

2.3.3. Hukuki Nedenler

Sanayileşme döneminde kadınların çok ağır koşullarda çalışmaları ve emeğin sömürüsü, emeğin kendini yenileyemeyeceği korkusunu beraberinde getirmiştir. Çok uzun çalışma saatleri, kötü çalışma koşulları, yeniden üretimi zorlaştırmaktadır. Bu sebeplerden dolayı İngiltere'nin öncülüğünde birçok Avrupa ülkesinde kadın işçilerin çalışma hayatlarını düzenlemek amacı ile yasal önlemler alınmaya başlanmıştır. Peşi sıra çıkarılan yasalar ile kadın çalışanların iş alanları, çalışma süre ve saatleri, hamilelik ve analık durumlarına yönelik düzenlemeler getirilmiştir (Kaya, 2009: 38).

Dünyada çalışan kadınlara ilişkin uluslararası düzenlemeleri; Birleşmiş Milletler (BM), Uluslararası Çalışma Örgütü, Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü, Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Çalışma Örgütü gibi kuruluşların yasaları, ülkeler tarafından onaylanan sözleşmeler, almış oldukları kararlar, yayınladıkları bildirgeler, Avrupa Birliği tüzük ve yönergeleri ile tavsiye, karar ve görüşleri oluşturur (Demirhan ve Ekonomi, 2005: 57).

Çalışma hayatında kadın-erkek eşitliğini düzenleyen özel hükümlerden önce insan hakları ile ilgili temel metinlerde eşitliğe ilişkin maddelere bakmakta fayda vardır. 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin 2. Maddesinde;

"Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal ya da başka herhangi bir düşünce, ulusal ya da toplumsal köken, servet, doğuş veya başka herhangi bakımdan ayrım gözetilmeksizin bu Bildiride ilan olunan tüm haklardan ve özgürlüklerden yararlanabilir." hükmü yer almaktadır.

Yine aynı sözleşmenin 23. Maddesinde; (Soysal, 2006: 9*)*

"(1) Herkesin çalışmaya, işini serbestçe seçmeye, adil ve elverişli çalışma koşullarına ve işsizlikten korunmaya hakkı vardır.

(2) Herkesi, hiçbir ayrım gözetilmeksizin, eşit iş karşılığında eşit ücrete hakkı vardır.
(3) Çalışan herkesin kendisine ve ailesine insanlık onuruna yaraşır bir yaşam sağlayan ve gerektiğinde her türlü sosyal koruma yollarıyla da desteklenen adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır.
(4) Herkesin, çıkarlarının korunması için sendikalar kurmaya ve bunlara katılmaya hakkı vardır." demek suretiyle kadın ile erkeğin çalışma yaşamında eşit şekilde yer almaları gereğine dayalı olarak çalışan kadınları korumaya yönelik düzenlemelere yer vermiştir.

1979 yılında BM tarafından kabul edilen ve 1981 yılında yürürlüğe giren "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi" kadının çalışma hayatını düzenleyen en ayrıntılı sözleşmedir (Soysal, 2006: 11). Sözleşmenin 1.Maddesi kadınlara karşı ayrımcılık kavramını açıklamaktadır. 11. Maddesi ise çalışma ile ilgili ayrıntılı hükümlere yer verilmiştir (Acar, 2017: 61).

Hukuki düzenlemeler kadının çalışma hayatına katılımını teşvik edici bir etki yaratmıştır. Yasal düzenlemeler sayesinde kadınlar çalışma hayatında daha insancıl ve özgür çalışma şartları elde etmişlerdir.

2.4. Tarihsel Çerçevede Çalışma Hayatında Kadın

Tarihsel dönemin en başından beri kadınlar toplumda farklı roller ve görevler üstlenmiştir. Toplumun değişen yapısı ve geçirilen ekonomik süreçler kadının çalışma yaşamının değişmesinde son derece etkili olmuştur. Bu nedenle kadınların çalışma hayatının ele alınması için kadının toplum içindeki konumunun ve çalışma yaşamının ele alınmasının çalışma için gerekli olduğu düşülmüştür.

2.4.1. Dünyada Kadının Çalışma Hayatı

İnsanlık tarihini en eski biçimleri ve çiftçilikten önceki dönemler hakkında toplum içerisinde kadının yerine dair net bilgi bulunmamaktadır. Çeşitli tarihçiler bu dönemde erkeğin fiziksel özelliklerinden dolayı daha güçlü bir konumda olduğunu belirtseler de bu görüş hakkında fikir birliğinin elde edildiğini söylemek mümkün değildir (Arat, 1986: 19).

İnsanların topraklarını çevrelemesi ile ortaya çıkan mülkiyet kavramı ile birlikte bu düzeni korumak için gerekli olan kurum ve hukuksal düzenlemeler ortaya çıkmıştır. Mülkiyetin korunması ve devamlılığı için önemli ve gerekli olan neslin devamıdır. Bu nedenle neslin devamını sağlayan kadınlar ilk çiftçi toplumlarında önemli bir konuma sahiptir. Kadınlar dönem içerisinde ev ve tarım işleri (tarım işçiliği), dokuma (ilkel endüstri işçiliği) ve çanak yapımı ve takastan (ilkel ticaret işçiliği) sorumlu olmuşlardır. Erkekler ise daha çok fiziksel kuvvet gerektiren işleri üstlenmişlerdir. Erkeklerin av gibi dışa açık işleri üslenmesi onlara daha çok dünyaya açılma fırsatı vermiştir. Bu paylaşım kadınları daha içe kapanık çalışmaya itmiştir. Fakat kadının içinde gizli tohumlar taşıdığı ve topraktaki gibi gizli güce sahip olduğu inancı, ilkel boylarda anaerkil aile tipinin görülmesine neden olmuştur (Arat, 1986: 21).

En ilkel anlamdaki işçi toplumuna (tunç devrimine) doğru geçişle birlikte işçi toplumuna dönüşüm ile birlikte kadının toplum içerisindeki değeri erimeye ve azalmaya başlamaktadır. Kadınlık hukuku zamanla yok olarak, kadınlar toplum içinde köle halini almıştır (Arat, 1986: 23). Tarihte kadın ve erkeğin çalışma hayatında eşit olduğu tek dönem kölelik dönemi olarak kabul edilmektedir. Yapılan işin karşılığının ödenmemesi, kariyer farklılığının olmaması ve köle sahiplerinin uyguladığı kötü muameleler böyle bir eşitliği ortaya çıkarmıştır (İçin, 2012: 14).

Ortaçağ boyunca kadınlar için yaşam şartları oldukça zorlu olmuştur. Kadınlar feodaller ve kiliseden gelen baskıları çok daha fazla üzerinde hissetmişlerdir. Kadınlar bu dönemde erkeğin bir malı gibi görülmekle kalmayıp kendisine uygulanan toplumsal kurallar son derece ağır olmuştur. Fakat bu dönemde dahi kadınların üretim süreci içerisinde var olduklarını söyleyebilmekteyiz. Çalışan kadınların kentsel alanda da var olduğu ve tarım dışı alanlarda yer aldıkları bilinmektedir. Bu dönemde loncalarda adı geçen birçok kadın bulunmakla birlikte bu kadınlar doğramacılık, marangozluk ya da eğercilik gibi çeşitli alanlarda çalışmışlardır (Ediz, 1995: 66).

16. ve 17.yüzyıllara genel olarak bakıldığında kadının durumunda büyük değişimler yaşadığını söylemek pek mümkün değildir. 16. Yüzyılda Rönesans ve 17. Yüzyılda modern yaşamın başlaması ile birlikte kendini geliştirme imkanı bulan kadınlar kültürel alanda ve kısmen siyasi alanda kendilerine yer edinme imkanı elde etmişlerdir (Arat, 1986: 39-42).

18.yüzyılda ticaretin büyük gelişim göstermesi ve sürekli yeni pazarların açılması üretimin gelişim göstermesine, fazla emeğe ihtiyaç duyan endüstri kuruluşlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Seri üretimin ihtiyacı olan emeğin karşılanabilmesi adına üretimden uzak tutulmaya çalışılan kadının bu aşamada üretim sürecine dahil edildiği görülmektedir (Ediz, 1995: 37). Kadınların çalışma hayatına katılımı açısından sanayi devriminin en önemli yanı, kadının emeği karşılığında ücret elde etmesidir. Kadınlar tarihsel süreç boyunca üretime çeşitli alanlarda katılım göstermiş olsalar dahi ücretli kadın işgücünün ortaya çıktığı dönem "Sanayi Devrimi"dir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 197).

Endüstriyel gelişim ile birlikte kadınlar üretim sürecinde erkekler kadar verimli olabileceklerini kanıtlama fırsatı elde etmişlerdir (Ediz, 1995, 37). Fakat o dönemde hakim olan liberal iktisat anlayışı, kadın ücretlerinin daha düşük belirlenebilmesine neden olmuştur. Düşük ücretlerin yanı sıra çok ağır çalışma koşulları söz konusu olduğundan, kadın emeği çok fazla sömürüye maruz kalmıştır. 19.yüzylın ortalarına gelindiğinde başta Batılı ülkeler olmak üzere liberal anlayış zayıflamış, müdahaleci ve katılımcı devlet anlayışı yükselmiştir. Devlet anlayışın değişmesi ile birlikte kadının çalışma yaşamında yaşadıkları olumsuzluklara karşı müdahaleler ve düzenlemeler zaman içerisinde gelişmeye başlamıştır. Çalışma süreleri, gece çalışmaları, işkolları kısıtlamaları bu düzenlemelerden birkaçıdır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 197-198).

Zaman içinde gerçekleştirilen düzenlemeler kadınların çalışma hayatını nispeten kolaylaştırmış olsa da, kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları ayrımcı tutumların önüne günümüzde dahi henüz tam anlamıyla geçilmiş değildir. Kadınların görünmez engellerle boğuşması, onların yönetim pozisyonlarına gelmesini zorlaştırmaktadır. Yönetim pozisyonlarındaki kadın nüfusunun eksikliği, alınan kararlarda kadınların gereksinimlerinin daha az göz önüne alınmasına neden olmaktadır.

2.4.2. Türkiye'de Kadının Çalışma Hayatı

Türklerin, İslamiyet'i kabul etmesinden önceki dönemde, kadınların sahip oldukları sosyal tip erkeklerin sahip oldukları ile benzerlik göstermektedir. Bu dönem içinde kadınlar erkeklerin yaptığı gibi ata binmiş, ok ve kılıç kullanmışlardır. İlk Türkçe belge olarak kabul edilmiş olan Orhun Hitabeleri'nden kadınların toplum içerisinde saygı gördükleri

anlaşılmaktadır. Hitabede kadınların ekonomik ve siyasal alanlardaki çalışmalarından da bahsedilmiştir (Doğramacı, 1985:443).

Osmanlı dönemi içinde özellikle 19. yüzyılda kadınların pasif roller üstlendikleri görülmektedir. Bu dönemde kadınlar ev işi, ibadet, eğlence, çocuk bakımı ve eğitimi ile sorumlu olmuşlardır. 19. Yüzyılın ikinci yarısı ve hatta 20. yüzyıl ile birlikte kadın yaşamı değişmeye başlamıştır. Bu dönemde kadınlar görece özgürleşmiş, eğitimden faydalanabilmiş ve toplumun bir üyesi olma yolunda adımlar atma olanağı elde etmişlerdir. Bu dönemde kurulan örgütler ve yayınlarla kadınlar, kendilerine koyulan sınırlara karşı harekete geçmişlerdir (İstanbul ansiklopedisi:358-364).

19. yüzyıl sonları ve 20. Yüzyıl başında Osmanlıda kadınların çalışma hayatındaki yeri yadsınamayacak kadar fazladır. Fakat bu dönem içinde Osmanlı'nın Batı'da olduğu gibi kadınların çalışma hayatına yönelik politikalar geliştirdiğini söylemek mümkün değildir. Çalışma koşulları kadınlar için bu dönem ve İmparatorluk-Cumhuriyet geçiş dönemleri içinde büyük bir değişime uğramamıştır (Makal ve Toksöz, 2015: 42).

Cumhuriyet dönemi Türk tarihi için önemli olduğu kadar kadınların çalışma hayatı için de büyük önem arz etmektedir. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte kadınların toplum içinde gördüğü değer artmaya başlamıştır. Eğitim gibi temel bir hakka dahi sahip olmayan kadınlar, bu dönem içinde siyasetten sosyal yaşama kadar birçok alanda erkeklerle eşit haklara sahip olmaya başlamıştır (Öncül, 2018: 69). Atatürk sürekli olarak kadının ekonomik hayata katılımının Türk toplumunun ekonomisi açısından ne kadar önemli olduğunu dile getirmiştir. Savaşta olduğu gibi ekonomik alanda da başarının kadın ve erkeğin bir arada çalışması ile elde edileceğini savunmuştur (Ediz, 1995: 125).

Cumhuriyet dönemi ile birlikte kadınlar ev içi faaliyetlerden çıkarak, ekonomik alanlarda yer almaya başlamışlardır. Cumhuriyet sonrası hız kazanan sanayileşme süreci, köyden kente göç, kentleşme ve yeni hukuk sisteminin getirdiği kadın-erkek eşitliği kadınların her alanda eğitim görmesini, dilediği alanda meslek edinmesini sağlamıştır. Bu dönem içinde kadınların çalışma hayatlarının temelleri atılmış, kadınlar için yeni iş alanları sağlanmıştır (Yılmaz, 2013: 26).

Artan ihtiyacın karşılanabilmesi ve kadınların mevcut durumunun iyileştirilmesi adına yasalara hız kazandırılmıştır. Sanayi işletmelerinde çalışan kadın ve gençlerin korunması adına 24 Nisan 1930 tarihinde "Umumi Hıfzıssıhha Kanunu" yürürlüğe koyulmuştur. Bu kanun yetişkin, genç ve çocuklara yönelik önlemleri içermektedir. Kanunla birlikte çalışma yaşı, çalışma süresi, işin konusu ve çalışma şartlarına ilişkin koruyucu hükümler getirilmiştir. Kadınlarla birlikte tüm çalışanların haklarının güvenceye alındığı diğer yasalar 1925'de yürürlüğe giren Hafta Tatili Kanunu ve 1935'de çıkarılan Ulusal Bayram ve Genel Tatiller yasasıdır (TİSK, 1999: 95).

1936 yılında 3008 sayılı ilk İş Kanununun kabul edilmesi, kadınların çalışma yaşamındaki haklarının güvence altına alınması açısından son derece önemlidir. 1937 yılı içinde ise 3229 sayılı kanun ile Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 45 numaralı sözleşmesi imzalanmışlardır. Bu sayede kadınların maden ocakları ve yer altı işlerinde çalıştırılması yasaklanmıştır. 1945 tarihinde kabul edilen "İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortası Kanunu" ile birlikte analık durumu için kadın çalışanlara ilk kez sosyal güvence sağlanmıştır (Ekmekçi, 2004: 33).

Daha sonra çıkarılan birçok düzenleme ve yasalar kadınların çalışma hayatına olumlu etkiler yaratmıştır. 1961 tarihli Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1971 tarihli 1475 sayılı İş Kanunu ve 2003 tarihli 4857 sayılı yeni İş Kanununu gelişmelere etki eden kanunlardır. Kadınların Cumhuriyet ile elde ettikleri haklar onların çalışma hayatında giderek daha fazla yer almasını sağlamıştır (Ekmekçi, 2004: 34).

Geçmişten günümüze kadar bakacak olursak, kadınların çalışma yaşamında giderek daha çok yer alması son derece umut vadeden bir görüntü oluştursa da, genel çerçeveye bakıldığında katılımın oldukça az ve yetersiz olduğu görülmektedir. TÜİK 2019 Aralık ayı verilerine bakıldığında ülkemizde toplam işgücü katılım oranı %51,8'dir. Bu orana cinsiyet bazında bakıldığında erkeklerin işgücüne katılım oranı %71 iken, kadınlarda bu oran %33'dür. Kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer alması toplumsal ve ekonomik kalkınma için son derece önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle kadınların çalışma yaşamına girişini, çalışma yaşamını devam ettirmesini sağlayacak mekanizmaların kurulması ve geliştirilmesi gerekmektedir.

2.5. Kadının Çalışma Hayatındaki Yükselişi

Kadınların çalışma yaşamına dahil olması onların üzerine yıllarca yüklenen toplumsal sorumluluk ve yükleri kaldırmamaktadır. Cinsiyete dayalı iş bölümü izlerini toplumda her zaman göstermektedir. Kadının iş dışında yüklendiği sorumluluklar kariyer basamaklarını çıkarken kadınların daha ağır olmasına neden olmaktadır. Çalışan bir kadının anne olması onun üzerine yüklenen sorumlulukları kaldırmamaktadır. Kadın hem ev hem de doğan çocukların sorumluluklarının büyük bir kısmını yüklenerek çalışma temposu içinde yoğun bir çaba göstermektedir. Çalışma saatleri içinde zaten belli bir mesaiyi tamamlamış olan kadının ikinci mesaisi ise eve geldiği zaman başlamaktadır. Günümüzde çoğu toplumda hala evin geçimini sağlayan birincil kişinin erkek birey olduğu düşüncesi, kadının çalışmasından elde ettiği geliri ikincil bir konuma düşürmektedir (Koray, vd., 1999:31).

Kadınların üzerine yüklenen temizlik, çocukların bakımı ve eğitimi gibi işler, bu işlerin en iyi şekilde kadınlar tarafından gerçekleştirilebileceği düşüncesi ile toplum tarafından sağlamlaştırılmaktadır. Fakat kadın üzerine toplum tarafından yüklenen bu sorumluluklar, kadının çalışma yaşamında yükselişine ket vurmaktadır. Kadının evde ve işyerinde üstlendiği roller çalışma yaşamında kadının karşısına çıkan ve çıkabilecek kariyer fırsatlarından yararlanmasına engeller oluşturmaktadır. Kadınların sahip olduğu çoklu roller (işçi, anne, eş), kadınların yükünü ağırlaştırmaktadır (Koray, vd., 1999:31).

Kadınlar geçmişten bu yana erkeklere özgü birçok alana girmeyi başarmıştır. Günümüzde kadınlar bu girdikleri işlerde yükselmek, güç ve yetki elde etmek amacıyla yoğun bir çaba sergilemektedir. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet kadınların bilgi, beceri ve yeteneğinden yararlanmanın ne kadar mühim olduğu fark edilmesine fayda sağlamaktadır. Kadınların çalışma oranının arttırılması ve daha etkin bir şekilde yer almasının sağlanması toplumlar için stratejik bir öneme sahiptir. Bu nedenle Batılı Ülkeler ve Uzak Doğulu ülkeleri konuya ilişkin yol haritaları ve stratejiler geliştirilmektedir. Türkiye'nin de nüfusunun yarısını oluşturan kadınlardan etkin bir şekilde faydalanması için çeşitli yol haritaları geliştirmesi ve çalışma hayatına entegre etmesi gerekliliği unutulmamalıdır (Bayrak ve Yücel, 2000:126-127).

Dünya ekonomik Forumu'nun 2017 yılında 144 ülkeyi kapsayan araştırmasına göre Türkiye'de üst yönetimde yer alan kadınların oranı %18'dir. Bu oranla birlikte dünya sıralamasında Türkiye 107. sırada yer almaktadır. Aynı araştırmada yer alan diğer bir veri ise uzman mesleklerde ve teknik elemanlar arasındaki kadının yeridir. Türkiye' de bu oran kadınlarda %39 olmakla birlikte, 144 ülke içerisinde 104. Sırada yer almaktadır. Araştırma sonuçlarında yer alınan sıralamalar bu konu üzerindeki çalışmaların yetersiz kaldığını göstermektedir (PWC, 2018: 5).

2.6. Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştığı Sorunlar

Ataerkil toplum yapısı içinde bir kadın olarak var olmanın belli başlı sıkıntı ve problemleri beraberinde getirdiği görülmektedir. Kadınlar uzun yıllardır çalışma hayatı içinde var olsalar da, erkeklere oranla işgücüne katılım oranları günümüzde dahi oldukça azdır. Toplum içinde yer alan azınlıkların kendine has sıkıntılar ile uğraşması gibi kadınlarda çalışma hayatlarında kendilerine has problemler ile uğraşmaktadır.

2.6.1. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Ayrımcılık kişilerin sahip oldukları ırk, cinsiyet ya da inandığı din nedeniyle farklı bir muameleye maruz bırakılmasıdır. Ayrımcılık kişilerin sahip oldukları özellikler nedeniyle, kişilerin hak ve ayrıcalıklarından yoksun bırakılmasına neden olur. Cinsiyete dayalı ayrımcılık ise, aynı durumda ortaya çıkan farklı davranışların temelinde cinsiyet faktörünün bulunmasıdır (Acar, 2017: 4).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık çalışma hayatı içinde de meydana gelmektedir. Cinsiyet temelli ayrımcılık kadınların meslek seçiminde, işe girişlerinde, aldıkları ücretin belirlenmesinde, kariyer yönetiminde, performans ölçümünde, iş yerinde kendisine uygulanan negatif tutum ve davranışlarda, iş ilişkisinin bitiminde kendini göstermektedir. Toplumda kurulmuş olan cinsiyet düzeni kendisini örgütsel, çalışma ilişkileri ve aynı zamanda mesleki düzeyde gerçekleştirmeye devam eder (Savcı, 1999: 130).

Toplumun kadına ve erkeğe biçtiği roller meslek seçimi aşamasında da kendisini göstermektedir. Gelişmiş ya da gelişmemiş fark etmeksizin toplumun mesleklere dair kadın

ya da erkek olarak toplumsal cinsiyet kabulleri bulunmaktadır. Kadınlar cinsiyetleri ile daha az özdeşleştirilen ya da özdeşleştirilmeyen alanlara girmekte zorlanmaktadır. Kadınlar erkek rolleri ile bütünleşmiş mesleklere yönelseler dahi alana girdikleri anda ayrımcı bir tutum ile karşılaşmaktadır (Acar, 2017: 10-11).

Dünyanın genelinde erkeklerin eğitim seviyesi kadınların eğitim seviyesinin üzerindedir. Geleneksel yaşam tarzını benimseyen aileler kız çocukları yerine erkek çocuklarını eğitime yönlendirme eğilimi göstermektedir. Bu durum eğitim seviyesinin son derece önemli olduğu günümüzde kadınların erkeklere oranla daha fazla vasıfsız işlerde korunmasız çalışmasına ve yönetim kademesinde daha az yer alması ile sonuçlanmaktadır (Acar, 2017: 12-14).

2.6.2. Cam Tavan Sendromu

Cam Tavan kavramının kazanımı Hymowitz ve Schellhardt'ın "İş Yaşamında Kadın" hakkındaki 1986 Wall Setreet Journal haberinde geçirmesiyle gerçekleşmiştir. Bu raporda cam tavan kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır: Cam tavan, şirketlerde, devlette, eğitim kurumlarında ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda üst düzey pozisyonlara (ve daha yüksek maaş seviyelerine) ulaşmaya çalışan veya bunu isteyen kadınların karşılaştığı engelleri ifade etmektedir. (Lockwood, 2004: 1) Bu kavramın seçilmiş olmasının sebebi karşılaşılan engellerin görünmez ve belirsiz nitelik taşıdığı düşüncesidir. Kadınlar çaba ve gayretlerine rağmen görünmez engellerle kariyer basamaklarında üst mevkilere çıkmaktan alıkoyulmaktadır.

Cam tavan kavramı kişinin üst yönetim kademesine yükselmesinde kendisinden kaynaklanan yetersizliği ifade etmemektedir. Kavram üst yönetime ulaşmada kadın oldukları için maruz kalınan engelleri anlatmaktadır. Cam tavan farklı sektör ve işletmelerde, çeşitli seviyelerde gerçekleşebilmektedir. Bu kavram yükselmemesi için engellerle karşılaşan her seviyedeki kadın yönetici için geçerlidir (Akdöl, 2009: 50).

Özel sektörde yer alan kadın yöneticilere bakıldığında orta kademeye kadar yükseldikleri ve üst kameye gelindiğinde engellerle karşılaştıkları ve üst kademelere ulaşamadıkları görülmektedir. Fortune 1000'de yer alan firmaların ezici bir çoğunluğunun

yöneticilerinin, erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum kadınların yükselişindeki cam tavan engelinin varlığı ile ilişkilendirilmektedir. Cam tavanın oluşumunun nedenleri olarak kadınların yönetim sürecinde var olma tarihlerinin kısa olması, işgücüne aralıklı olarak katılım sağlamaları, geleneksel olarak kadınların yükselme olanaklarının az olduğu alanlarda çalışmaları ve üst yönetimin ayrımcılık yapması gösterilmektedir (Zel, 1999: 40).

Cam tavan olgusu en az üç sebepten dolayı sorun yaratmaktadır. Bunlardan ilki alt düzeyde yer alan kadın yöneticilerin, cinsiyet nedeniyle üst yönetim kademesine gelmesinin sınırlı olacağını algılaması sonucu rekabet etme isteklerinin ve motivasyonlarını negatif yönde etkilenmesidir. Bu durumda çalışanların çalışma ve başarıya olan bakış açıları değişecek ve işletmeler verimlilik kaybı yaşayacaklardır. Endişeye sebep olacak diğer durum ise üst yönetimin yeterince çeşitlilik içermeyecek olmasıdır. Üst yönetimdeki çeşitlilik yoksunluğu yani yoğun erkek yönetici yığılması şirketler için alınan kararların yanlış ve maliyetli sonuçlar doğurmasına neden olabilmektedir. Son olarak cinsiyete dayalı olan engeller ihtiyaç duyulan yetenek ve kaynaklardan yeterince faydalanamamasına neden olmaktadır (Dreher, 2003: 542).

Kadın yöneticilerin yaşadığı kariyer engellerine bakıldığında bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerin varlığından söz edilmektedir. Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller çoklu rollerin üstlenilmesi, kadınların kişisel tercih ve algılarıdır. Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller ise örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği ve enformel İletişim ağlarına katılamamadır. Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller ise mesleki ayrım ve stereotiplerdir (KSSGM,1998).

2.6.3. Kraliçe Arı Sendromu ve Pembe Taciz

Çalışma hayatı içinde kadınların iş hayatını zorlaştıran diğer bir faktör ise kraliçe arı sendromudur. Kraliçe arı sendromu üst yönetim kademesinde yer alan kadın yöneticilerin bulundukları konumun tehlikeye gireceği düşüncesi ile diğer kadınları uzaklaştırma çabasını anlatmaktadır (Öztürk ve Cevher 2015: 163). Arı kovanın içine bakıldığında içindeki tüm işçi arıların, kendisinden görece büyük olan bir arıya ayrıca özen gösterdiği görülmektedir. Büyük olan arıya kraliçe arı denilmektedir. Kraliçe arının tekliği ve kovan içerisindeki önemi

oldukça hayatidir. Kraliçe arı bu durumun farkında olduğundan dolayı statüsünü korumak adına elinden geleni yapar. Bu nedenle iş hayatında kadın yöneticilerin konumunu tehlikeye sokacak diğer kadınlara karşı olumsuz tavırlarını anlatmak adına bu kavram tercih edilmiştir (Yürüten, 2010).

Sendroma göre, toplumda erkek egemen yapının hakim olması bireysel olarak başarı elde etmiş ve üst düzey yönetimde yer alan kadınların cinsiyet stereotiplerini onaylama ve destekleme olasılığı daha fazladır. Bunun sonucu olarak yönetim statüsünde yer alan kadın yöneticiler denetlediği diğer kadınları bir rakip olarak görmektedir. Kraliçe statüsünde yer alan kadın yöneticinin astlarına karşı olumsuz tavırlar sergilemesi ve ayrımcılık yapma ihtimalleri yüksektir (Blau, 2007: 13).

Erkek egemen toplumlarda çalışan kadınlar erkeklere oranla yükselmek için çok fazla çaba harcamaktadır. Bu çaba yükseldikleri kademelerden uzaklaşma korkusunu pekiştirmektedir. Kadın yöneticiler büyük emekler ve çabalar ile elde ettikleri mevkilerini korumak adına içgüdüsel bir şekilde hareket etmektedir. Erkek egemen bir toplum ve çalışma hayatı içinde uzun zaman yaşamış ve başarı elde etmiş olan kadının cinsiyet stereotiplerini bir şekilde benimsemiş olması olağandır. Üst yönetimde yer alan kadın yöneticiler bu nedenlerle hemcinslerine karşı işyeri tacizine yönelebilmektedir (Karakuş, 2014: 336).

Erkek egemen çalışma yaşamı içinde çalışan kadınlar mevcutta çeşitli sorunlarla baş etmektedir. Kadınların hemcinsleri tarafından engellenmesi kadınlar için çalışma ortamını daha da zorlaştırmaktadır. Kadınlar arasında destek bilincinin arttırılarak çalışma hayatı içinde daha çok güçlenmesinin sağlanması gerekmektedir.

Karakuş 2014 yılında yaptığı çalışmasında kadın yöneticilerin astlarına karşı daha şiddetli işyeri tacizi yaptığını ve kadınlar arasında yaşanan işyeri tacizinin kişisel bir hal aldığını tespit etmiştir. Bu durum çalışmada "pembe taciz" olarak kavramsallaştırılmıştır (Karakuş, 2014: 349)

2.7.Kadınların Mobbing Sürecinin Aşamaları

Kişinin cinsiyeti, mobbingin etkileri ve mücadele süreci üzerinde farklılıklara neden olabilmektedir. Mobbingin kadınlar üzerine etkileri üzerine yapılan bir araştırma, kadınların mobbing sürecine ilişkin dikkat çekici sonuçlar elde etmiştir. MacIntosh ve arkadaşları 2010 yılında Doğu Kanada bölgesinde yapıkları araştırmada, mobbinge uğrayan 36 kadın çalışan ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda, kadınların mobbing süreci dört aşamada kategorize edilmiştir. "Doing Work Differently" (İşleyişi Farklılaştırma) olarak adlandırdıkları süreç, uzlaşmacı olma, yeniden düşünme, müdahaleyi azaltma ve dengenin yeniden oluşturulması aşamalarını içermektedir.

Yapılan araştırmada kadınların mobbing sürecinde beliryici olan, üç ana etken gözlemlenmiştir. Bu etkenlerden ilki, mağdur kadınların aile, sosyal çevre ve örgüt yapılarından gördüğü destektir. Mağdur tarafından yararlı tanımlanan desteğin varlığı kadınların davranışlarında belirleyici rol oynamaktadır. İkinci etken ise mağdurun maddi durumudur. Mağdruların yüklendikleri maddi sorumlulukların verdikleri kararlar üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Kadınların mobbing sürecini etkilediği gözlemlenen son etken ise sağlıktır.

Uzlaşmacı olma: Bu aşamasında kadınlar işlerine ve kendilerine yapılan müdahaleyi fark ederler. Fakat yapılan müdahalelerin adını koymakta sıkıntı çekeler. Hedef alınan kadınlar barışçıl taktiklerle mobbing uygulayanı anlamaya ve kaçınmaya çalışırken, standart çalışmalarını yürütmeye devam ederler. Mobbing sürecinin belirsizlikleri, kadınların durumu tanımlamasında sıkıntılara neden olur. Kadınlar kendilerine ve işlerine yapılan müdahaleyi rasyonalize etmek için çeşitli bahanelerle uzlaşma yoluna gider. Fakat sürecin geçici olmadığını ve bahanelerin son bulmadığını anlayan kadınlar, durumu fark etmeye başlar. Kadınların durumun kabul edilemez olduğunu kabullenmeleri ve tanımlamalarıyla ikinci aşamaya geçiş başlar. Geçiş aşamasında aile ve arkadaşlardan alınan destek son derece önemlidir.

Yeniden Düşünme: Kadınlar uzlaşmacı yaklaşımın yeterince etkili olmadığını anladığında, durumu yeniden gözden geçirmeye başlar. Yeniden düşünme aşaması, algıları doğrulama ve kendi eylem planlarını gözden geçirme sürecini içermektedir. Kadınlar aile ve arkadaş ötesindeki dış kaynaklardan doğrulama aldığında, deneyimlerinin gerçekliğinden emin hale gelirler ve durumun ciddiyetinin farkına varırlar. Bu aşamada mücadele yöntemlerini aramaya başlarlar. Fakat mağdurların çare aramaya başlaması üzerinde mevcuttaki mali durumlarının ve işe bağlılıklarının etkili olduğu görüşmüştür. Birçok kadın mali sıkıntı ve destek yoksunluğundan dolayı ikici aşamada sıkışmaktadır.

Müdahalenin Azaltılması: Üçüncü aşamada kadınlar yaşadıkları mobbing sürecinin etkilerini hafifletmek adına ekonomik imkanları doğrultusunda mücadele yöntemlerini izlemeye başlamaktadır. İzin almaya meyillidirler. Aldıkları izinler sayesinde maruz kaldıkları olumsuz davranışlardan kısa süreliğine uzaklaşarak yol haritalarını belirlemeye çalışırlar. Kadınlar aldıkları psikolojik desteğin durumu daha çekilir kıldığını belirtmektedir. Aynı zamanda bu aşamada kadın mağdurların maruz kaldıkları davranışların son bulacağını düşündükleri görülmektedir.

Dengelerin Yeniden Sağlanması: Bu aşama, mağdurun işyeri ilişkilerini yeniden tanımlamasını ve iş-yaşam dengesini iş yaşamının daha deride kalacağı bir biçimde yeniden kurgulamasını içermektedir. Bu aşamanın üç alt süreci içerdiği belirtilmektedir. Bu süreçler taahhüt belirleme, kapanış arayışı ve yeni adımlar atmaktır. Taahhüt belirlenmesi, iş üzerinde düşünmeyi ve ne kadar enerjinin bu alana yönlendirileceğinin belirlenmesidir. Kapanış arayışı ise mağdurların, mobbing olgusunu kalıcı olarak geride bırakmayı ifade etmektedir. Bu zorlu bir süreçtir çünkü mobbing hatırlatıcılarının sayısı oldukça fazladır. Yeni adımlar mağdurların sağlık ve maddi durumlarıyla ilişkili bir süreçtir. Fakat bu süreçte göze alınan zorlu zamanlar dahi mobbinge kıyasla daha olumlu görünmektedir.

2.8. Kadınlar Arasında Yaşanan Mobbing ve Tarafları

Hayatlarının büyük bir kısmını işyeri içinde geçiren çalışanların, kurum içinde çok çeşitli sıkıntı ile karşılaşması olağandır. Şirket içinde bulunan farklı insanlar ve bunun sonucunda ortaya çıkan düşünce çeşitliliğinin varlığı bazı noktalarda çatışmalara neden

olabilmektedir. Kurumlar için söz konusu kıt kaynakların birçok insan tarafından kullanılması sorunların çıkmasına katkı sağlayabilmektedir. Çatışmalar cinsiyet farkı olmadan kadın erkek bütün çalışanların karşılaşabileceği riskler içindedir. Fakat kurum içinde görülen işyeri tacizine kadınların erkeklere oranla daha sık uğradıkları bilinmektedir. İşyeri tacizi olgusuna kadınların kadınlara uyguladığı işyeri tacizi öznelinde bakıldığında yani erkekler genel bir çerçeveden çıkarıldığında karşımıza ele alınması gereken uç ana grup kalmaktadır. Bunlar kadın olarak işyeri tacizi uygulayanlar, mağdurları ve izleyicileridir (Karaoğlu, 2018: 80).

2.8.1. Kadın Mobbing Uygulayıcıları

Çalışma yaşamı, içinde yer alan her insan için düzensiz, rekabetin yoğun olduğu, acımasız bir ortamdır. Bu ortam içinde yer alan kadınlar açısından çok daha zor ve risklidir. Zaten hali hazırda psikolojik ve sosyolojik olgularla baş etmeye çalışan kadınlar iş dünyası içerisinde ayrı bir düşman ile karşılaşmaktadır. Düşman olarak nitelendirilebilecek kişi genellikle iş dünyası içerisinde kendisini kanıtlamayı başarmış ve hatta cam tavanı kırabilmiş kadınlardır (Öztürk, Cevher, 2015: 164).

Kadınların çalışma yaşamlarında yaşadıkları olumsuz durumlar incelendiğinde hemcinslerin birbirlerinin kariyerlerine verdikleri zararlar geri planda bırakılmaktadır. Oysa erkeklerin kadınlara yarattıkları zorluklar kadar kadınların kadınlara yarattığı zorluklar da mevcuttur. Kadın yöneticilerden bazılarının zorlu süreçler yaşayarak oldukları konuma gelmeleri, bilinçaltında diğerlerinin de aynı şekilde zorluklarla mücadele etmesi gerektiği ve özel bir çabanın anlamı olmadığı düşüncesini yaratmaktadır. Bu bilinçaltında yatan ve süreç içinde oluşmuş, kalıplaşmış düşünceler hemcinslerinin kariyerlerinde engellere neden olabilmektedir. Ayrıca kadınlar zamanla erkek egemen iş hayatına uyum sağlamaktan öte onlardan biri gibi düşünebilmekte ve doğrultuda davranışlar sergileyebilmektedir. Kadın yöneticinin hemcinsinin herhangi bir özelliğini tehdit unsuru olarak değerlendirmesi yöneticinin çalışanın kariyerine zarar vermesine neden olabilmektedir (Erot, 2016: 31).

Kadınları mobbing uygulamaya yönlendiren çeşitli etmenler vardır. Bu etmenleri ataerkil toplum yapısı, toplum tarafından kadına biçilmiş geleneksel roller, cinsiyet bazında ayrıştırmalar olarak sıralamak mümkündür. Toplum tarafından kadına atfedilmiş rollerin

genelinde bir naiflik beklentisi söz konudur. Bu durumda kadının çalışma yaşamında karşısına iki seçenek çıkmaktadır. Bu seçeneklerden ilki kadınların rekabet içeren çalışma ortamında sürekli naif olma çabası içerisine girerek psikolojik tacize karşı hedef olma ihtimalini arttırmasıdır. Diğer bir seçenek ise kendine biçilen rolleri reddederek ya da erkekleşerek mevkiini korumaya çalışmasıdır (Karaoğlu, 2018: 80 ve Karakuş, 2014: 337). Kadınların çalışma yaşamı içinde yer alma oranı erkeklerin gerisinde kalmaktadır ve kadınların çalışma oranı yukarı mevkilere doğru çıkıldıkça daha da düşüş sergilemektedir. Kadınların erkek egemen çalışma yaşamı içerisinde mevki elde edinmesinin zorluğu ve cam tavanı aşma çabası süreç içinde kadının erkekleşmesine sebebiyet vermektedir. Kadınların erkeklere benzeyerek elde ettikleri mevkilerinin aynı şekilde muhafaza edilebileceği düşüncesinin çıkış noktasıdır.

2.8.2. Mobbing Mağduru Kadınlar

Mobbing olgusu, içinde olduğu toplumun kültürel yapısıyla etkileşim içindedir, kültürden beslenmektedir. Karakuş yaptığı çalışmasında mobbinge uğrayan kadınların kültürel yapıya uygun bir çizgi üzerinde birleştiğini dile getirmektedir. Ülkemizde eğitim oranı günden güne artış göstermekte ve kadınlar iş dünyasında daha çok nüfus kazanmaktadır. Fakat tüm bu gelişmelere rağmen yönetimin geleneksel dilinin değiştiğini söylemek mümkün değildir. Kadın yöneticilerinde geleneksel tehditkar dili kullanıyor olması, kadınların eril dili zaman içerisinde benimsediklerinin göstergelerindendir. Kadınların evlat ve iş tercihine zorlanması, kişinin kendisine yönlendirilebilecek olası dedikodular, bekar kişilerin sahipsiz ve savunmasız olduğu algısı, kadının hayatının erkeklerin isteklerine bağlı olduğu hakkındaki düşünceler mobbing sürecinin kültürün etkisinde nasıl kaldığını göstermektedir (Karakuş, 2014: 339).

Toplumun her yönden etkisinde kaldığı kültür, kadınların yaşadıklarını da maksimum seviyede etkilemektedir. Bir toplumda yer alan yaygın görüşler ne kadar kadınları belirli roller ile kısıtlamaktaysa, rollerin dışına çıkmak da o kadar zorlaşmaktadır. Kadınların sadece ev içi işlerden sorumlu tutulması, belli alanlarda çalışması beklentileri ve savunmasız olarak görülmeleri, kadınları her anlamda mücadeleye itmektedir. Kadının mobbinge uğraması ve mobbing sürecinde çeşitli argümanlar ile karşılaşması bu tip toplumlarda son derece olağandır.

İngiltere'de yürütülen bir çalışmaya göre, kadın çalışanların üçte ikisinin erkek yöneticiyle çalışmayı tercih ettikleri ortaya koyulmuştur. Almanya'da yürütülen diğer bir araştırmaya göre erkek yönetici ile çalışan kadınların kadın yönetici ile çalışan kadınlara nazaran daha az sağlık sorunu yaşadığı tespit edilmiştir. Amerikan Yöneticiler Birliği'nin araştırmalarına göre ise kadınların %95'i kariyer yolculukların bir kısmında hemcinsleri tarafından bir zarar görmüştür (Bickford, 2011).

2.8.3. Mobbing İzleyicisi Kadınlar

İşyerinde çalışan bütün çalışanlar izleyici olarak mobbing süreci içinde yer alabilir. İzleyiciler kadın veya erkek olabilir. Fakat kadın olan izleyiciler konu itibari ile daha ön planda ele alınmıştır.

İşyerinde yaşanan mobbing sürecinin farkında olmak ve mağduru izlemek ve bir eylemde bulunmamak yaşanan süreci ortak olunduğu anlamına gelmektedir. Kadınlar çalıştıkları ortamı benimsemeleri ve daha çok duygusal bağ kurmaları nedeniyle yaşanılan tacizden çok daha fazla negatif anlamda etkilenmektedir. Yaşanılan tacizin hemcinsi tarafından yapılması ya da mağdurun hemcinsleri tarafından destek görememesi duygusal anlamda daha yıpratıcı olabilmektedir. Kendi hemcinsleri tarafından destek görmeyen kadının inanılırlığı daha fazla zedelenir ve mağdur kendisini çok daha fazla savunmasız hissedebilir. Bu durum süreç içerisinde mağdur kadın çalışanın özsaygısının zayıflamasına ya da yitip gitmesine neden olabilir. Bu nedenle kişinin mobbing süreci içinde desteksiz kalması ve diğer kadınların izleyici olarak süreç içerisinde yer almaları yaşanılan durumun çok daha ağır sonuçlar vermesine katkıda bulunur (Karaoğlu, 2018: 82).

İzleyici olarak mobbing sürecinde yer almak kadınlarda sıra bana da gelebilir ya da sürecin odağı ben de olabilirdim gibi düşünceleri uyandırır. Bu düşünler izleyici olarak çalışma ortamında yer alan diğer kadınların örgüt ile geliştirdikleri bağları zedeler. İzleyicilerin çalıştıkları kuruma olan güvenleri azalırken, süreç içinde gelişen kuşku ve korkuları verimliliği etkiler. Çalışan kişilerin verimliliğinin azalması şirket için uzun dönemde maddi kayıplara neden olabilir (Karaoğlu, 2018: 82-83).

Çalışan bireyler diğer sektörlerde çalışan sosyal bir çevreye sahiptir. İzleyiciler yaşanılan mobbing süreçlerini sektörde bulunan diğer meslektaşları ile paylaşır. Bu paylaşımların artması kurumun imajının zaman içerisinde zedelenmesine neden olabilir (Tınaz, 2011:162).

2.9. Kadınlar Arasında Mobbingin Nedenleri

Toplum tarafından zamanla oluşturulan roller, önyargılar ve çeşitli varsayımlar vardır. Toplum içinde var olan bireylerin, rollerin ve beklentilerin dışına çıkılmamasına alışılmıştır. Beklenti ve rolleri bir çember olarak düşündüğümüzde çemberin dışı belirsizlikler içermektedir. Toplumun kadın için belirlediği alan, ev ve çocukların çemberin merkezinde olduğu, sınırlı bir genişlik içerir. Bu nedenle kadınların çemberin dışına çıkarak açılması zorludur. Erkek için belirlenen çember dışı alana dahil olan kadınlar bu süreç içinde adaptasyon sorunları yaşamakla birlikte çok çeşitli sorun ve belirsizliklerle karşılaşmaktadır. Bu durum işyerinde uygulanan mobbingin altında yatan en derin etmendir (Öztürk, Cevher 2015: 153 ve Karaoğlu, 2018: 83).

Bir veya birden fazla bireyin bir kişiye mobbing uygulamaya başlamasının bir veya birden çok nedeni olabilir. Bu nedenler bir kalıba sokulması mümkün olan nedenler değildir. Mobbingin ortaya çıkma nedeni kişiden kişiye ve bulunulan ortama göre değişiklik gösterebilir. Yoğun rekabet yaşanılan ortamlarda rakipleri elemek için mobbing uygulanabileceği gibi kişinin herhangi bir özelliğinin kıskanılması da mobbingin ortaya çıkma nedeni olabilir (Davenport vd., 2014:55).

Kadınların kadınlara uyguladığı mobbingin en ilgi çekici nedeni kadınların ataerkil toplumsal yapıyı benimsemesidir. Kadınlar ataerkil bir toplum içinde büyüyerek ve sonrasında çalışarak istemsizce bu yapıyı benimsemektedir. Bu nedenle yaşadıkları zorlu kariyer yolculuklarında ve sahip oldukları mevkileri korumak adına diğer kişilere karşı mobbing davranışları sergileyebilmektedirler (Karakuş, 2014: 336).

Erkeklerin daha fazla bulunduğu çalışma ortamlarında şiddetin fiziksel hali ön planda yer alırken kadınların yoğun olarak bulunduğu ortamlarda psikolojik şiddet daha fazla

bulunmaktadır. Bu nedenle kadınların yoğun olarak bulunduğu sektörlerde daha fazla psikolojik şiddetin gözlemlenmesi şaşırtıcı bir sonuç değildir (Tınaz, 2011: 122).

Harvard Business Review tarafından yürütülen ve 1500 abone ile gerçekleştirilen araştırmada, Amerika'da bulunan şirketlerde çalışan kadınların, erkeklere oranla yönetimin desteğini daha az aldıkları görülmüştür (Jerdee, R. 1974, aktaran: Arıkan, 1997: 40).

Erkek yöneticiler tarafından destekten yoksun olan kadınlarda zaman içinde kadınlık özelliklerini geri plana itme ve erkek davranışlarını sergileme eğilimi olabilir. Bu tür durumlarda kadınların diğer kadınlara karşı erkeksi tavırlar sergilemesi son derece olağandır.

2.10. Kadınlar Arasındaki Mobbingin Sonuçları

Bütün toplumlarda ve kültürlerde yeni nesle aktarım söz konusudur. Yeni nesle aktarılan kadın ve erkeğin farklılıkları, büyüme aşamasından itibaren iki cinsiyetin kendine ait olan alanın sınırlarını çizmesine neden olur. Kadınlar ve erkekler alanları adeta aralarında bölüşürler. Oyuncaklardan başlayan bölüşümün mesleklere ve yaşam düzenine kadar sürer gider. Mesleklerdeki cinsiyet temelli ayrımdan, yaşamsal düzene kadar bu bölüşümün nedeni aktarımlardır. Kadınlara büyürken sıkça hatırlatılan ve verilen mesaj annelik, ev düzen ve tertibiyken erkeklere verilen mesajlar çok daha farklıdır. Toplum tarafından erkeğe sürekli hatırlatılan ailenin başındaki kişi olduğu ve aileden sorumlu olan kişi olduğudur. Yıllar boyunca verilen mesajlar bireylere ev içi ve ev dışı alanlarda ikiye ayrılmaya neden olmaktadır (Balcı, 2016: 17).

Günümüzde devletlerin mevcutta bulunan emekten maksimum faydalanmak istedikleri görülmektedir. Kadın emeğinin artışı ve etkin olarak çalışma hayatında yer alması devletlerin rekabet ortamında öne geçmesi için fark yaratıcı bir unsurdur. Fakat kadına yüklenen roller, gelişimin gerçekleşmesinin önünde engel oluşturarak gelişimi yavaşlatır. Devlet bu ve benzeri sorunların ortadan kalkması adına kadınların rollerinin farklılaşması için çaba göstermektedir fakat çabalar doğum konusunda ve kadın istihdamının artışı temelindedir. Yapılan bu çalışmalar sorunların çözümünde yetersiz kalmaktadır (Acar, 2017: 12).

Toplumdaki oluşmuş cinsiyet rollerinin beklentilerinden biri de kişinin yaşayacağı olaylara karşı yüklenmesi gereken role uygun tepkilerle karşılık vermesidir. Roller gereği kadınların yaşadıkları olaylar karşısında hırçın ve saldırgan davranması beklenmez. Tepkileri sert olan kadınların nezaketten yoksun ve küstah olduğu düşünülür. Oysa yaşanılan olaya karşı bir erkeğin vereceği tepkinin saldırgan ve hırçın görülmesi erkek için negatif düşünceler yaratmaz. Aksine erkeğin diğerlerine karşı güçlü olduğu düşüncesi ön plana çıkar. Bazı toplumlarda ise bu saldırgan tavırların erkekliği simgelediği kabul görmektedir (Arsan, 2008: 41).

Tınaz'a göre kadınların ve erkeklerin yaşadıkları olaylar karşısında sergiledikleri tepkiler farklılık göstermektedir. Stres ortamında bulunan ya da mobbing gören kadınların bu durum karşısında etkinliğini arttırma yolunu tercih ettiğini buna karşın ise erkeklerin tam tersi bir şekilde tepki verdiklerini belirtmiştir (Tınaz, 2011:113).

2.11.Kadınlar Arasında Yaşanan Mobbinge İlişkin Önlemler

Kadınlar arasında yaşanan mobbing bireyleri, örgütleri ve toplumu olumsuz olarak etkilemektedir. Olumsuz etkilerin en aza indirgenmesi için alınabilecek önlemler bulunmaktadır. Bu önlemler bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak üç grupta ele alınmıştır.

2.11.1.Mobbing Mağduru Kadın Açısından Alınacak Önlemler

Günümüzde kadınlar yüklendikleri geleneksel roller ile sınırlı kalmamaktadır. Kadınlar sosyo-ekonomik alanda çok daha çeşitli ve aktif roller üstlenmektedir. Kadınların artık sosyo-ekonomik alan içinde büyük potansiyel barındıran stratejik bir güç olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu kabul yaşanabilecek problemlerin çözümünü kolaylaştırabilir (Uçar 2004: 70).

Toplumda kadına atfedilen geleneksel roller ev içi işleri ve çocuk bakımı dahil olmak üzere birçok sorumluluğu içermektedir. Yaygın görüş bu işleri en iyi kadınların yapabileceği yönündedir. Kadınların ev hayatı içinde yüklendiği roller ve sorumluluklar çok yoğun olduğunda kadınların çalışma hayatında üstlendiği rol ve sorumluluklar tehlikeye

girebilmektedir (Acar, 2017: 69). Kadınların ilk olarak cinsiyet temelinde iş bölümüne dur diyebilmesi gerekmektedir.

Kadınların iş ve yaşam dengelerini kurabilmeleri ve daha makul stres seviyesinde kalabilmeleri, aile bireylerinin kadının üstüne yüklenen geleneksel rollerden kendine ait olanı almasıyla mümkün olabilir. Aile ve iş, kişilerin farklı gereksinimlerine hitap eden farklı alanlardır. Bu alanlarda doyurulan gereksinimler, kişilerin enerjisine olumlu olarak yansıyacaktır. Çalışan kadınların iş ve aile dengesinin farkında olup, sosyal alanda destek almaları, dengeyi sağlamaları açısından yardımcı rol oynayacaktır (Taşbaş, 2010: 102).

Kadınlar çalışma hayatında fazla duygusal olmaları nedeniyle büyük eleştirilere maruz kalmaktadır. Kadınların duygusal gelişmişlik düzeyi çeşitli avantajlar ve dezavantajlar getirmektedir. Kadınların sahip olduğu gelişmiş duygusal zeka beraberinde gelişmiş empati yeteneğini getirmektedir. Kadınlar duygusal olmaları nedeniyle diğer çalışanların sorunlarına daha ilgili olabilir. Kişiyle kurabildikleri empati sayesinde sorunun giderilmesinde ve iletişimin güçlenmesinde fayda sağlayabilir. Bu anlamda kadınların güçlü yanlarının avantajlarına yoğunlaşması hem bireye hem de örgüte fayda sağlayacaktır (Acar, 2017: 72).

2.11.2.Örgüt Açısından Alınacak Önlemler

Kadınların örgütler için gerekli olduğu fakat yönetimde yer almaları için gereken vasıfları taşımadıkları düşülmektedir. Bu genel kanı gerçeklikle çelişmektedir. Örgütlerin müdahale etmesi gereken ilk yer geçmişten günümüze aktarılan ataerkil yapının bıraktığı düşünce izleridir. Yönetim kademesinde bulunan kadınların ne gibi faydalar getirebileceği örgütler ve yöneticiler tarafından araştırılmalıdır. Kadının fıtratından gelen özelliklerin yönetimsel faydaları ele alınmalı ve yönetim kademesinde kadınlara daha çok verilmelidir. Bu sayede kadınlar erkeksi davranışları benimsemek için uğraşmayacaktır (Karaoğlu, 2018: 87)

Kadınlar sosyal rolleri gereği birçok liderlik özelliğine sahiptir. Kadınlar iletişim becerilerini çalışanlarına özen gösterme, destekleme, cesaretlendirme ve yetkilendirme ile birleştirdiğinde pozitif bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir. Bu ortamın sağlanmasıyla

birlikte çalışanların ve örgütün performansını olumlu şekilde etkilemektedir (Yılmaz 2013: 32).

Kadınlar sahip oldukları çoklu yönlü düşünme ve iletişim becerileri sayesinde insanların birbirine sergilediği davranışların ve seçtikleri kelimelerin ayrıntılarını daha kolay kavrayabilir. Dolayısıyla kadınların yönetim kademesine bildirdikleri şikayetler önemsiz görünse dahi dikkate alınmalı ve incelenmelidir (Yılmaz, 2013: 32).

Örgütlerin çalışanlar için yoğun rekabet ortamı oluşturması mobbingin oluşumunu tetikleyebilmektedir. Rekabet nedeniyle ortaya çıkan mobbing kadınların zayıf ve güçsüz duruma düşmesine neden olabilmektedir. Bu süreçte kadınlar hakkında doğru olmayan söylentiler çıkarılarak kadınların imajı hedef alınabilir ve istifaya zorlanabilir (Aktaş 2014: 11).

Kadınların mobbing nedeniyle işlerinden istifa etmesi örgütlerin çeşitli problemler ve kayıplar yaşamasına sebebiyet verir. Kadınlar duygusal olmaları nedeniyle sıkça eleştirilselerde, örgütler bu problemin çözümünde kadınların sahip olduğu duygusallığı avantaja çevirebilir. Kadınların sahip olduğu duygusallık örgütle daha kolay bir şekilde bağ kurmalarını sağlar. Örgütsel bağları kuvvetlenen çalışanlar örgüte zarar verecek davranışları sergilemekten kaçınırlar. Bu nedenle örgütün kadın çalışanlarına mobbing hakkında bilgilendirme sağlaması örgütsel bağlılık duyan kadınların mobbing davranışlarında bulunmamalarında daha fazla katkı sağlayabilir (Karaoğlu,2018:87)

2.11.3.Toplum Açısından Alınacak Önlemler

Mobbing bir kişiyi hedefe alan, ahlaki olmayan sistematik saldırıdır. Mobbing, uygulayan kişiye koruma sağlayabilir fakat bu olgunun ahlaki yönünde bir değişim yaratmaz. İnsan dışındaki varlıklar içgüdüsel davranışlar sergiler ve davranışlarının ahlaki boyutu üzerine düşünmezler. İnsan ve diğer canlılar arasındaki temel farklılıklardan biri insanın sahip olduğu ahlaki değerlerdir. İnsan bu anlamda ahlaki değerlerine sahip çıkmalı ve davranışlarını ahlaki açıdan değerlendirmelidir (Dökmen 2008, akrataran: Karaoğlu, 2018:88).

Toplum olarak ilk önce yapılaması gereken şey kadınları ev kadınlığı ve anellik rolü ile sınırlandırmamak olmalıdır. Kadınlara yüklenen roller kadınların çalışma hayatında sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Bu anlamda kadınların annelik ev içi rollerinden sıyrılarak çalışan birey olarak değerlendirilmesi, çalışma yaşamında desteklenmesi ve korunması gerekmektedir.

Kadına yönelik şiddet dünya genelinde görülen, "cinsiyete dayalı şiddet" kapsamında değerlendirmeye alınan bir olgudur. Kadına yönelik şiddet gün geçtikçe artış göstermekte, toplumsal bir sorun halini almaktadır. Şiddet kadınlar üzerinde derin fiziksel ve psikolojik hasarlar bırakabilmektedir. Kadınlar annelik rolü gereği çocuğun gelişiminde büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle kadında uygulanan şiddetin sadece kadın üzerinde değil, yetiştirilen nesil üzerinde de etki bırakabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Geçikli, 2012: 55/56)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı ve önemi açıklanacaktır. Araştırmada elde edilmesi amaçlanan verilerin hangi evren ve örneklem grubundan elde edileceğine dair bilgiler verilecektir. Araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımları belirtilecektir. Verilerin nasıl elde edileceği ve nasıl analiz edileceği açıklanacak, araştırmadan elde edilen bulgular paylaşılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışma yaşamını zorlaştıran ve ortaya çıkardığı sonuçlar itibariyle bireysel, ekonomik ve toplumsal sorunlara yol açan mobbing tüm dünya ve Türkiye için sorun teşkil etmektedir. Mobbing olgusu üzerine yapılan çalışmaların gün geçtikçe artması, olgunun öneminin giderek daha fazla fark edildiğinin bir göstergesidir.

Mobbingin sonuçları, suya atılan taşın yarattığı dalgalar gibi yayılım göstermektedir. Bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları mobbingle tehlike altına girmektedir. Yaşanılan süreçten etkilenen bireyin, çalıştığı kuruma ve sosyal çevresine sağladığı verim düşmektedir. Mobbing mağdurları yaşadıkları bu süreci çalışma arkadaşlarına yansıtarak, şirket verimliliğini düşürebileceği gibi aile bireylerine yansıtarak kişiler üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir. Özellikle daha savunmasız grup olan çocukların bu sürecin sonuçlarından etkilenebileceği yayılan olumsuz dalganın tehlikesini ortaya koymaktadır.

Mobbing coğrafya ve kişi seçmeden herkesin her dönem yaşayabileceği bir olgudur. Her çalışan, mobbing mağduru adayı olarak çalışma hayatına devam etmektedir. Fakat literatür incelendiğinde kadınların daha çok mobbinge uğradığı ve kadınların yoğun olduğu yerlerde mobbingin daha fazla görüldüğü görüşü yaygındır (Karaoğlu,2018:80 ve Özbilen,2017: 170). Beyhan (2019) ise 218 kişi üzerinde yaptığı çalışmasında hemcinslerin birbirine daha fazla mobbing uyguladığı sonucuna ulaşmıştır.

Mobbing konusu güncelliğini korumakla birlikte yapılan çalışmalar gün geçtikçe artış göstermektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, genellikle nicel yöntemlerin tercih

edildiği görülmektedir. Bu nedenle daha önceki birçok çalışmadan faklı olarak bu çalışmada, nitel yöntem tercih edilerek çalışan kadınların mobbing deneyimlerine ve görüşlerine ayrıntılı yer verilmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmayla, çalışan kadınlar arasında yaşanan mobbingin nedenlerinin ve sonuçlarının derinlemesine incelenmesi ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Örneklemin oluşturulmasında benzeşik (homojen) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, mobbingin sık görüldüğü sektörlerden biri olan hizmet sektöründe faaliyet gösteren, güzellik merkezlerinde çalışan kadınlar oluşturmaktadır. Örneklemin oluşturulmasında benzeşik (homojen) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Benzeşik örnekleme yöntemi ile birlikte daha az sayıdan oluşan homojen bir gruba odaklanarak, detaylar üzerine yoğunlaşılmaktadır (Baltacı,2018:250).

Çalışma kapsamında dört farklı bölgede yer alan güzellik merkezinde çalışan sekiz hizmet, sekiz satış ve dört resepsiyon departmanlarından toplam 20 kadın ile görüşme yapılması hedeflenmiştir. Fakat yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle alınan tedbirler kapsamında çalışma planında aksamalar yaşanmıştır. Çalışanların dönüşümlü çalışması ve izinli olması nedeniyle daha az kişi ile görüşme gerçekleştirilebilmiştir.

Toplamda 18 kişi ile görüşme yapılmıştır. 18 kişiden 10'u Leymann'ın tanımına uygun şekilde mobbingi deneyimleyen kişilerden oluşmaktadır. 18 kişiden 4'ü ise süre belirtmeyen ya da Leymann'ın belirttiği azami süreyi bitirmeden pes eden kişilerdir. Bununla birlikte Tutar, 6 aydan kısa süren ve mağdurun pes etmesine neden olacak kadar yoğun olan eylemlerin de mobbing olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Tutar,2015:132). Bu nedenle Tutar'ın görüşleri göz ününde bulundurularak, bu 4 kişinin deneyimlerinin çalışmaya katkıda bulunabileceği düşünülmüş ve dahil edilmiştir. Yapılan görüşmeler sırasında hem Tutarın hem de Leymann'ın kriterlerine uymayan diğer 4 kişinin verdiği cevapların, mobbing olgusu dışında kaldığına karar verilerek görüşmeler çalışmaya dahil edilmemiştir. Böylelikle değerlendirmeler 14 görüşmede elde edilen veriler üzerinden yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşme, araştırılan konuya yönelik araştırmacının katılımcılar ile sözlü iletişime geçerek gerekli bilgi toplaması olarak tanımlanabilir. Görüşme yöntemi yüzeysel bilgilerin elde edilmesinin yanında daha gerçek ve derin anlamların da ortaya çıkarılabilmesine olanak sağlamaktadır.

Görüşmeler standartlaştırılmış, yarı standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış olarak üç gruba ayrılmaktadır. Yarı standartlaştırılmış görüşmeler araştırmacıya esneklik sağlarken kontrolsüz ve rotasız gitmemesine olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda yarı standartlaştırılmış görüşme soru sırasının değiştirilebilmesi, soruların daha esnek sorulabilmesi, açıklamalara imkan sağlaması ve gerekli görüldüğü takdirde ek görüşme düzenlenmesine imkan sağlamaktadır (Arı,2019:118). Bu nedenlerle görüşmeler yarı standartlaştırılmış biçimde yapılmıştır.

Literatürde, konuyu kapsam içine alan ya da benzerlik gösteren çalışmaların görüşme soruları incelenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda oluşturulan soru havuzundan, danışmanların fikirleri alınarak çalışma için uygun sorular seçilmiş ve taslak görüşme soruları elde edilmiştir. Taslak görüşme sorularının katılımcılar tarafından anlaşılır olup olmadığını test etmek adına çeşitli kişilerle deneme görüşmeleri yapılmıştır. Yapılan deneme görüşmeleri sonrasında düzenlemeler gerekli görülmüş ve görüşme sorularının son hali elde edilmiştir. Görüşmeler, sorulara bağlı kalarak ilerletilmekle birlikte gerekli görülen noktalarda açıklamalardan ve daha fazla bilgi edinmek adına ek sorulardan faydalanılmıştır.

Görüşmelerin yapılabilmesi için merkez yetkilileri ile irtibata geçilmiş ve kendilerinden çalışma için izin verdiklerine dair yazılı belge talep edilmiştir. Alınan izin sonrasında çalışanlara, çalışma hakkında genel bilgi verilerek kendilerinin çalışmaya katılmaları istenmiştir. Gönüllü olarak çalışmaya katılmak isteyen çalışanların uygun oldukları zaman dilimlerine göre gerekli planlamalar yapılmıştır. Yapılan görüşmelerin süresi 15 dakika ile 25 dakika arasında değişiklik göstermiştir. Tüm görüşmelerin yapılması yaklaşık 2 ay kadar sürmüştür.

Görüşme sorularının bir tanesinde benzer ifade olduğu fark edilmiş ve araştırmanın sonuçlarında yanlışlık yaşanmaması adına katılımcılar ile ikinci bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların bir kısmı ile yüz yüze bir kısmıyla telefon ile görüşme sağlanmıştır. İkinci görüşmelerin süresi yaklaşık 2 dakika ve 6 dakika arasında değişiklik göstermiştir. Bu görüşmede görüşme sırasında cevaplanmamış ya da eksik cevaplanış sorular da katılımcılara tekrar yöneltilmiştir.

Görüşmeler, covid-19 salgını döneminde yapıldığı için katılımcıların sağlık problemi yaşamaması adına gerekli önlemler alınmıştır. Görüşme yapılan odalar öncesinde havalandırılmış, görüşme odasına gerekli el dezenfektanı koyulmuştur. Katılımcılardan maske takması istenmiş ve gerekli sosyal mesafe görüşme boyunca korunmuştur.

Görüşme sırasında not alma yöntemi ile birlikte ses kaydı alınmasının veri kaybı yaşanmaması adına gerekli olduğu düşünülmüştür. Katılımcılara görüşme öncesinde ses kaydı bilgisi verilmiştir. Ses kaydı alınmasının nedenleri açıklanarak, kayıtların bu ve ilerideki akademik çalışmalarda kullanılması için izin istenmiştir.

Katılımcılara çalışmada hiçbir şekilde kişisel bilgilerinin paylaşılmayacağına dair güvence verilmiştir. Bu nedenle çalışmada katılımcıların isimleri yerine kodlar kullanılmıştır. Tam bir gizlilik sağlanması adına çalışılan kurumun ismi de çalışma içerisinde gizlenmiştir.

3.4. Varsayımlar

Yapılan araştırmada sorulan soruların katılımcılar için anlaşılır olduğu, katılımcıların sorulara samimi bir şekilde cevap verdikleri ve araştırmacının görüşme becerilerinin yeterli düzeyde olduğu varsayılmaktadır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmada 20 kadın ile görüşme yapılması planlanmış fakat uygun görüşme tarihi düzenlenememesi nedeniyle görüşmeler 18 kişi ile gerçekleştirilmiştir. 4 kişinin verdiği

cevapların mobbinge uygun olmadığı düşünülerek değerlendirme dışı bırakılmıştır. Görüşmeden elde edilen veriler 14 kişi ile sınırlı kalmıştır.

3.6. İçerik Analizi

Nitel araştırmalar ne, nasıl, ne zaman, nerede ve neden sorularına cevap aramaktadır. Bir şeyin özü ve ortamıyla ilgilidir. Nitel araştırmalar bir grup ya da evreni çalışmak, kolaylıkla ölçülemeyen değişkenleri belirlemek ya da kısık kalmış sesleri duymak için gereklidir. İnsanlar arasındaki ilişkilerin ölçümler ile yansıtmak zordur. Ölçümler kimi zamanlarda cinsiyet, ırk, ekonomik durum ve bireysel farklılıklara karşı duyarlı olmayabilir. İstatiksel alanda eşitlik sağlamak, eşitsizliği gözden kaçırmaya ve daha yüzeysel bir bakış açısı yakalamaya neden olmaktadır (Creswell, 2020:49 ve Berg ve Lune, 2019:13).

Yapılan çalışma kapsamında elde edilen veriler, nitel analiz yöntemlerinden olan içerik analizi ile incelenmiştir. İçerik analizi, desen, tema, varsayım ve anlamlar bulma gayreti ile elde edilen materyallerin titizlikle incelenmesi, yorumlanmasıdır. Araştırma kapsamında elde edilen materyaller kodlama yöntemi ile veriye dönüştürülür. Nitel çalışmalar temelde kodlama ve yorumlama sürecini içerir (Berg ve Lune, 2019:344-345).

3.6.1. Mülakat Yapılan Katılımcıların Künyeleri

Bu nitel araştırma kapsamında 14 kişi ile yapılan görüşmeler değerlendirmeye alınmıştır. Görüşmeler hizmet sektöründe çalışan kadınlar ile yapılmıştır. Hizmet sektörü kapsamında güzellik merkezlerinde çalışan kadınların departmanları farklı seçilerek çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşmeye katılan kişilerin ve kurumun ismi gizli tutulmuştur. Katılımcıların tamamı kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcı isimleri "K" harfi ve numaralar aracılığıyla kodlanmıştır. K harfi katılımcı kelimesinin kısaltılmış halini ifade etmektedir. Katılımcıların yaş, eğitim, medeni hal, çalıştıkları şirketteki pozisyonları ve tecrübelerine ilişkin bilgiler tablo şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 6

Araştırma katılımcılarının künyeleri

İsim	Yaş	Eğitim	Medeni Hal	Pozisyon	Tecrübe
K-1	40	Lise	Bekar	Estetisyen	15 Yıl
K-2	24	Üniversite	Bekar	Satış Danışmanı	4 Yıl
K-3	26	Üniversite	Bekar	Satış Danışmanı	2 Yıl
K-4	28	Lise	Evli	Satış Danışmanı	13 Yıl
K-5	28	Lise	Bekar	Estetisyen	6 Yıl
K-6	37	Lise	Bekar	Satış Danışmanı	20 Yıl
K-7	28	Lise	Bekar	Satış Danışmanı	8 Yıl
K-8	38	Lise	Evli	Estetisyen	6 Yıl
K-9	25	Lise	Bekar	Estetisyen	4 Yıl
K-10	25	Lise	Bekar	Resepsiyon	5 Yıl
K-11	30	Üniversite	Bekar	Satış Danışmanı	8 Yıl
K-12	25	Lise	Bekar	Estetisyen	5 Yıl
K-13	44	İlkokul	Evli	Mutfak Çalışanı	24 Yıl
K-14	31	Lise	Evli	Muhasebe	8 Yıl

Katılımcıların yaş aralığı 24 ve 44 arasında değişim göstermektedir. Katılımcılardan 3'ü üniversite mezunu, 10'u lise mezunu ve 1'i ilkokul mezunudur. Medeni duruma bakıldığında katılımcılardan 10 kişi bekar, 4 kişi ise evlidir.

Katılımcıların 6'sı satış, 5'i hizmet, 1'i resepsiyon, 1'i mutfak ve 1 kişi de muhasebe departmanında çalışmaktadır. Katılımcıların iş tecrübelerinin süresi ise 2 yıl ile 24 yıl arasında değişim göstermektedir.

3.6.2. Araştırmanın Bulguları

1. Mobbing (psikolojik taciz) nedir? Bu konu hakkında sahip olduğunuz bilgileri paylaşabilir misiniz?

Yapılan nitel çalışma kapsamında ilk olarak mobbing kavramının içeriği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Mobbing kavramı ele alınarak katılımcılar için neyi ifade ettiği ve konuyla ilgili algılarının ölçülmesi hedeflenmiştir. Araştırmaya katılan kadınların mobbing kavramını daha önce duydukları ve genel olarak kavrama ilişkin bir algılarının olduğu görüşmüştür.

Tablo 7

Katılımcıların mobbing tanımlamaları

Katılımcılar	Baskı	İşten Uzaklaştırmaya İten Davranış	İstiftaya Yönlendirme	Arkadan Konuşma	Sürekli / Devamlı
K-1	✓	✓		✓	
K-2			✓		
K-3		✓	✓		
K-4				✓	
K-5		✓			✓
K-6	✓				
K-7			✓		
K-8					✓
K-9	✓				
K-10					✓
K-11					✓
K-12					
K-13			✓		
K-14	✓				

Tablo 7'de görüldüğü üzere katılımcılar için mobbing en çok baskı, işten uzaklaştırma ve istifaya yönlendirmeyi ifade etmektedir.

"Yani on beş yıllık tecrübeme dayanarak… psikolojik şiddet; baskı, yani işimle alakalı, kişiliğimle alakalı tehditkar mesela arkadan konuşma, sinirlerimi bozacak şeyler. Bunları yaşadım. Daha öncede yaşadığım için yani işten uzaklaştırma politikası benim düşüncem." (K1)

"Psikolojik baskı olarak hani, bakışlarını hissetmek üzerimde hani işte farlı şekilde ya da gruplaşma gibi." (K6)

"Mobbing, bence bir ofis hastalığı, sosyal bir psikolojik zorbalık, işyerinde bezdirme, yaşanılan süreci daha fazla sıkıntıya sokma ve zaman içerisinde kişiyi bezdirip o ortamdan ayrılmasının sağlanması gibi özetleyebilirim." (K7)

"*…Hep böyle kazanayım, daha çok kazanayım ama işçim ezilsin. Bu sefer işçi ezildiği zaman, zaten sen kazanamıyorsun doğal olarak. Çünkü zaten verim alamıyorsun işçi*

tarafından. Bu da ne oluyor; baskı. Baskı olduğu içinde maalesef ki bütün düzen bozulabiliyor." (K14)

Katılımcıların aynı zamanda, "sürekli / devamlı" kelimelerini sıklıkla kullandığı ve vurguladığı görülmüştür.

"…yeterli olduğumu düşündüğüm bir alanda benim sürekli eleştirilmem, bu konuda... hiyerarşik düzende bana kurulan bazı komplolar ya da… çalışma arkadaşlarım tarafından dışlanmam gibi olabilir. Mobbing, psikolojik, seni işe gelmekten iten durumlar açıkçası." (K3)

"*Sürekli aynı kişi tarafından rahatsız edilmek veya onun gözüne batmak, sürekli aynı şeyi devam ettirmek, tavırları hareketleri sürekli aynı şekilde sergilemesi diye biliyorum.*" (K8)

"…uzun süre süren aynı kötü işlemin, size kendinizi kötü hissettirecek şeyin, karşı tarafın size sürekli olarak uygulaması mobbing olarak sayılıyor." (K10)

2. Çalışma hayatınızda aşağıda yer alan davranış ve benzerine maruz kaldığınız oldu mu?

Leymann 45 mobbing davranışını mağdur üzerine etkileri açısından 5 ana grupta düzenlemiştir. Bu gruplar kişinin kendisini göstermeyi engelleme, sosyal ilişkilere saldırı, itibara yönelik saldırı, mesleki duruma saldırı ve kişinin sağlığına saldırılardır. Görüşmenin ikinci sorusuyla birlikte mağdurların maruz kaldığı davranışları anlamaya çalışarak mobbing uygulayan kişilerin en çok hangi alanda etki etmeyi amaçladığını anlamaya çalışılmıştır.

Tablo 8

Katılımcıların maruz kaldıkları mobbing davranışları

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	TOP
Sözünüzün sürekli kesilmesi, yaptığınız işin sürekli eleştirilmesi	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
Birlikte çalıştığınız kişilerin sizinle konuşmaması, ortamda yokmuşsunuz gibi davranması		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	10
Gülünç durumlara düşürülmek, arkanızdan hakkınızda doğru olmayan konuşmalar yapılması	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	13
Gereksiz işler verilmesi, yaptığınız işlerin sürekli değiştirilmesi	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
Fiziksel şiddete yönelik tehdit, doğrudan cinsel taciz uygulanması		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓					7
	3	4	4	2	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	

Katılımcılardan alınan yanıtlara göre, mobbingciler hedef aldıkları kişilere yönelik tek yönlü bir saldırı stratejisi uygulamamaktadır. Katılımcılar çok çeşitli yönlerden saldırılara maruz kalmıştır. Mobbingciler kişilerin kendisini göstermesini engellemeye, sosyal ilişkilerini zedelemeye, itibarını zayıflatmaya ve mesleki konumunu yıpratmaya yönelik çok yönlü davranışlar sergilemiştir. Mobbingciler tarafından en az tercih edilen ise kişinin sağlığına yönelen saldırılardır.

3. Yaşadığınız olumsuz davranışlara kim tarafından maruz kaldınız? Bu olumsuz davranışlar ne zaman başladı ve ne kadar sürdü?

Katılımcılara olumsuz davranışlara kim tarafından maruz kaldığı sorularak mobbingin türü belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların mobbing davranışlarına ne kadar maruz kaldığını anlayabilmek adına sürecin uzunluğuna dair sorular sorulmuştur.

Katılımcıların bazılarının süreci işten ayrılmayla sonlandırdıklarını ifade etmeleri üzerine tüm görüşme kayıtları tekrar incelenmiş ve diğer sorularda vermiş oldukları bilgiler dahilinde işten ayrılmaya dair katılımcı bilgileri tabloya eklenmiştir.

Tablo 9

Katılımcıların maruz kaldığı mobbingin türü ve süresi

Katılımcılar	**Mobbing Süresi**	**İşten Ayrılma**	**Mobbing Türü**
K-1	2 Yıl ve 1 Yıl	✓	Yukarıdan Aşağıya Mobbing ve Yatay Mobbing
K-2	6 Ay	✓	Yukarıdan Aşağıya Mobbing
K-3	8 Ay	✓	Yukarıdan Aşağıya Mobbing
K-4	7 Ay	X	Yatay Mobbing
K-5	3 Ay	✓	Yukarıdan Aşağıya Mobbing
K-6	6 Ay	X	Yatay Mobbing
K-7	4 yıl	✓	Yukarıdan Aşağıya Mobbing ve Yatay Mobbing
K-8	1 Yıl	X	Yatay Mobbing
K-9	5 ay	✓	Yatay Mobbing
K-10	1 Yıl	✓	Yukarıdan Aşağıya Mobbing
K-11	1 Yıl	✓	Yukarıdan Aşağıya Mobbing
K-12	2 Yıl	✓	Yukarıdan Aşağıya Mobbing
K-13	9 Ay	X	Yukarıdan Aşağıya Mobbing
K-14	3 Yıl	X	Yatay Mobbing

Katılımcıların olumsuz davranışlara maruz kalma süreleri üç ay ile dört yıl aralığında değişim göstermektedir.

"İşveren tarafından oldu, altı yedi ay kadar sürdü." (K2)

"…başlangıç ve bitişe kadar nerdeyse bu süre zarfında uzun bir süre kadar yaşadım. Tabii ki şiddeti azaldı çoğaldı ama her zaman kronik olarak devam etti." (K7)

"Yaklaşık son aylarda olmuştu. Son iki ay bunu daha çok hisseder gibi oldum… Tabii her gün olmamış olabiliyor. Yani bunlar haftada bir, haftada iki ya da belirli süre sonra zaten daha sık oluyor. Sözlü ya da bir şekilde duyabiliyorsunuz bunu." (K11)

"İşe başladığımda ben yardımcı olarak başladım. Kadın üstüm vardı. O oranın modelistiydi, onun tarafından yapıldı. 2 yıl falan vardı." (K12)

"Yaklaşık 3 sene diyebilirim. Bir süre sonra zaten ben ayrılmayı düşünmüştüm ki çünkü orada bir huzursuzluk olması beni zaten sıkıntıya sokan bir şeydi. Ki benlik bir şey de değil. Yani fazla umursamaz bir yapım vardır. Hani konuşulur, çok da umursamam, hani dillendirmem, hatta gidip de bunu söylemem bile. Zaten bu tavrım karşıdaki kişileri daha da sinir etti, daha bir üstüme gelmeye teşvik etti. Ben zaten ayrılmayı düşünüyordum ama onlar benden önce ayrıldı. O yüzden bu durumda bitmiş oldu." (K14)

6 aydan kısa süre olumsuz davranışlara maruz kalığını belirten kişilerin, süreci şiddetli yaşadığı ve sürece daha fazla dayanamayarak işlerinden ayrıldıkları görülmektedir.

"Bir kadın tarafından, bir üstüm tarafından başladı. Yani üç ay kadar sürdü, üç ayın sonunda işten ayrıldım zaten." (K5)

"…çalışan arkadaşlarım tarafından yaklaşık dört beş ay kadar." (K9)

Katılımcıların çoğunluğu mobbing davranışlarına "takım lideri, işveren, patron üst" tarafından maruz kaldığını belirtmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda yukarıdan aşağıya doğru mobbinge daha fazla uğradıkları görülmüştür.

"Mesela sekiz ay kadar böyle bir durumda kalmıştım. Sekiz ay sonunda maalesef istifa etmek zorunda kaldım. Genel olarak direktörümden böyle durumlar yaşadım." (K3)

"Patronum tarafından başladı, staj gördüğüm bir dönemdi zaten. Çok, yani o kadar farklıydı ki (utangaçlık ve kendini ifade etmekte zorlanma) hem sözlü olarak taciz, hem yapılan işin beğenilmemesi… çünkü yaptığı tacize karşılık bulamadığı için sürekli bir eleştiri." (K10)

"İşe başladığımda ben yardımcı olarak başladım. Kadın üstüm vardı benim, o oranın modelistiydi, onun tarafından yapıldı." (K12)

Bazı katılımcılar ise "çalışma arkadaşları ve aynı pozisyonda çalışan kişiler" tarafından olumsuz davranışlara maruz kaldıklarını belirtmiştir.

"Çalışma arkadaşım, bu bir bayan arkadaşımdı. İkimizde aynı işi yapıyorduk, aynı pozisyondaydık ama benim yaptığım işi sürekli eleştirirdi. Sürekli bir sıfır, bir adım önde gitmek isteyen birisi. Kaprisli, egoist bir insandı yani." (K8)

"…iş arkadaşlarımdan benimle aynı statüde olduğunu düşünen birisi bana karşı rakip durumuna geldi. Senin sözün benim sözüm kısmına geçtik. Bundan dolayı aramızda sürtüşmeler yaşadık. Yer yer bakışlar, arkamdan konuşmaları duymam gibi durumlar." (K4)

"Üst ve alt olarak çok değil ama eski elemanlardan çok fazla. Benim yerim, bana ait der gibi çıkışı olmuştu genelde… Etrafımda benimle aynı statüdeki kişilerde de oldu ama bunu daha çok teşvik eden kişi eski olan, burası benim diyen kişi tarafından edildi." (K14)

Azınlığı oluşturan katılımcılar ise hem yatay hem dikey mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir.

"…İş arkadaşlarım tarafından da olumsuz davranışlarla karşılaştım. Bir keresinde takım liderim, eski iş ortamında. Patronumla hiç sorun yaşamadım ama dediğim gibi üst - ast ilişkileri ile alakalı yaşadım." (K1)

"Olumsuz davranışları hem ast hem de üst olarak yaşadım. İkisinin de seviyesi ve şiddeti birbirinden farklı olarak üç ay ile dört yıl arasında diyebilirim aslında." (K7)

4. Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınız üzerine bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Yaşadığınız etki var ise anlatabilir misiniz?

Katılımcılara maruz kaldıkları olumsuz davranışların kendileri üzerinde fiziksel ya da ruhsal olarak etki edip etmediği sorulmuştur. Sadece iki katılımcı fiziksel ve ruhsal olarak bir etki yaşamadığını belirmiştir.

"Herhangi bir etkisi olmadı çünkü yanlış olduğunu biliyordum. O yüzden kendimde bir hata görmediğim için herhangi bir etkiye de sahip olmadı benim üstümde." (K5)

"Yok, Hayır. Ailemden olmadığı sürece başkasının bu tavrı bana daha çok çocuksu geliyor. Yani sadece gülüp geçiyorum, bunu da yapabiliyormuş deyip arkama bakmadan dönüp gidebiliyorum. Sadece üzülüyorum onlar için." (K14)

Tablo 10

Mobbingin fiziksel sağlık üzerindeki etkileri

Katılımcılar	**Fiziksel Etkiler**	**Katılımcılar**	**Fiziksel Etkiler**
K-1	Baş Ağrısı	K-8	X
K-2	X	K-9	Titreme Baş Ağrısı
K-3	Baş Ağrısı Cilt Problemi	K-10	X
K-4	Baş Ağrısı	K-11	Baş Ağrısı Terleme
K-5	X	K-12	Cilt Problemi
K-6	Panik Atak Baş Ağrısı Çarpıntı	K-13	Astım Krizi Mide Bulantısı
K-7	Terleme Çarpıntı	K-14	X

Katılımcılardan fiziksel etkiler gördüklerini düşünenler "baş ağrısı, astım krizi, cilt problemi, çarpıntı, terleme ve panik atak" yaşadıklarını ifade etmiştir.

"…daha çok baş ağrıları, bir şeye çok sinirlendiğinde ve kafana taktığında baş ağrısı yaşıyorsun." (K1)

"Her gün başın ağrıyor, bir de ürtiker dökmüştüm bu dönemde." (K3)

"Tabii ki, o dönemde strese giriyordum. Dışarı çıkmak istiyordum, nefes almak istiyordum. Panik atak vesaire bunlar oluyordu. Baş ağrılarım çok fazla oluyordu yoğun bir şekilde." (K6)

"…Başım çok ağrıyor stres olduğu zaman, sinüzitim var, başım ağrıyor. Sinirden daha çok terliyorum mesela. Gerildiğim zaman, stres olduğum zaman daha çok terlemeye başlıyorum." (K11)

"...Benim stres altında kaldığımda pul pul dökülmelerim oluşur." (K12)

"Krize girdiğimi biliyorum… astım, bronşit tipi insanlar kendilerini çok tutarlar. Belirli bir süre sonra o size öksürükle birlikte geri dönüş yapar. Mide bulantısı olarak size geri dönüş yapar. Tuttuğunuz için, cevap vermediğiniz için." (K13)

Tablo 11

Mobbingin psikolojik sağlık üzerindeki etkileri

Katılımcılar	**Psikolojik Etkiler**	**Katılımcılar**	**Psikolojik Etkiler**
K-1	X	K-8	Demoralizasyon
K-2	X	K-9	Özgüven Kaybı
K-3	X	K-10	Güvende Hissetmeme Özgüven Kaybı
K-4	Sinir Sisteminin Bozulması	K-11	Özgüven Kaybı Demoralizasyon
K-5	X	K-12	Demoralizasyon
K-6	Duygudurum Bozukluğu Ağlamalar	K-13	Üzüntü
K-7	Demoralizasyon	K-14	X

Katılımcılardan ruhsal etkiler gördüklerini düşünenler "demoralizasyon, sinir sisteminin bozulması, duygudurum bozukluğu, ağlama, özgüven kaybı, üzüntü" yaşadıklarını ifade etmiştir.

"…işyerine geliyoruz ve hani evimizde gördüğümüz insanlardan daha fazla iş arkadaşlarımızı görüyoruz. O yüzden bu benim günlük hayatımda da biraz sinir sistemimi bozmuştu belli bir süre. Sonra kendimi yenileyerek, biraz durumları açığa çıkararak bunların üstesinden geldim." (K4)

"…süreçleri geçici olarak atlatıyordum. Yani toparlanıyordum hani iki gün böyleysem üçüncü gününde daha farklı oluyordum kendimi toparlamaya çalışıyordum." (K6)

"Yani tabili oldu, psikolojik olarak insanın modunun düşmesi veya aileye kadar yansıması." (K7)

"Artık çalışamayacak duruma geldim hani artık o kadar psikolojik bozukluğu oluyor ki insanda şüphe ediyor kendinden acaba bende mi yanlış var." (K9)

"…bir kere kendini güvende hissetmiyorsun, karşındaki taraftan dolayı öyle bir olay yaşadığın için. İkincisi de psikolojik olarak tamamen artık yaptığın işlerin bir kişi tarafından beğenilmeyeceğini düşünüyorsun. Psikolojik olarak bu sana etki olarak dönüyor yani. Ne yaparsan yap sana her zaman 'Acaba'yı sorduruyor. 'Yapabildim mi, yapamıyor muyum yoksa ben onun beceriksiz dediği gibi beceriksiz miyim?' kendini sorgulatıyor sana." (K10)

"Evet, tabii etkisi oluyor ister istemez. Kendinize olan güveninizi etkiliyor. İster istemez moraliniz bozuluyor. Kendinizde açıkçası bir sorun olduğunu düşünmeye başlıyorsunuz ya da neyi yanlış yaptığınızı ya da yapamadığınızı düşündüğünüz an dahi olabiliyor." (K11)

"…beni derinden üzdü, derinden. Hiç beklemediğim cümleler olduğu için, yani hayatım boyunca anlatmak istediğim zaman gözyaşlarıyla anlatabileceğim bir konudur." (K13)

Tablo 12

Mobbingin örgütsel etkileri

Katılımcılar	**Örgütsel Etkiler**	**Katılımcılar**	**Örgütsel Etkiler**
K-1	Motivasyon Düşüklüğü	K-8	Motivasyon Düşüklüğü
K-2	İşe Gitmek İstememe	K-9	İşe Gitmek İstememe
K-3	İşe Gitmek İstememe	K-10	X
K-4	Verim Düşüklüğü Adaptasyonda sıkıntı çekme	K-11	X
K-5	X	K-12	Motivasyon Düşüklüğü
K-6	X	K-13	X
K-7	X	K-14	X

"Tabii ki var yani, sen kendine ne kadar güvensen de bir kişinin sürekli seni eleştirmesi, sürekli senin yetersiz olduğunu sana söylemesi, tamam psikolojin çok düzgün olabilir ama bu tarz insanları bir yere kadar umursamıyorsun ama bir yerden sonra insanız neticede, bizimde şevkimizi kırıp ve motivasyonumuzu bozuyor." (K1)

"…işe gitmek istemiyordum ama mecbur kaldığım için gitmem gerekiyordu. Zaten işte son zamanlarda artık onlarda benim pes edebileceğimi anladıkları için o şekilde ayrılmıştım işten." (K2)

"Mesela işten sürekli ayrılmayı düşünüyorsun, işe gitmek istemiyorsun, ayakların geri geri gidiyor" (K3)

"…yani gün içerisindeki iş verimimi düşürdü, onun dışında adapte olamadım." (K4)

"İşe isteksiz gelirdim, isteksiz çalışırdım. O anki motivasyonum düşük olurdu." (K8)

"Her şeyi düşünüyor ve hani bir süre çalışmak istemiyor durumlarına geliyordum." (K9)

"İnsan çalışırken keyif almıyor, sürekli kendini böyle bir huzursuz hissediyor. Genel olarak keyifsiz oluyordum, çalıştığım işten keyif almıyordum." (K12)

5. Sizce maruz kaldığınız davranışların sosyal çevreniz ile olan ilişkilerinize ya da aile hayatınıza bir etkisi oldu mu? Etkisi olduğunu düşünüyorsanız nasıl etkiledi?

Mobbingin iş dışı sosyal hayata nasıl etki ettiğini anlamak amacıyla katılımcılara maruz kaldıkları davranışların sosyal çevreleri ile olan ilişkilerine ya da aile hayatlarına etkisi olup olmadığı sorulmuştur.

Tablo 13
Katılımcıların maruz kaldığı mobbingin sosyal çevreleri ile olan ilişkilerine ya da aile hayatı üzerine etkisi

Katılımcılar	Evet / Hayır	Katılımcılar	Evet / Hayır
K-1	X	K-7	✓
K-2	✓	K-8	✓
K-3	✓	K-9	✓
K-4	✓	K-10	✓
K-5	X	K-11	✓
K-6	✓	K-12	✓
K7	✓	K-13	✓
K-8	✓	K-14	X

Katılımcılardan sadece üç kişi maruz kalıkları olumsuz davranışların sosyal çevreleri ya da aile hayatlarında bir etki yaratmadığını ifade etmiştir. Katılımcıların geneli sosyal hayatlarının olumsuz şekilde etkilendiğini ifade etmiştir.

Evli olan katılımcıların hepsi yaşadıkları olumsuz deneyimlerin sadece kendilerini değil eş ve çocuklarını da etkilediğini ifade etmiştir.

"…Bir evladım var mesela ona karşı bile zaman zaman sinir sistemimin bozulduğu zamanlar oldu." (K4)

"Yani genelde evdekini işe yansıtmak, iştekini eve yansıtmak istemeyen bir yapıya sahibim ama bazıları çok etkili olabiliyordu. Hani evde de ister istemez yansıtabiliyordum. Çocuklarıma, eşime…" (K8)

"Eve gittiğinizde, çalıştığınız yer her neresi olursa olsun, eve gittiğiniz zaman sinirli gidiyorsunuz. Kimseyle konuşmak istemiyorsunuz. Eşiniz herhangi bir şey söylediği zaman ters cevap veriyorsunuz. Mutsuz eve dönüş yapıyorsunuz yani. O işyerine gelirken de yine mutsuz şekilde gelebiliyorsunuz." (K13)

Bekar olan katılımcılar ise aile ilişkilerinde ya da sosyal hayatlarında olumsuz etkiler yaşadıklarını ifade etmiştir.

"Aile hayatıma şu şekilde, onlara daha çok isyan ediyordum. Hani siz daha tedbirli davransaydınız şuan ben böyle bir yerde çalışmıyor olabilirdim gibi." (K2)

"Bence etkisi oldu. Tabii ki yakınlarım bu durumdan huzursuz oldu. Yani benim bu psikolojik şiddete maruz kaldığım dönemde onlarda benimle birlikte huzursuz oldu." (K6)

"Etkiledi, eve gidiyorsun mesela hani evden çok işyeri senin bir ailen oluyor aslında ama zaten gidiyorsun orada da bir mod düşüklüğü, sürekli bir ağlama olayı, haksızlığa uğrama sebebi hepsi etkiliyor fazlasıyla." (K9)

"Aileme yansıtmadığım için aile hayatıma etkisi olmadı. Onun dışında da sosyal hayatta karşı cinse karşı hep bir 'Dur!' olarak geliyor artık. Hani bir şeyleri konuşurken bile etkileniyorsun. Acaba bana burada onun dediği şekilde mi yaklaşıyor yani kötü anlamda mı yaklaşıyor. Aslında senden hoşlanan bir insanda bile bunu yaşıyorsun psikolojik olarak. Kendini savunamıyorsun." (K10)

"Yani illa etkisi olmuştur diye düşünüyorum. Çünkü yaşadığınız durumlar ister istemez bilinçaltınızda yer ediniyor. Bu da hem sosyal çevreniz hem de ilişkilerinizi olsun ister istemez sizin kafanızda bir yer edindiği için onu da düşünebiliyorsunuz.

Ya da yaşadığınız bir haksızlık karşısında sessiz kaldığınız zaman bunu farklı şekilde de yansıtabiliyorsunuz. O yüzden etkisi oluyor sosyal çevrenizde. Olmuyor desem zaten yanlış olur." (K11)

6. Çevrenizde olumsuz davranışa maruz kalan başka bir kişi var mıydı? Bu konudaki gözlemlerinizi aktarabilir misiniz?

Tablo 14

Mobbing izleyicisi olan katılımcılar

Katılımcı	Mobbing İzleyicisi Olan Katılımcılar	Katılımcı	Mobbing İzleyicisi Olan Katılımcılar
K-1	✓	K-8	✓
K-2	✓	K-9	✓
K-3	✓	K-10	✓
K-4	✓	K-11	✓
K-5	✓	K-12	X
K-6	✓	K-13	✓
K-7	✓	K-14	✓

Mobbingin yaygınlığına dair bir fikir edinmek adına katılımcılara olumsuz davranışa maruz kalan başka bir kişi olup olmadığı sorulmuştur. Sadece bir katılımcı bu konuda bir gözlemde bulunmadığını belirtmiştir.

"Yani hiç dikkat etmedim diyebilirim size. Biraz bencilce oldu ama." (K12)

Katılımcıların neredeyse tamamı mobbingi gözlemlediklerini ifade etmiştir. Neredeyse her katılımcının mobbingi gözlemlemesi, mobbingin yaygınlığını ve olgunun tehlikesini ortaya koymaktadır.

"Oldu, yani zaten bunu tahmin etmem zor değildi. Çünkü artık o insanların kişiliği oluşmuş şekilde. Benden sonra gelen insana da bu yapıldı. Beraber şahit olduğum çok fazla olay da oldu. Sonra baktım ki aslında bu insanların kişiliği buymuş dediğim gibi. Sonra her gelene aynı şeyi yapmaya başladılar. En samimi gördüğü insanların bile arkasından konuştuğunu görünce, benim için az bile konuşmuşlar diye düşündüm açıkçası." (K4)

"*Vardı. Aynı şekilde benimle beraber başlayan bir arkadaşımız vardı. Ona da aynı şeyi yapıyordu zaten aynı anda işten çıkmıştık."* (K5)

"Evet, vardı tabii ki o zaman. Aynı şekilde benim hissettiklerimi onlar da hissediyorlardı, paylaşıyorduk zaten birbirimizle." (K6)

"… çalışan arkadaşlarımın çoğu okumamış oluyordu. Bu seferde 'Sen okumadın, buraya mecbursun.' diyerek üstüne gidiyorlardı. Daha çok ezilmeye müsait oluyorlardı." (K2)

Katılımcılar olumsuz davranışlara maruz kalan kişileri gözlemlemenin zor olduğunu, kendilerinin tepki ile tepkisizlik arasında kaldıklarını belirmiştir. Sessiz kalmanın kendilerini üzdüğünü fakat mağdura desteğin kendileri için olumsuz sonuçlandığını ifade etmişlerdir. Mobbing olgusunda sürece izleyici olarak dahi katılmanın kişi üzerinde olumsuz etki yarattığı görülmektedir.

"Tabii ki oldu, iş arkadaşlarımdan da oldu. Ben haksızlığa çok tahammül edebilen bir insan değilim. Sadece kendi adıma değil çevremdeki gördüğüm kişiler adına da çok konuşmuşumdur. O yüzden çok sivri dilli, biraz patavatsız durumuna düştüğüm anlar oldu." (K1)

"Her koyun kendi bacağından asılır ve aslında herkesin kendini savunması gerekiyor. Böyle durumlarda karşı tarafı korumaya çalıştığımda bu sefer benimle hiç alakalı olmadığı halde ben kötü pozisyonda olmaya başladım. Artık karışmamaya başladım yani aslında bu da çok kötü bir şey. Karşıda görmüş olduğunuz haksızlığa müdahale edememek çok büyük bir üzüntü yaratıyor." (K7)

"…beni de olumsuz etkiliyor. Çünkü bazen görüp de susmak durumunda kaldığımız zamanlar da oluyor ister istemez. Çünkü başkasına yapılan bir gün size de yapılabilir, düşüncesiyle bazen susmak zorunda kalıyoruz ama bazen susmamamız da gerekiyor. Susmadığımız zaman zaten olay farklı boyutlara da çıkabiliyor, değişebiliyor." (K11)

K 13 ise mobbingi işyerinde gözlemlemediğini fakat ailesinde hem eşinin hem de kız kardeşinin mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir. Kardeşinin ve eşinin yaşadığı mobbing sürecine destek olması ve bu anlamda sürece dahil olması nedeniyle gözlemlerine çalışmada yer verilmiştir.

"Kız kardeşimin gözlüğü çok pahalıydı, ikimiz almıştık. Çöpe atıldı dendi, o da bir mobbingdir. Sinirli geliyor eve, çok anlatıyor… Çıksam mı diyor yani, ağladığını biliyorum bu beni neden taciz ediyor diye… Çıkmak istedi ve eve ne zaman gelse 'Mehmet bunu dedi, Ahmet bunu yaptı' hani sürekli anlatıyor ama o da direniyor. O da onun yaptığı hataların fotoğrafını çekiyor patrona gösteriyor, anlatmaya çalışıyor. Patrona kendini ifade etmeye çalışıyor. Yani o da yaşıyor." (K13)

"Tabii tabii, müdürü başka yere gönderiyor, git orada çalış diyor, orada kal diyor. 'E burada yatak yok.' falan dediği zaman, patronu 'Sandalye yok mu?' diyor. Eşim oradan bırakıp diğer şirkete gidiyor kendisi. Hani pandemiden dolayı çıkartma yok ya, eşimde bir ayı doldurduğu için ona yapamıyor. Sonra bir cumartesi günü hastaneye geldiği için üç günü kesildi, bu da bir mobbingdir yani. Hani üç günü kesiliyor, 'Biz yanlış yaptık düzelteceğiz.' falan halen düzelmesini bekliyoruz. Pazar günleri kimse çalışmazken eşimi çağırıyorlar, pazar günü gel çalış diye. Burası büyük bir firma, dünyaca bir firma yani." (K13)

7. Yaşadığınız olumsuz davranışlara karşı hemcinslerinizin tepkisi nasıl oldu?

Tablo 15

Katılımcıların mobbinge maruz kaldığı süreçte hemcinslerinin davranışları

Katılımcılar	Tepkisiz Kaldılar	Destek Oldular	Mobbinge Katıldılar
K-1	✓		✓
K-2			✓
K-3		✓	
K-4		✓	
K-5		✓	
K-6	✓		✓
K-7	✓		✓

Tablo 15'in devamı

Katılımcılar	Tepkisiz Kaldılar	Destek Oldular	Mobbinge Katıldılar
K-8		✓	
K-9			✓
K-10	✓		
K-11		✓	
K-12			✓
K-13		✓	✓
K-14			✓

Katılımcılara yaşadıkları olumsuz davranışlara karşı hemcinslerinin nasıl tepki verdiği sorulmuştur. Katılımcılardan bir kişi hemcinslerinin sadece tepkisiz kalarak süreci gözlemlemekle yetindiğini belirtmiştir.

> *"Susmayı tercih eden çok vardı. 'Susup çalışıyorum burada ekmek parası kazanıyorum.' diyen kadınlar çok fazla vardı ama hep ayaklandırmak istemişimdir..."* (K10)

İzleyicilerin tepkisiz kaldığını belirten diğer katılımcılar izleyicileri iki gruba ayırarak bir grubun olumsuz davranışlara katılım gösterdiğini, bir grubun ise sessiz kalmayı tercih ettiğini belirtmiştir.

> *"Bazıları birlik olup davranış sergilediler, bazıları tabii ki uzak kalarak… Bazen tek başıma kaldığımı bile hissettim."* (K6)

> *"Birazda karakterle alakalı, sessiz kalanlar ve buna katılanlar tabii ki oluyor. Birazda nasıl desem eğer bu mobbingi uygulayan kişi pozisyon olarak daha güç sahibi ise ve çalışan kişiler, mobbinge katılan kişiler birazcık daha yönetime yakın olmaya çalışan kişilerden kaynaklanıyor. Hani birazcık vicdan yoksunluğu diyebilirim."* (K7)

Katılımcılardan hemcinslerinden destek gördüklerini belirtenler, hemcinslerinin kendisini haklı gördüğünü ya da kendilerine moral vermeye çalıştıklarını belirtmiştir. Fakat olumsuz davranışları sonlandırmaya yönelik aktif bir desteğin söz konusu olmadığı dikkat çekmektedir.

"…kızlar arasında çok fazla konuşup bunun dedikodusunu yapıyoruz biz. Ama maalesef dışarı karşı onu uyarmaya yönelik bir şey yapamıyoruz çünkü iş bu ve kaybetmekten korkuyoruz." (K3)

"Destekleyicilerim çok fazlaydı açıkçası, benimle birebir konuşan insanlardan daha fazla destek gördüm. Aynı ortamı onlarda yaşadıkları için daha çok benim yanımda oldukları zamanlara şahit oldum." (K4)

"Yani beni haklı gördükleri çok oluyordu. Bazen de alttan almam gerektiğini söylüyorlardı. Çünkü o kişinin normal olmadığını düşünüyorlardı yani. Psikolojik olarak sorunları olduğunu, evde bir sorun yaşadığını buraya yansıttığını düşünerekten. Yani bana alttan almamı gerektiğini söyleyende oluyordu ama savunmamı söyleyende olurdu." (K8)

Katılımcılardan hemcinslerinin mobbing sürecini daha da ağırlaştırdığını düşünenler, hemcinslerinin kendisini kıskandığını, mobbing davranışları sergileyenlerle bir olduklarını ya da ikiyüzlü bir tavrı benimsediklerini belirmişlerdir.

"Kıskançlık, olumsuz tepkiler. İnsanlarda başarıya karşı kıskançlık her zaman, hele de bayanlarda çok var. Bu özelliklede güzellik sektöründe çok başıma geldi. Başarılı olduğun zaman mutlaka ya ayağını kaydırmaya çalışıyorlar ya arkandan konuşup ya da ne bileyim bazı davranışları çok fazla içeriye taşıyarak bu tarz şeylerle karşılaştım tabii ki." (K1)

"Kimisi mesela haklısın diyerek arka tarafa geçince, ama hayır aslında böyle olmadı diyor. İki tarafı doldurma olayları çok fazla yaşandığı için fazla bir şey söyleyemiyorum bununla ilgili." (K9)

"Pek tepki verdiklerini düşünmüyorum. Çünkü genelde hemcinslerim vardı çalıştığım ortamda, onlarda eşdeğerdi… Genelde katılıyorlardı, ezmeye çalışıyorlardı diyebilirim." (K12)

"Zaten tepki vermiş olsalar o hareketi yapmazlar. Beş kişi varsa içinden belki bir tanesi 'Boş ver ya takma, umursama.' diyenler oldu." (K13)

"Zaten demin söylediğim gibi yani genel olarak bir gruplaşma olduğu için sadece siz teksiniz. Yanımda olan kimse olmadı tabii, bu böyledir şu şöyledir diyen olmadı. Genelde tavrımdan dolayı çok fazla dahil olmayanlar oldu, çünkü ben çok fazla umursamadığım için ama sonrasında kendi hatalarını anlayarak özür dilediler." (K14)

8. Kişinin cinsiyetinin mobbing ile ilgisi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? (Kadınlar arasında, erkekler arasında ve kadın erkek arasında)

Tablo 16

Katılımcıların mobbing ve cinsiyet ilişkisi üzerindeki düşünceleri

Katılımcılar	Nötr	Kadın-Kadın	Kadın-Erkek	Erkek-Erkek
K-1		✓		
K-2		✓	✓	X
K-3		✓	X	X
K-4		✓		X
K-5		✓		
K-6		✓		
K-7		✓	X	✓
K-8	✓			
K-9		✓	X	X
K-10		✓		✓
K-11		✓	X	✓
K-12		✓		X
K-13		✓	X	✓
K-14		✓	X	

Katılımcılara kişinin cinsiyetinin mobbing ile ilişkisi hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Katılımcıların neredeyse tamamı mobbingin cinsiyetle ilgili olduğunu ifade etmiştir. Katılıcılardan sadece biri mobbingin cinsiyetle ilgili olmadığını, mobbing uygulayan kişinin kendi sorunlarıyla ilgili olduğunu ifade etmiştir.

"O kişiyle alakalıdır... Bu bence cinsiyetle değil kadın-erkek tartışmasına da sebep olabilen o kişinin sorunlarıyla alakalı." (K8)

Katılımcılar mobbingin kadın cinsiyeti ile daha ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Kadınla hemcinsi arasında mobbingin daha olası olduğunu ifade eden katılımcılar, kadınların farklı, iş dışı nedenlerle mobbing uygulamaya meyilli olduklarını belirtmiştir.

"Yani bence kadınlar arasında daha çok yaşanıyor diye düşünüyorum. Genelde kadınlarla çalıştığım için olabilir belki bu düşüncem." (K6)

"*Kadın arasında daha çok olduğunu söyleyebilirim çünkü kadınlar kendilerinden daha akıllı, ya da daha güzel ya da kendilerine göre fazla buldukları kadınları çok fazla eleştirip onların hakkında hep bir fikre sahiplerdir ne yazık ki. Kendimde bir kadın olarak bunu söylüyorum ve hani tanımadan bir yargı, bir gömlek giydirmeyi çok iyi başarabiliyoruz biz cinsimizden dolayı."* (K10)

"*Kadınlar bence çekemiyorlar birbirlerini diye düşünüyorum. Ya da kendinden üstü olsun istemiyorlar gibi düşünebiliriz. Erkeklerde onu sezmiyorum, erkekler biraz daha bu konularda detaycı değiller, kadınlar gibi ince düşünmüyorlar."* (K12)

"Kadınlar biraz daha kırıcı oluyor. Çünkü senin ne düşündüğünü ne hissettiğini bilebiliyorlar ve onun üstüne çok fazla ilerleyebiliyorlar, bunlarda daha çok kırıyor aslında. Daha can yakıcı olabiliyorlar." (K9)

Katılımcıların bir kısmı da mobbingi kadınla ilişkilendirmekle birlikte, erkeklerin hemcinsleri ya da karşı cinsleriyle mobbing yaşayabileceğini belirtmiştir. Fakat erkeklerin dahil olduğu mobbingin tamamen iş ve maddi sebeple olacağını fakat kadınlarda sebeplerin daha karmaşık ve çeşitli olabileceğini ifade etmiştir.

"Erkeklerle anlaşmak biraz daha kolay çünkü kadınlar seni giyiminden, kuşamından her şeyinden yerebiliyor ama erkekler böyle değil. İşin olup olmadığına bakıyorlar. İşini eğer yeterli yapıyorsa, erkekler ile genel olarak bir problem yaşamadım. Ama bayanlarla problem yaşıyorsun çünkü arı sendromu denen bir sendrom var sonuçta üstteki kadın alttaki kadını genel olarak eziyor." (K3)

"Bence etkiliyor, yani kadınlarda biraz daha fazla bu egoistlik. Biz buraya gelen üyelerimizde de buna şahit olabiliyoruz bazen. Erkekler arasında bu kadar çekişme olduğunu düşünmüyorum. Varsa da daha çok maddiyat anlamındadır, ama kadınlar her anlamda rakipleşmeyi seviyor. Çekişmeyi seviyorlar." (K4)

"Yani çoğunlukla kadınlarla çalıştığım için kadınlar arasında olduğunu düşünüyorum. Bide aynı zamanda kadınlarda kişisel kıskançlık var. Bunu illa karşı taraf çok güzel, güzelliğini çekemedim gibi değil. Dönem dönem, bir hazımsızlıktan kaynaklanıyor olabilir. Kişinin sevgisiz büyümesinden kaynaklanıyor olabilir. Hemen hemen her dönemde kadınlarda daha fazla gördüğümü söyleyebilirim. Erkeklerde de var. Özellikle erkeğin erkeğe yaptığı kadınınkinden daha şiddetli olabiliyor ama iş sebebiyle saldırıyor. Ama kadınlarda birazcık daha alttan alttan yürümeler oluyor maalesef." (K7)

"Biz kadınlar olarak maalesef ki, bu gerçek çok söylenen bir şey ama maalesef ki kadınlar birbirlerini çekemiyorlar. Bir topluluğun içinde kadın olduğu zaman maalesef ki birbirimizi çekemiyoruz." (K14)

Katılımcıların bir kısmı ise mobbingin hemcinsler arasında daha sık yaşandığını, erkek ve kadın arasında mobbingin yaşanmasının daha nadir görüleceğini belirtmiştir. Erkeklerin kadınlara karşı daha saygılı ve kibar davrandıklarını ifade etmişlerdir.

"Kişiden kişiye değişiyor. Bence kadınların kadınlar üzerinde mobbing etkisinin daha fazla olduğunu düşünüyorum kesinlikle. Hemcinslerine daha acımasızlar. Erkeklerde erkeklere karşı muhtemelen öyledir diye düşünüyorum. Erkekler kadınlara karşı biraz daha naif davranmaya çalışıyorlar, tabii bu birazda kişinin karakteriyle alakalı. Ama hemcinslerimiz biraz daha o konuyla ilgili sert olabiliyorlar erkeklere nazaran." (K11)

"Kadın kadınladır. Erkek erkekledir. Kesinlikle bir erkek bir kadına mobbing uygulamaz. Saygılıdır yani, erkek her zaman saygılıdır bayana karşı. Nereye kadar saygılıdır? Eğer ki o kadından bir şey beklentisi varsa orası kötü işte ama kardeşçe çevresine bakıyorsa hiçbir şey." (K13)

9. Çalışma hayatınızda her iki cins ile olan çalışma ilişkilerinizi nasıl değerlendirirsiniz? Hangi cins ile daha olumlu ya da olumsuz deneyimler yaşadınız?

Katılımcılara her iki cins ile olan çalışma ilişkilerini nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Bu soru ile hangi cins ile daha olumlu ya da olumsuz çalışma ilişkileri deneyimledikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 17

Katılımcıların çalışma ilişkilerini cinsiyet bazında değerlendirmesi

Katılımcılar	Kadınlarla Olumsuz Deneyim	Kadınlarla Olumlu Deneyim	Erkeklerle Olumsuz Deneyim	Erkekler İle Olumlu Deneyim
K-1	✓			
K-2				✓
K-3	✓			✓
K-4	✓			✓
K-5		✓		
K-6				
K-7				
K-8	✓			✓
K-9	✓			
K-10				✓
K-11	✓			✓
K-12	✓			✓
K-13				✓
K-14	✓	✓		

Katılımcılardan sadece bir tanesi iş hayatında kadınlar ile daha olumlu çalışma ilişkileri deneyimlediğini belirtmiştir.

> *"Yani devamlı kadınlar ile çalıştığım için hiçbir problem yaşamıyordum zaten arkadaşlarım ile konuşarak anlaşabiliyordum. Sözlü ve fiziksel bir tacizde hiçbir zaman bulunmadım. Karşı tarafta bana bulunmamıştı. İlk ve sondu benim için zaten bu."* (K5)

Katılımcıların büyük çoğunluğu erkekler ile daha iyi çalışma ilişkileri deneyimlediklerini ya da kadınlar ile olumsuz çalışma ilişkileri deneyimlediklerini ifade etmiştir.

"Çok fazla iş hayatım olduğu için kadın-erkek hepsiyle çalıştım. Hiçbiriyle bir problemim yok ama (güldü). Hangi cins daha problemli diye sorarsan tabii ki hemcinsim. Kadınlarla alakalı çok sorun yaşadım yani." (K1)

"Erkek müdürler ile daha çok anlaşabildiğimi gözlemledim. Çünkü kadınlar genelde birbirini kıskanırlar, onun arkasından konuşurlar, dedikodu yaparlar işte kuyusunu kazmaya çalışırlar ama erkekler sadece kendi işine odaklı olduğu için böyle problemler ile karşılaşmıyordum." (K2)

"Dediğim gibi erkekler ile daha olumlu deneyimler yaşadım. Çünkü taciz gibi durumlar oluyor genelde erkeklerde ve ben böyle bir şeyle hiç karşılaşmadım. Çalışma hayatında arkadaşlarımda hiç karşılaşmadı. Kadınlarla daha problemli oluyor, çekememezlik gibi durumlar söz konusu olabiliyor." (K3)

"Yani olumsuz olarak bayanlarla daha çok yaşanıyor. Yani eminim çoğu insanın vereceği bir cevaptır. Ama erkeklerle çalışmak benim için daha mantıklı, en azından her şeye bir mantık çerçevesinde bakmayı daha kolay beceriyorlar. Bayanlar biraz daha romantik, yani dediğim gibi duygusal takılabiliyorlar ama benim için, bana sorulduğu için söylüyorum ben erkeklerle çalışmayı daha çok tercih ederim." (K4)

"Yani genellikle erkeklerle çalışmak daha kolay oluyor. Daha anlayışlı oluyorlar, daha olgun oluyorlar. Yani bayanlar biraz daha kaprisi, hemcinsimiz olduğundan mıdır bilmiyorum ama genelde biraz kıskançlık var. Sen yaptın bende yapabilirim, seninki oldu benimkisi de olsun gibi. Erkekler o şekilde değil ama." (K8)

"Kadınla o saygıyı bir süre sonra kaybedebiliyorsun. Çünkü yeter noktasına getirebiliyor bazı şeylerde. Kadın kadından, patron çalışan olarak gördüğümde emir almayı çok sevdiğini söyleyemem. Bu gözlemlediklerimde de böyle. Ama erkek-kadın ilişkisinde mutlaka karşı taraftan da senden de bir saygı olduğu için erkeklerle kadınların çalışması daha kolay oluyor..." (K10)

"Çalışma hayatımda çoğunlukla erkeklerle çalıştım ama kadınlarla çalışmaktan daha kolay olduğunu kesinlikle söyleyebilirim. Bunu eminim birçok kadın

söyleyecektir, söylemiştir ya da öyle düşünüyordur. Maalesef böyle bir durum söz konusu, herhalde hepimiz için geçerli. Ama kadınlara nazaran erkekler ile daha kolay olduğunu düşünüyorum. Kadınlar biraz daha egolu mu desem, biraz daha zor mu desem, zorlaştırıyor mu desem…" (K11)

"Şöyle söyleyeyim bence kadınlar daha sert oluyor çalışma hayatında. Erkekler ki, şu anda çalışıyorum gayet iyi, anlayışlı diyebilirim size. Kadınlar biraz daha sert ve agresif oluyorlar, neden bilmiyorum ama. 'Normalde tam tersi olması gerekmiyor mu acaba?' diye düşünüyorum." (K12)

Katılımcılar arasında her iki cins ile eşit deneyimi yaşayanlar da bulunmaktadır. K 6 her iki cinsle de hem iyi hem de kötü deneyimlerini olduğunu belirmiştir. K 7 ise bu konuda deneyimlerini cinsiyet temelli ayrım yapmak istememiş ve yaşadıkları deneyimlerin kişilik ile daha alakalı olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 14 erkek çalışma ilişkisi hakkında çok fazla deneyimi olmadığını belirterek, hemcinsleri ile ilgili hem olumlu hem de olumsuz deneyim yaşadığını belirtmiştir.

"Aslında her ikisiyle de iyi anlaşabiliyorum… Tabii erkeklerle çalıştığım dönemlerde de olumsuz deneyimlerim olmuştu. Güven kaybı yaşamıştım o dönemde. Bir ortaklığımız vardı bir arkadaşımızla, onunla alakalı güven kaybı yaşamıştık ama dediğim gibi sonrasında yine böyle hani bir şeyleri konuşarak, iletişime geçerek çözmüştük daha sonrasında. Ama o zamanda bir psikolojik tacize, psikolojik şiddete maruz kaldığımı düşünüyorum. Hatta bununla ilgili yardım bile almıştım." (K6)

"Dediğim gibi kadınlar ile daha fazla çalıştığım için… yani aslında fark etmiyor, önemli olan karşı tarafın biraz karakteri. Yani çünkü kimden ne geleceğini gerçekten bilemiyorsunuz. O yüzden bir standart yapmayacağım; kadınla çalışmayı tercih ederim, erkekle çalışmayı tercih ederim gibi." (K7)

10. Çalışma yaşamında hiyerarşik düzenin mobbing ile ilişkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

Katılımcıların mobbing ve hiyerarşiyi ne kadar ilişkilendirdiklerini anlamak adına, katılımcılara çalışma hayatında hiyerarşik düzenin mobbing ile ilişkisi olup olmadığına dair fikirleri sorulmuştur.

Tablo 18

Katılımcıların hiyerarşik düzenin mobbing ile ilişkisi hakkındaki düşünceleri

Katılımcılar	İlişkilidir	İlişkisizdir
K-1		✓
K-2	✓	
K-3	✓	
K-4	✓	
K-5	✓	
K-6		✓
K-7	✓	
K-8		✓
K-9	✓	
K-10		✓
K-11	✓	
K-12	✓	
K-13	✓	
K-14	✓	

Katılımcıların bir kısmı mobbing ve hiyerarşinin ilişkili olmadığını ya da zayıf bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Hiyerarşinin ilişkisiz ya da az ilişkili olduğunu ifade eden katılımcılarda yaygın olan görüş, yönetim kademesinde bulunan kişinin kişilik özelliklerinin kademeden daha çok mobbing ile ilişkili olduğu yönündedir.

> "*Yani evet ama bunun da kişiye göre değişen bir durum olduğunu düşünüyorum. Çünkü ben uzun yıllar mesul müdürlüğü yaptım mesela orada da sorsanız hala yanımda çalışmayı isteyen pek çok insan vardır. Bunu sadece kendim içinde söylemiyorum. Bu tarz örnek olarak çok insan var tanıdığım."* (K4)

> *"Hayır, ben düşünmüyorum, alt üst ilişkisinin mobbing ile ilgili olduğunu mümkün değil bence, söz konusu değil."* (K6)

"Kişiye göre değişir. Şimdi bazı insanlar vardır patrondur ama asla yanında çalışanını küçük görmez, işini iyi yapıyorsa. Yani buna kişi olarak bakmak lazım… Bazıları hani egoisttir. Sürekli kendilerini ben patronum sen çalışansın gibi küçümseyenlerde olur, aşağılayan hani sürekli tepeden bakan. Ama bazı patronlar vardır, eşit bakar, sonuçta o da bir insan. Ben para veriyorum ama o da emek veriyor gibi düşünen kişilerde vardır yani." (K8)

"Hani dışarıdan baktığında olanlar çok fazla o gözle yansıtılıyor. Ama bence değil sonuç olarak hepimizin hayatında zaten bir gün içinde yaşanan yoğunluğun ve dolmuşluğuyla yaşanılan bir şey mobbing olarak sayılamıyor benim gözümde." (K10)

Katılımcıların çoğunluğu ise mobbing ile hiyerarşinin ilişkili olduğunu düşünmektedir.

"Yüzde yüz düşünüyorum çünkü ses yükseltmek bir mobbingtir ve ses yükseltmek üstten alta doğru ilerleyen bir zincir şeklindedir…" (K3)

"Benim bir üstüm olamaz, benden daha fazla bilemez, tecrübesi şu kadar şu kadar, benim tecrübem daha yüksek şeklinde olabiliyor." (K5)

"Bir yaş grubu aynı yerde çalışıyorsunuz mesela, küçük yaştaki kişi sizden daha kıdemli oluyor ama büyük yaştaki birisi ondan bilgi almak istemiyor. Bu da rahatsız ediyor ister istemez." (K9)

"Yani bence var, öyle düşünüyorum ya da yaşadığım tecrübeler mi böyle düşündürüyor onu bilmiyorum. Çünkü üst yöneticiniz size her halükarda mobbing uyguluyor… yani sizi baya bir zorluyor, bazen sizi yıpratana kadar bunu devam ettiriyor sözlü olarak. Bu da sizi yeterince psikolojik olarak etkiliyor. Bazen etkiliyor, yıpratıyor, bazen dayanamayacak hale geliyorsunuz." (K11)

"Genelde ezmeye çalışıyorlar altları. Yükselişini istemiyorlar gibi düşünebiliriz." (K12)

"İş hayatındaki üstünlük diyelim, küçümseme bu mutlaka var yani. Eşim üniversite mezunu tesisatçı olduğu için, ama lise mezunu müdür olduğu için ona mobbing uygulayabiliyor" (K13)

11. Sizce yöneticilerin yönetim tarzı, organizasyonun yapısı ya da sektörel özelliklerin mobbing olgusuna katkısı veya etkisi var mıdır?

Katılımcılara mobbing olgusuna nelerin katkı ya da etki yaptığı sorularak bu konu hakkındaki fikirleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Sorunun yönetim tarzı, organizasyon yapısı ve sektörel özellikler kapsamında değerlendirilmesi beklenmiştir.

Tablo 19

Katılımcıların yönetim tarzı, organizasyon yapısı ve sektörel özelliklerin mobbing olgusuna katkısı üzerindeki görüşleri

Katılımcılar	Yönetim Tarzı	Organizasyon Yapısı	Sektörel Özellikler
K-1	✓	✓	
K-2		✓	✓
K-3	✓	✓	✓
K-4	✓	✓	✓
K-5	✓	✓	
K-6	✓	✓	✓
K-7	✓	✓	✓
K-8	✓		✓
K-9	✓	✓	✓
K-10	✓	✓	✓
K-11	✓	✓	✓
K-12		✓	
K-13	✓	✓	
K-14			✓

Katılımcıların genelinin yönetim tarzına ilişkin yorumları bulunmaktadır. Yönetimin mobbing üzerinde oldukça etkili olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar arasındaki ana görüş, yöneticinin yönetim becerilerinin mobbing olgusunun oluşmasında ve devam etmesinde etkili olduğudur.

"İllaki yani burada çalışanına verilen değer, destek, doğru pozisyonda bulundurulmak bence çok çok önemli. Yani herkesin pozisyonunun ne derece olduğu,

karşı tarafa nerde durması gerektiğini anca işveren belirler. O yüzden burada etkisi olduğunu ciddi anlamda düşünüyorum." (K4)

"Yöneticilerin yönetim tarzında mobbing etkisi oluyor. Şimdi herkesi dinleyen yöneticilerimiz var birde direk önyargıda bulunup size söz hakkı vermeyen yöneticilerimiz var. Yöneticilerimizin bence hepimizi dinleyip bir şekilde orta yolu bulmaları gerekiyor diye düşünüyorum açıkçası." (K6)

"Yüzde yüz var, yani içerde bir şey olmamasını kesinlikle yöneticiler belirler. Eğer izin verirlerse hani 'balık baştan kokar' gibi bir durum var tabiri caizse. (güldü). Kesinlikle yöneticilerin hassas ve adaletli davranması gerekiyor. Böyle bir şeyi kesinlikle yüzde yüz önleyebilirler." (K7)

"Onu patronlar belirliyor. Patronun çok büyük bir etkisi var, öyle böyle değil. Elemanın biri patrona söylediği zaman onu frenlemesi lazım. Frenin her zaman patronların elinde olması lazım." (K13)

Diğer bir görüş ise yöneticilerin ellerinde olan yetkilerin mobbing uygulamak için kullanıldığı düşüncesidir. Bazı yönetimlerde performans değerlendirmesi ya da iş ile ilgili objektif değerlendirmeler ile yetkilerin kullanılmayabileceği bunun yerine keyfi ya da şahsi yetki kullanımlarının tercih edilebildiğini ifade etmişlerdir.

"Yöneticilerin yönetim tarzı ile alakalı… Seni sevmediği zaman ya da işiyle alakalı bir memnuniyetsizliği olduğu zaman kendi yetkilerine dayanarak senin üzerine daha çok bir baskı uygulayabiliyor ki bu olmaması gereken şey." (K1)

"Çünkü sana güvenmiş, sana bir şeyi teslim etmiş ama bu demek değil ki sen altındakini ezebilecek ya da kendi düşüncelerini kendi kendine söyleyebileceksin. Tamamen aslında kişisel, kendilerine yönelik de yönetebiliyorlar. Kendi düşüncelerine göre daha çok yönettiklerini düşünüyorum…" (K5)

Katılımcılar organizasyon yapısının da mobbing üzerinde etkili olduğunu düşünmektedir. Fakat bu konuda uzun açıklamalar yapmaktan kaçınmışlardır.

"Yani şöyle söyleyebilirim genelde kurumsal yerlerde böyle durumlar olmuyor." (K3)

Katılımcılar sektörün mobbing üzerine katkısı ya da etkisi olduğunu belirtmiştir. Katılımcılara göre belli sektörlerde mobbingin yaşanmasının sıklığı daha yüksektir.

"Bizim sektörde biraz fazlasıyla yaşanan durumlar. Bunu duyum olarak da çok duyuyoruz. Buraya gelen yeni arkadaşlarımızdan da daha önceki yerlerde böyle şeyler yaşadıklarını duyuyoruz. O yüzden bence etkisi büyük." (K4)

"Tabii bazı sektörlerde fazlasıyla var. Daha önceden yaptığım bir işte hiç uyku uyuyamayacak hale gelip uyumadan 24 saat çalıştığımı biliyorum." (K10)

Katılımcılardan sektörün mobbing üzerine etkisi olmadığını düşünenler ise mobbingin her sektörde görüldüğü ya da görülebileceği düşüncesi üzerine yorumlar yapmıştır.

"Doğrudan katkısı var mıdır bilmiyorum ama her sektörde olan bir durum bu mobbing maalesef. O konuda çok net bir şey söyleyemiyorum ama muhtemelen doğrudan bir katkısı da vardır." (K11)

"Bu aşçı da olabilir çünkü bulaşık tarzı yerlerde de oluyor, büyük firmalar da oluyor. Küçük yerlerde de oluyor…" (K13)

12. Mobbing ile nasıl başa çıktınız ya da çıkmaktasınız? Hangi başa çıkma yöntemlerini kullanıyorsunuz?

Tablo 20

Katılımcıların mobbing ile mücadele için tercih ettiği yöntemler

Katılımcılar	Mobbingci ile İletişime Geçmek	Yönetim ile iletişime geçmek	İşime ve Kendime Odaklanmak	Görmezden Gelmek/ Zamana Bırakarak	Alttan Almak/ Sabır Göstermek	Hobilere ve Sosyal Hayata Ağırlık Vermek	İstifa/Pes Etmek	Araştırmak ve Bilgi Edinmek	Psikolojik Destek Almak	Kendine Güven Duymak / Umursamamak
K-1	✓		✓							✓
K-2							✓			
K-3			✓	✓			✓			
K-4				✓						✓
K-5										✓
K-6		✓				✓		✓	✓	
K-7				✓						
K-8					✓					
K-9										✓
K-10	✓									✓
K-11								✓		✓
K-12				✓						
K-13					✓					
K-14	✓				✓					
	3	1	2	4	3	1	2	2	1	6

Katılımcılara mobbing ile nasıl başa çıktıkları sorulmuştur. Katılımcıların en sık verdiği cevap kendine güven duymak ve umursamamak olmuştur.

> *"Bir kere işimi çok seviyorum. Kimseyle yarış içinde değilim kendimle yarış içindeyim… Ben istiyorum ki hepimiz kazanalım ama tabii ki benim başarım benimle alakalı. Asla kimsenin söylediği olumsuz sözlere artık kafamı takmıyorum. Birde yaşımla da alakalı herhalde, yaşadıklarımla da, umursamıyorum, gülüp geçiyorum yani."* (K1)

> *"Hiçbir zaman kimsenin istediği gibi olmadım, hep kendimdim ama bunu zamanla gördüler. Kendimi üstte görmediğimi, işimle ilgi sadece çalıştığımı yani. İş dışında zaten akşam evime gideyim mantığında olduğumuz için hepimiz, hani bu şekilde gördükleri için onlar bana yaklaştı. Benim kimseye ekstra bir açıklığım olmadı yani."* (K4)

"Kendim olarak, psikolojimi hiç bozmadım çünkü doğru olmadığını biliyordum bazı şeylerin, kendime güveniyordum. Yaptığım işten emindim. Onun bana söyleyip söylememesi hiçbir şekilde umurumda olmadı." (K5)

"*Biri artık bir şey dediği zaman çok da kurcalamıyorum aslında. Susuyorum ya da gülerek cevap veriyorum. Eskiden sinir kontrolüm yoktu, Şimdi daha alt seviyede. Kontrol edebiliyorum artık bunu. Çokta fazla takılmıyorum artık.*" (K9)

"Kendime güvenerek çıkmıştım. Onun ne kadar bana işveren olduğunu bilsem de karşısına geçerek 'Sen kimsin?' demeyi tercih ederek, haddini bildirerek. Karşısına geçmiştim bu etkili oldu mu derseniz; en azından bedensel şiddete yani bedensel tacize maruz kalmadım ama bunu yapmasaydım bedensel tacize de maruz kalacaktım ve bunu biliyordum." (K10)

"Daha çok kafaya takmamaya çalışıyorum, düşünmemeye çalışıyorum. Nerede yanlış yaptığımı anlamaya çalıyorum en azından tekrar aynı şeylerle bir daha karşılaşmamak için yani çözüm bulamaya çalışıyorum açıkçası." (K11)

Katılımcıların mobbingle mücadele için en sık tercih ettiği ikinci yöntemin ise görmezden gelmek ve zamana bırakmak olduğu görülmüştür.

"Ben genel olarak pozitif bir insanım o yüzden genel olarak kulak asmamaya çalıştım. Dedim ya sekiz ay bu şekilde dayandım." (K3)

"İlk başlarda durumu pek algılayamadığım için tecrübesiz yakalandım. Ama sonrasında durumun ne olduğunu anladığınızda kendinize ona göre bir savunma mekanizması çalıştırıyorsunuz. Ya aynı şekilde davranmaya çalışıyorsunuz ya da her şeyi görmezden geliyorsunuz. Aslında görmezden gelmek, her şeyi olağana bırakmak çok daha sağlıklı bir süreç." (K7)

"Genelde görmemezlikten gelmeye çalıştım. Kulak arkasına attım diyebilirim. Yoksa böyle şeylere çok kafaya takarsak bir yerden sonra çalışamazsınız diye

düşünüyorum. O yüzen yine görmemezlikten geldim diyebilirim. Zaten en fazla iki sene kadar dayanabildim sonrasında istifamı sundum." (K12)

K1 ve K14 mobbingle mücadele için mobbing uygulayanlar ile iletişime geçme yöntemini tercih ettiklerini ifade etmiştir. Fakat K1 mobbing uygulayanlarla iletişime geçmenin kendisi için sorunu ortadan kaldırmadığı gibi kendisini daha zor durumda bıraktığını ifade etmiştir. K 14 ise kendisinin oluşan ortama göre duruş sergilediğini ve yöntem belirlediğini ifade etmiştir.

"Ben çok fazla patronlara bir şeylerin gitmesinin taraftarı değilim, çünkü biz yetişkin insanlarız ve kendi aramızda bir şeyleri halledebiliriz. Ama bazı yerlerde görüyorum ki konuşuyorsun hallolmuş gibi görünüyor ama bir bakıyorsun senden önce zaten içeriye gitmiş durumda… Ama bunlarla karşılaşınca ve bunları patronlarımızla konuşunca doğal olarak… 'Burada işler böyle yürüyor, sen gelip daha önce söylemediğin için sen suçlu duruma düşüyorsun.' tarzı şeylerle karşılaştım." (K1)

"Kendimi savunabilecek durumdayım ama çok fazla kaile almıyorum bazı şeyleri. Hani cevap verebileceğim yer var, cevap veremeyeceğim yer var. Cevap veremeyeceğim yerde oradan uzaklaşırım." (K14)

K8 ve K13 mobbingle baş etme yöntemi olarak alttan almayı ve sabır göstermeyi tercih ettiklerini ifade etmiştir.

"Genelde sabırlı bir yapıya sahibimdir. Alttan almayı tercih ederim. Anlayışlı ve olumlu davranmaya çalışırım ve söyleyeceğim şeyi iki kere üç kere düşünerek hareket etmeyi severim. Yani patavatsızlık yapmamaya çalışırım." (K8)

"Trink" (*Ağzını fermuarla kapama işareti yaparak).* (K13)

Katılımcılardan mobbing süreci ile "kendine güven ve işe daha hırs ile bağlanma" yöntemi ile baş ettiklerini belirtenler olmuştur. Bu katılımcılar arasında K 3 dikkat çekmektedir. K 3 önceki deneyimlerinde farklı başa çıkma yöntemlerini kullandığında başarısız olduğunu fakat bu yöntem ile başarılı olduğunu ifade etmiştir.

"Üç senelik çalıştığım bir yer var bir de sekiz ay çalıştığım var. Üç sene çalıştığım yerde hala devam ediyorum ve dediğim gibi onda kendimi hırslandırmayı seçtim. Diğerinde de işten ayrılmayı seçmiştim. İkisini de seçtiğim dönem oldu yani." (K3)

Katılımcılardan bir tanesi ise kendini rahatlatacak aktivitelere yöneldiğini ve olguyu dışardan gözlemleme çabası içerisinde olduğunu ve bu şekilde mobbing süreci ile başa çıkabildiğini belirtmiştir.

"Çıkıp hava alıp yürüyüş yapmak, arkadaşlarımla sohbet etmek, bir şeyi gerçekten iyi analiz edip, bu gerçekten mobbing mi, şiddet mi yoksa taciz mi ne olduğunu, olayın iç yüzünü araştırmak ve öğrenmek ilk öncelikle, gözlemlemek." (K6)

K2 şimdiye kadar kariyer planının olmadığı işlerde çalıştığını ifade etmiştir. Bu nedenle mobbing sürecinde mücadele yöntemini seçmediğini ve böyle bir durumda istifa etmeyi tercih ettiğini belirtmektedir.

"İstifa ediyorum direk. Kendimi o alanda geliştirmek değil de geçici bir süre için girdiğim için direk pes ediyorum." (K2)

13. Sizce olumsuz davranışlar ile hiç karşılaşmamak ya da durdurmak için ne yapmanız gerekirdi?

Katılımcılara olumsuz davranışların yer aldığı bu mobbing sürecini hiç yaşamamak ya da durdurmak için ne yapmaları gerektiği sorulmuştur. Bu soru ile yaşadıkları deneyimde kendi hataları ya da pişmanlıkları ile nasıl bir iç muhasebe yaşadıklarını anlamak amaçlanmıştır.

Tablo 21

Katılımcıların olumsuz davranışlar ile hiç karşılaşmamak ya da durdurmak için sahip olduğu görüşler

Katılımcılar	Bir şey yapamazdım	Daha temkinli olurdum	Kafama takmamam gerekirdi	İletişim kurardım	Üstüm ile konuşmam gerekirdi	Kendime daha uygun bir iş seçmeliydim	Onların istediğini yapardım	Kendime/ işime konsantre olurdum
K-1			✓		✓			
K-2						✓	✓	
K-3								✓
K-4				✓				
K-5	✓							
K-6	✓							
K-7	✓							✓
K-8		✓						
K-9				✓				
K-10	✓							
K-11				✓				
K-12	✓							
K-13						✓		
K-14	✓							

Katılımcıların çoğunluğu bu deneyimi yaşamamak ya da durdurmak için hiçbir şey yapamayacaklarını ifade etmektedir.

"*Yapamazdım çünkü benimle ilgili olan bir şey değil, çünkü kişisel bir şey değil. Herkese genel aynı olduğu için karşımdaki insan ben bir şey yapsam da değişmezdi zaten düşüncesi.*" (K5)

"*O altı aylık süreçte aslında çok şey yaptım durdurmak için, yöneticilerimle de görüştüm ama yöneticilerim tabii o ara dinlemiyordu. Karşı tarafta bazen böyle şey olabiliyor. O an belki onlarla uğraşacak vakti olmuyor vesaire. Onu dinlemeyip hani çünkü belli bir gruplaşma olduğu için o dönemde onu yaşamıştım."* (K6)

"Belki hiçbir şey yapamayız çünkü karşı tarafı yönetme gibi bir lüksümüz hiçbir zaman yok. Karşı tarafın karakteri, kişiliği, tepkisi, büyüdüğü sosyolojik çevre... Bize ne yansıttığını bilemeyeceğimiz için kendimizden sorumluyuz. Önemli olan kendimizi bilinçlendirip ona göre devam etmek. Yapacak bir şey yok çünkü." (K7)

"Onu tanımamam, o işe girmemem gerekirdi. Zaten onun belirli kriterleri vardı ve o kriterlerin içine ne yazık ki, bilmeden dahil olduğum için çalışan olarak girdiğimde direk otomatikman onu üzerime çekmiş oldum." (K10)

"Yani bunun için bir şey yapılır mı ki ya? Bir düşündüm şimdi. Yapılabilir mi? Belki daha dik başlı olabilirdim ama bu seferde çatışmalar oluşacaktı, öyle düşünüyorum. Kafam karıştı." (K12)

"Bu dünyada olmamak gerekirdi ." (K11)

Bazı katılımcılar ise kişiler ile doğrudan iletişim kurmaları gerektiğini ya da kendilerini daha doğru bir şekilde ifade etmeleri gerektiğini söylemektedir.

"Başta dedim ya kırmamak için susuyorsun. Keşke kırsaydım. O zaman hani belki bazı yanlış anlaşılmalar olmayabilirdi. Karşınızdaki insanların belki ağzımızdan duyması gereken şeyleri başka insanlardan duyması bizi yanlış anlamasına sebebiyet veriyor. O yüzden keşke baştan kırılacağını bile bile söyleseydim dedim." (K4)

"Her iki tarafı da dinleyip bağırmadan çağırmadan güzellikle anlaşabilir bence insanlar. Ya da biri bir şey dediği zaman 'Sen böyle böyle bir şey demişsin. Gerçekten böyle bir şey var mı?' diye de sorulabilir." (K9)

"Yani şöyle söyleyeyim yöneticilerimle olduğu için ister istemez daha farklı konuşabilirdim diye düşünüyorum. Kendimi daha iyi ifade edebilir, haksızlığa uğramamak ya da daha az haksızlığa uğramak isterdim." (K11)

K2 kendine uygun bir işte çalışmış olsaydı ya da kendinden istenilenleri yapsaydı belki de mobbing yaşamayacağını ifade etmiştir. K13 ise kendi işyerinin olmasının kendisi için en uygunu olacağını yoksa mobbing ile her yerde karşılaşmaya devam edeceğini düşünmektedir.

"Onların istediklerini yapmam gerekirdi herhalde. Ya da kendime daha beni yansıtan bir iş olması, belki de benim oraya daha fazla verimli olabilmem onların bu tarz girişimlerde bulunmasını etkileyebilirdi." (K2)

"Var tabii ki hayatında her ne olursa olsun kendi işyerini işletmekti… Mücadele edeceksin. Ayakta durabilirsen tabii. Ama yok ben kapatayım, başka yerde çalışayım dersen, ben bugün buradan çıkayım burayı mum gibi arayacağımı biliyorum." (K13)

K1 olumsuz davranışlar karşısında daha sakin tepkiler vermesi gerektiğini ve yönetimi yaşanılan problem hakkında bilgilendirmesi gerektiğini ifade etmektedir.

"Daha öncesinde gülüp geçmem gerekirdi. Çok öfkeliyim normal şartlarda ama artık değilim. En ufak bir şeyde sinirlenebiliyordum, sesimi yükseltebiliyordum. Suçsuzken suçlu duruma düşebiliyordum, şimdi onu çok yapmıyorum. Yine tabii ki sinirleniyorum, insanım. Ama önceki aklım olsaydı daha sakin olurdum. Ya da o karşımdaki insanla konuşmak yerine, giderdim direk üstlerim ile konuşurdum." (K1)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

Şiddet birçok çeşidi olan, kişilerin hayatlarını tehdit eden ve deneyimlenmesi durumunda derin yaralara yol açabilen büyük bir sorundur. Ne yazık ki çalışma hayatının şiddet tehdidinden yalıtılmış olduğunu söylemek mümkün değildir. Sosyal hayat ve çalışma hayatı içinde bir tehdit unsuru olarak bulunmaktadır. Şiddetin her türlüsünün engellenmesi ve azaltılması için alınması gereken önlemlerin geliştirilebilmesi, sorunun tüm boyutlarıyla iyi bir şekilde analiz edilmesini gerekmektedir. Bu nedenle bu alanda yapılan çalışmalar son derece önemli ve kıymetlidir.

Şiddetin çalışma hayatındaki yeri üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında ve veriler incelendiğinde, çalışma hayatında fiziksel şiddetten çok psikolojik şiddetin tercih edildiği görülmektedir. Mobbing konusu uzun zamandır işlenmekte ve konu üzerine birçok makale, tez ve kitap bulunmaktadır. Mobbingin en çok hemcinsler arasında yaşandığı bilinmekle birlikte, literatür incelendiğinde konunun cinsiyet temelinde çok fazla araştırmaya konu olmadığı fark edilmiştir. Çalışmanın cinsiyet temelinde oluşturulması ile literatüre katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun nicel araştırma yöntemlerini tercih ettiği görülmüştür. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi tercih edilerek, mobbingi deneyimleyen kişilerden konuya ilişkin ayrıntılı bilgi almak amaçlanmıştır.

Katılımcılara mobbing kelimesinin anlamı sorulduğunda sık kullanılan tanımlama kelimeleri; baskı, işten uzaklaştırmaya iten davranışlar, istifaya yönlendirme ve arkadan konuşma olmuştur. Katılımcılar mobbingi açıklarken “sürekli” ve “devamlı” kelimelerini kullanmış ve vurgulamıştır. Katılımcılarda kavramın olumsuz davranışları içerdiğine dair genel kanı olsa da eksik bilgiye sahip oldukları görülmüştür. Mobbing hakkında sahip oldukları bilgileri duyum ve deneyimlerinden edindikleri gözlemlenmiştir.

Katılımcıların Leymann’ın tipolojisine göre oluşturulan mobbing davranışlarına maruz kalma dağılımları şöyledir: sözünüzün sürekli kesilmesi, yaptığınız işin sürekli eleştirilmesi (12/14), birlikte çalıştığınız kişilerin sizinle konuşmaması, ortamda yokmuşsunuz gibi davranması (10/14), gülünç durumlara düşürülmek, arkanızdan

hakkınızda doğru olmayan konuşmalar yapılması (13/14), gereksiz işler verilmesi, yaptığınız işlerin sürekli değiştirilmesi (13/14), fiziksel şiddete yönelik tehdit, doğrudan cinsel taciz uygulaması (7/14).

Katılımcıların mobbinge maruz kalma süreleri değişiklik göstermektedir. Katılımcıların iki tanesi hariç hepsi olumsuz davranışlara altı ay ya da daha fazla süreyle maruz kalmıştır. İki katılımcı ise yoğun geçen mobbing sürecine dayanamayarak işlerinden ayrılmış ve mobbing sürecini sonlandırmıştır.

Mobbingin yönüne bakıldığında mağdurların yoğun olarak alt pozisyonlarda olduğu görülmüştür. Çoğunlukla mobbing yukarıdan aşağı yönlü olarak işlemiş, işverenler ve yöneticiler tarafından mobbing uygulanmıştır. İkinci sık görülen ise, yatay yönlü mobbing olmuş ve mağdurlar çalışma arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalmıştır. İki katılımcı ise üstünden hem de çalışma arkadaşları tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade etmiştir.

Maruz kalınan olumsuz davranışlar katılımcılar üzerinde çeşitli fiziksel ve ruhsal problemlere yol açmıştır. Katılımcılar fiziksel olarak baş ağrısı, cilt problemleri, panik atak, çarpıntı, titreme, astım krizi, mide bulantısı ve terleme; ruhsal olarak ise duygudurum bozukluğu, demoralizasyon, özgüven kaybı problemleri yaşadıklarını belirtmiştir.

Katılımcıların maruz kaldığı davranışların örgütsel problemlere de yol açtığı görülmüştür. Katılımcılar olumsuz davranışlara maruz kaldığı dönemde motivasyon düşüklüğü, verim kaybı, adaptasyonda zorlanma ve işe karşı isteksizlik duyduğunu belirtmekle birlikte büyük çoğunluğu mobbing süreci sonunda işlerinden ayrıldığını ifade etmektedir. Kaybedilen verimin ve artan işgücü devir hızının örgütler içim ekonomik kayıplara neden olduğu söylenebilir.

Olumsuz davranışlara maruz kalan katılımcılar aile ve sosyal hayatlarının bu süreçten olumsuz etkilendiğini ifade etmektedir. Evli olan tüm katılımcılar, maruz kaldıkları olumsuz davranışların etkilerinin, istemeseler dahi eş ve çocuklarına yansıdığını belirtmektedir. Mobbingin etkilerinin sadece çalışma saatleri ile sınırlı kalmadığı görülmektedir.

Bir katılımcı dışındaki bütün katılımcılar, çevrelerinde olumsuz davranışlara maruz kalan başka çalışanları gözlemlediğini belirtmiştir. Katılımcılar çalışma arkadaşlarına sergilenen olumsuz davranışlardan kendilerinin de etkilendiğini ifade etmektedir. Katılımcıların bu konuda tam bir vicdan hesaplaşması yaşadığı gözlemlenmiştir. Katılımcılar mağdurlara destek olmak istediklerini fakat bunun her zaman mümkün olmadığını, kendilerinin zor durumda kalabileceğini üzülerek ifade etmektedir.

Mobbing sürecine izleyici olarak dahil olan kadınların tepkisiz olmaktan çok taraf seçtiği görülmektedir. Katılımcılar bazı hemcinslerinin olumsuz davranışlara katılım gösterdiğini, bazılarının ise kendilerine destek olduğunu ifade etmektedir. Hemcinslerinden destek gördüğünü belirten katılımcılar, verilen desteğin sadece motivasyonla sınırlı kaldığını ve yönetime yansımadığını vurgulamaktadır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu mobbing ile cinsiyeti ilişkili bulmaktadır. Katılımcılar mobbingin kadınlar arasında daha çok yaşandığını, bunun başlıca nedenlerinin kıskançlık ve üstün olma isteği olduğunu belirtmektedir. Erkeklerin mobbing olgusu içine dahil olmayacaklarını, olsalar dahi bunun maddiyat ya da iş nedeniyle olacağını ifade etmektedirler.

Katılımcılar çalışma yaşamında erkekler ile daha iyi iş ilişkileri kurduğunu ifade etmektedir. Kadınların çalışma yaşamı içinde sadece iş ile alakalı konular değil, daha geniş yelpazede kişileri değerlendirdiği ve sorunlar yaşadığı görülmüştür.

Katılımcılar mobbing olgusuna en çok etkiyi, yönetim becerilerinin yarattığını düşünmektedir. Katılımcılar arasındaki yaygın görüş yönetimin bu konuya titizlikle yaklaşması durumunda çalışanların olumsuz davranış sergilemeye cesaret edemeyeceği yönündedir.

Katılımcılar mobbingle mücadele etmek için en çok "kendine güven duyma/umursamama, görmezden gelme/zamana bırakma" yöntemlerini tercih ettiğini belirtmiştir. Katılımcıların mücadele yöntemlerine bakıldığında, genel olarak daha pasif mücadele yöntemlerini tercih ettikleri söylenebilir.

Mağdurların bir kısmı mobbingi yaşamamak ya da durdurmak adına ellerinden bir şey gelmeyeceğini ifade etmiştir. Diğer mağdurlar ise kendini doğru bir şekilde ifade etmenin, süreci olumlu yönde etkileyebileceğini düşünmektedir. Fakat hiçbir mağdur yasal hak arama sürecine girmesi gerektiğini ifade etmemiştir.

Mobbing olgusu yarattığı sonuçlar itibariyle bireysel, toplumsal ve örgütsel sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Mobbinge maruz kalan kadınlar fiziksel ve ruhsal problemler yaşamaktadır. Kendini fiziksel ve ruhsal açıdan iyi hissetmeyen kadınların, sosyal çevreleri ve aile ilişkileri bu durumdan etkilenmektedir. Kadınlar gün içinde artan stres seviyeleri sebebiyle eş ve çocuklarına karşı daha sabırsız davranışlar sergilemektedir. Kadınlar arasında daha çok kıskançlık ve rekabet nedeniyle görülen mobbing olgusu kadınların çalışma hayatlarını sekteye uğratmaktadır. Halihazırda erkek egemen çalışma hayatı içinde yer almaya ve yükselmeye çalışan kadınların hemcinsleri tarafından mobbinge maruz kalmaları kadınların çalışma hayatı içinde verimlerinin düşmesine, geride kalmalarına ve özgüvenlerinin azalmasına neden olmaktadır. Mobbingin örgütsel sonuçlarına bakıldığında kadınların çalışma verimlerinin düşüşü ve işlerinden ayrılmaları örgütü ekonomik anlamda etkilemektedir. Kadınların mobbing süreci içerisinde mobbingci, mağdur ve izleyici olarak yer almaları örgüt kültürünü zedelemektedir. İzleyici konumunda yer alan kadınlar hemcinslerine destek olmak istediklerinde sorun yaşayacaklarını düşünmektedir. Süreç içinde mağdura destek olmayan kadınlar ise vicdan azabı yaşamakta ve ileride aynı durumda kalabileceklerine dair endişeler geliştirmektedir. Örgüt içinde yaşanan kötü deneyimler örgütün imajını kötü etkilemektedir.

Yapılan çalışmada özel sektörde çalışan kadınların mobbing sonrası düşünce ve duyguları mercek altına alınmış ve yukarıda belirtilen sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan görüşmelerde kadın mağdurların deneyimlerini detaylı anlatması ve üzerine düşünmesi sağlanmıştır. Kadınların hemcinslerinden daha yoğun mobbinge maruz kalmaları ve mobbingin nedenlerinin daha kişisel olması yönünden benzer konulardaki diğer çalışmalarla paralel sonuçlar sunmuştur.

Çalışan kadınların sosyal ve çalışma hayatlarını sağlıklı sürdürebilmeleri öncelikle fiziksel ve ruhsal sağlıklarının, iyi olma halinin korunmasıyla mümkündür. İyi olma halinin devamlılığı için mobbing ile mücadele edilmesi önemlidir. Mobbingle mücadelede bireylerin, örgütlerin, toplumun ve devletin atılımlar yapması ve sorumluluk alması gereklidir.

Mobbinge uğrayan kadınlar, mücadele yöntemleri ve yasal hakları konusunda bireysel araştırmalara önem vermelidir. Kadınların ataerkil çalışma hayatı içinde yaşadıkları olumsuzluklara karşı aktif mücadele yöntemlerine yönelmelerinde özgüvenin yeri oldukça önemli görünmektedir. Bu anlamda kişisel gelişime önem vermeleri, özgüvenlerini geliştirecek eğitim ve etkinliklere katılmaları mobbingle mücadele etmelerine katkı sağlayabilir. Mobbing mağdurlarının sosyal alanlarında bulunan kişilerin, mağdura karşı anlayışlı olması sürecin şiddetinin daha hafif bir şekilde atlatılmasına yardımcı olabilir

Örgütlerin çalışanlarının fiziki ve ruhsal sağlıklarını koruması gerekmektedir. Örgütlerde mobbing hakkında tüm çalışanlara eğitim verilmeli ve konuya müsamaha gösterilmeyeceğine dair net bir tavır sergilenmelidir. Özellikle kadınların yoğun olarak çalıştığı örgütlerde çalışanların aralarındaki rekabeti düşürücü, dayanışmayı arttırıcı uygulamalar tercih edilmelidir. Bu anlamda örgüt içinde düzenlenecek işbirliğini güçlendirmeye ve iletişimi kuvvetlendirmeye yönelik etkinler örgüt iklimini olumlu yönde etkileyebilir. Çalışmanın yapıldığı hizmet sektöründe işlerin yoğun ve tempolu geçtiği gözlemlenmiştir. Çalışan kadınlar yoğun geçen hizmet günlerinde yaşadıkları üzerinde düşünmeye ya da yöneticilerle görüşmeye zaman bulamamaktadır. Bu anlamda dijitalleşmeden faydalanmak son derece kıymetlidir. Kadın çalışanlara bilgilendirici mesajlar yollanması, boş vakitlerinde izleyebilecekleri eğitimlerin linklerinin paylaşılması çalışanların dikkatini çekecek ve genel algı oluşumuna katkıda bulunabilir. Çalışanların yaşadıkları olumsuzlukları dile getirecek sabit bir mail adresi ya da benzeri bir iletişim kanalı sorunun büyümeden engellenmesine fayda sağlayabilir

Mobbingle mücadelede en büyük rol devlete düşmektedir. Devlet mobbing hakkında doğrudan düzenlemelerin yasalarda yer alması için çalışmalar yapmalıdır. Mobbingin yasalar ile düzenlenmesi çalışanları koruyacak ve mobbing uygulayıcıları için caydırıcı bir nitelik taşıyacaktır.

KAYNAKÇA

1995 Yılında Pekin'de Gerçekleşen IV. Dünya Kadın Konferansı Sonuçlarının Uygulanması ve İzlenmesine İlişkin Ulusal Eylem Planı, (1998). Ankara: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.

Acar, E. (2017). Kadın İşgücüne Yönelik Ayrımcılık Sorunu: Bursa Serbest Bölgesi Örneğinde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Ayrımcılık Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çanakkale.

Adakale Demirhan F.E. ve Ekonomi M. (2005). "Türkiye'de Kadın İşçilerle İlgili Koruyucu Yasal Düzenlemeler ve 4857 Sayılı İş Kanunu İle Getirilen Yenilikler". *İTÜ Dergisi/d Mühendislik*,4(5), s. 55-67.

Akdöl, B. (2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Akgün, İ. (2013). 'Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı'. s. 123.

Aktaş, A. (2014). "Çalışma Hayatında Kadınlara Karşı Psikolojik Taciz: Türkiye'deki Durum ve İşyerinde Sosyal Hizmet Mekanizmaları". *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 3(10), s.1-23

Aras, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müzik Öğretmenlerinin Mobbıng (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumları Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Güzel Sanatlar Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Arat, N. (1986). Kadın Sorunu. Say Yayınları, İstanbul.

Arıkan, S. (1997). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Arsan, T. (2008). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.

Balcı, N. (2016). Eğitim Kurumlarındaki Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar. Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Yüksek Lisans Programı, Mersin.

Baltacı, A.(2018). 'Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme'. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), s.231-274.

Bayrak, Sabahat; Yücel, Atilla. "Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?", Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s. 126-127.

Berg, B. L. (2019). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Asım Arı (çev.). Eğitim Yatınları: Konya.

Beyhan, F. (2019). Psikolojik Tacize Maruz Kalma Açısından İşyerindeki Risk Grupları: Mali Denetim Firmalarında Çalışanlara İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, İstanbul.

Bickford, N. (2011). Queen bees - an evolving species or an office myth? Erişim: 10 Aralık 2019, https://www.ft.com/content/9bc76152-f3f9-11e0-b221-00144feab49a.

Blau, F. and DeVaro, J. (2006). New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires. Cornell University, ILR School, s.7-1. Erişim: 10 Ocak 2020, http://www.nber.org/papers/w12321.pdf?new_window=1.

Bölükbaşı, B. (2015). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Taciz (Mobbing)'E İlişkin Algıları (Güngören,İstanbul Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Çanakkale.

Cihangiroğlu, N., Teke, A., Uzuntarla, Y. Ve Uğrak U. (2015). 'Narsist Kişilik Eğilimleri İle Kurumsal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Analizi'. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), s. 1-18.

Creswell, J.W.(2020). Nitel Araştırma Yöntemleri, Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir (çev.). Sisyasal Yayınları: Ankara.

Çukur, C. (2016). Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz. TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, TBMM Basımevi.

Davenport,N.Z., Elliot ve G.E., Schwarts,R.D. (2014). Mobbing-İşyerinde Psikolojik Taciz. Osman Cem Önertoy (trans.). Tolga Kartal (eds). Ray Yayınları: İstanbul.

Doğramacı, E. (1985). Atatürk ve Kadın Hakları. Erişim: 12 Aralık 2019, https://www.atam.gov.tr/wp-content/uploads/Emel-DO%c4%9eRAMACI-Atat%c3%bcrk-ve-Kad%c4%b1n-Haklar%c4%b1.pdf.

Doktor Leymann'a Sıklıkla Sorulan Sorular, Erişim: 23 Kasım 2019, http://www.Leymann.se/?s=conflict.

Dreher, George F. (2003). "Breaking the Glass Ceiling: TheEffects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top". Human Relations, 56(5), s. 542.

Ekmekçi, Y. (2004). Türkiye'de Kadın İşgücünün Gelişimi ve Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Engeller. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Eskişehir.

Ensar, A. (2011). İş Yerinde Yıldırma (Mobbıng) Ve Örnek Bir Çalışma. Bitirme Tezi.T.C. Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Eren, Erol. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınevi, İstanbul.

Erot, B. (2016). Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Antalya.

Eurofound, (2014). Developments in working life in Europe: EurWORK Annual Review, s.80.

European Working Conditions Survey, (2017). Lüksemburg: Eurofound.

Geçikli, F. (2012). "İş Yerinde Mobbing (Psikolojik-Şiddet) Sarmalında Kadın: Kamu Üniversitelerinde bir Uygulama", Uluslararası Katılımlı Kadına ve Çocuğa Karşı Şiddet Sempozyumu, 27-28 Nisan 2012, Ankara, s. 54-75.

Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği, (1999). Ankara: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.

Gökçe, A. T. (2008). Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

Günel, Ö. D. (2010). 'İşletmelerde Yıldırma Olgusu Ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma'. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(3), s. 37-65.

Gürhan, N. (2013). A'dan Z'ye Mobbing. Akademisyen Kitabevi: Ankara.

Güzel, A. ve Ertan, E. (2007). ''İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk''. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 4(14), s. 509-574.

Hoel,H. (2013). ''Workplace Bullying in United Kingdom, The Japan Institute for Labour Policy and Training''. Workplace Bullying and Harassment Report. Erişim: 05.09.2021, https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12_u.k..pdf .

Illich, I. (1996). Gender. Ahmet Fethi (çev).Ayraç Yayınları, Ankara.

İlhan, Ü. (2010). 'İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri'. Ege Akademik Bakış / Ege Academıc Revıew, 10(4), s.1175-1186.

İnci, P. (2010). 'Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi'. Ege Akademik Bakış, 10(4), s. 1217 – 1230.

Kadın 2000: 21. Yüzyıl İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Kalkınma ve Barış (Pekin+5),(2000). Ankara: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.

Karakuş, H. (2014). "Kraliçe Arı Sendromu-Pembe Taciz". Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, (1), s.334-356. 10.16992/ASOS.101.

Karaoğlu, M.(2018). Kadın Kadına Taciz (Mobbing): Sivas Ortaöğretim Kurumlarında Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sivas.

Kaya, c. (2009). Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları Ve Örgütlenme Eğilimleri. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.

Kaya, M. (2020). Çalışma Hayatında Mobbing İle Mücadele Yöntemleri Ve Hukuki Durum. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Kırıkkale

Kılıç, T., Çiftçi, F. Ve Şener, Ş. (2016). 'Sağlık Çalışanlarında Mobbing ve İlişkili Faktörler'. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(2), s.65-72.

Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005). "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1) , s. 196.

Koray, M. (1992). "Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri". *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), Mart 1992'den Ayrı Bası, ss. 93–122.

Koray, M., Demirbilek, S. ve Demirbilek, T. (1999). Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği. KSSGM Yayınları: Ankara.

Koroncu Özbiler, D. (2017). "Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algıları". Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Lisansüstü Programları, İstanbul.

Kök Bayrak, S. (2006). ''İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri''. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 433-448.

Köknel, Ö. (2000). Bireysel ve Toplumsal Şiddet. Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul.

Leymann, H. (1996). ''The Content and Development of Mobbing at Work,''. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), s.165-184.

Lockwood, N. (2004). 'The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives', Human Resource Management

Macıntosh, J.,Wuest, J., Gray, M. M., Aldous, S., (2010). "Effects of Workplace Bullying on How Women Work". Western Journal of Nursing Research, 37(2), 910-931.

Makal, A. ve Toksöz, G. (2015). Geçmişten Günümüze Türkiye' De Kadın Emeği. İmge Kitapevi Yayınları, Ankara.

Mobbing. (28.04.2021). Erişim adresi: https://sozluk.gov.tr/

Namie, G. (2014). "U.S. Workplace Bullying Survey", Workplave Bullying Institute, WBI.

O'Moore M. and et al., (2003). 'The Rates and Relative Risks of Workplace Bullying in Ireland a Country of High Economic Growth'. *International Journal Management and Decision Making,* 4 (1), s.82-95.

Ökten, Ş, (2009). "Toplumsal Cinsiyet ve İktidar: Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin Toplumsal Cinsiyet Düzeni". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8), s.302-312.

Özdemir, Z. M. (2013). İstanbul'da Özel Hastane Çalışanlarına Uygulanan Mobbing ile Anadolu'da Özel Hastane Çalışanlarına Uygulanan Mobbingin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Özdevecioğlu, M., Can, Y. ve Akın M. (2013). ''Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallık İle Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü''. *Journal of Business Research*, 5(2), s.159-172.

Özen Çöl, S. (2008). 'İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma'. *Çalışma ve Toplum*, 4, s.107-134.

Özen, S. (2016). 'Toplumsal cinsiyet perspektifinden işyerinde psikolojik şiddet'. *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, 4(4), s. 123-142.

Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2015). "İş Yerinde Tacizin Pembe Hali: Kadınların Kadınlara Uyguladığı Mobbing". *Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 34(1), s.151-174.

Özvarış, Ş.B,(2008)."Toplumsal Cinsiyet, Kadın ve Sağlık". *Hacettepe Tıp Dergisi*, 39(4), s.168-174.

Palaz, S. (2008). 'Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbıng) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği'. *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(4), s.41-58.

PWC, (2018). Pwc Calisma Hayatinda Cinsiyet Esitligi. https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yayinlar/calisma-hayatinda-cinsiyet-esitligi/pwc-calisma-hayatinda-cinsiyet-esitligi-arastirmasi.pdf.

Raising Awareness of Psychological Harrassment at Work, Protecting Workers, (2003). Geneva: World Health Organization (WHO). Health Series No:4,1.

Salin, D. (2003). ''Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment''. Human Relations, 56(10), s.1213-1232.

Savcı, İ. (1999). 'Toplumsal Cinsiyet ve Teknoloji'. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54(1), s.123-141.

Sevda K. vd. (2016), Çalışan Bireylerde Mobbing Sıklığı ve Depresyonla Olan İlişkisi, *Fırat Tıp Dergisi*. 21(2)

Soysal, T. (2006). 'Uluslararası Sözleşmeler Işığında 4857 Sayılı İş Kanunda Kadın İşçiyi Koruyan Hükümler'. Kamu İş, 8(4).

Şimsek, Ş., Çelik, A. Ve Akgemci, T. (2001), Davranış Bilimine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Taşkıran, K.(2021) Otel İşletmelerinde Kadınlara Yönelik Yıldırma Davranışı Üzerine Nitel Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Kocaeli.

Tetik, S. (2010). 'Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi'. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), s.81-89.

Tınaz, P. (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). Beta Yayınları, İstanbul.

Tokol, A. (1999), "Dünya'da Kadın İşgücü", içinde Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri:1–2, TİSK Yayınları, İstanbul, sf 19.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı, (2008). Ankara: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.

Tutar, H. (2015). Mobbing (Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kuramsal Yaklaşım). Detay Yayınları, Ankara.

TÜİK (2019). İşgücü İstatistikleri. https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Aralik-2019-33783.

Türkiye Sanayinde Kadın İşgücü: Saptamalar ve Öneriler, (1992). Ankara: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.

Ünsal, A. (1996). "Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi". *Cogito Dergisi*, 6, s.29-36.

Vandekerckho, V. ve Ronald Commers M.S. (2003), 'Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times'. *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), s.41-50.

Working Conditions in a Global Perspective, (2019). Geneva: International Labour Organization (ILO).

Yamada, D. (2013). ''Workplace Bullying and the Law: A Report from the United States' The Japan Institute for Labour Policy and Training''. Workplace Bullying and Harassment, Report, Erişim: 05.09.2021, https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12_u.s.a..pd.

Yılmaz, M. (2013). Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticilerin İş Doyumu ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Trabzon.

Yorgun, S. (2010). "Sömürü, Korunma ve Pozitif Ayrımcılıktan Çalışma Hayatının Egemen Gücü Olmaya Doğru Kadınlar: 21. Yüzyıl ve Pembeleşen Çalışma Hayatı". *Sosyo-Ekonomi Dergisi*, 11(11), s.167-190.

Yürüten, M. T. (2010). İş Yaşamındaki Kadınlar / Kraliçe Arı Sendromu. Erişim: 02 Eylül 2014, http://www.dpsikiyatri.com/IsYasamindakiKadinlar.asp.

Zapf, D. (1999). 'Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/ Bullying at Work'. *International Journal of Manpower*, 20(1/2) ,s. 70-85.

Zel, U. (1999). 'İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu'. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), s.40.

EKLER

EK. 1 Görüşme Soruları

CİNSİYET	
YAŞ	
EĞİTİM	
MEDENİ HAL	
ŞİRKETTEKİ POZİSYON	
İŞ TECRÜBESİ	

1- Mobbing (psikolojik taciz) nedir? Bu konu hakkında sahip olduğunuz bilgileri paylaşabilir misiniz?

2- Çalışma hayatınızda aşağıda yer alan davranış ve benzerine maruz kaldığınız oldu mu?Sayacağım seçeneklerden maruz kaldığınız bir davranış var ise lütfen beni durdurarak belirtiniz.

a) Sözünüzün sürekli kesilmesi, yaptığınız işin sürekli eleştirilmesi
b) Birlikte çalıştığınız kişilerin sizinle konuşmaması, ortamda yokmuşsunuz gibi davranması
c) Gülünç durumlara düşürülmek, arkanızdan hakkınızda doğru olmayan konuşmalar yapılması
d) Gereksiz işler verilmesi, yaptığınız işlerin sürekli değiştirilmesi
e) Fiziksel şiddete yönelik tehdit, doğrudan cinsel taciz uygulanması

3- Yaşadığınız olumsuz davranışlara kim tarafından maruz kaldınız?Bu olumsuz davranışlar ne zaman başladı ve ne kadar sürdü?

4-Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınız üzerine bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Yaşadığınız etki var ise anlatabilir misiniz?

5-Sizce maruz kaldığınız davranışların sosyal çevreniz ile olan ilişkilerinize ya da aile hayatınıza bir etkisi oldu mu? Etkisi olduğunu düşünüyorsanız nasıl etkiledi?

6-Çevrenizde olumsuz davranışa maruz kalan başka bir kişi var mıydı? Bu konudaki gözlemlerinizi aktarabilir misiniz?

7- Yaşadığınız olumsuz davranışlara karşı hemcinslerinizin tepkisi nasıl oldu?

8-Kişinin cinsiyetinin mobbing ile ilgisi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? (Kadınlar arasında, erkekler arasında ve kadın erkek arasında)

9-Çalışma hayatınızda her iki cins ile olan çalışma ilişkilerinizi nasıl değerlendirirsiniz? Hangi cins ile daha olumlu ya da olumsuz deneyimler yaşadınız?
10-Çalışma yaşamında hiyerarşik düzenin mobbing ile ilişkisi olduğunu düşünüyor musunuz?
11-Sizce yöneticilerin yönetim tarzı, organizasyonun yapısı ya da sektörel özelliklerin mobbing olgusuna katkısı veya etkisi var mıdır?
12- Mobbing ile nasıl başa çıktınız ya da çıkmaktasınız? Hangi başa çıkma yöntemlerini kullanıyorsunuz?
13-Sizce olumsuz davranışlar ile hiç karşılaşmamak ya da durdurmak için ne yapmanız gerekirdi?