

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**ORTAK LİSANSÜSTÜ PROGRAMLARI**

**KADIN AKADEMİSYENLERİN HEMCİNSLERİNİN**  
**KENDİLERİNE UYGULADIKLARI PSİKOLOJİK TACİZ VE**  
**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK-SESLİLİK ALGILARI**

**DOKTORA TEZİ**

**Duygu Koroncu Özbilen**

**İstanbul**  
**Haziran, 2017**

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**ORTAK LİSANSÜSTÜ PROGRAMLARI**

**KADIN AKADEMİSYENLERİN HEMCİNSLERİNİN**  
**KENDİLERİNE UYGULADIKLARI PSİKOLOJİK TACİZ VE**  
**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK-SESLİLİK ALGILARI**

**DOKTORA TEZİ**

**Duygu Koroncu Özbilen**

**İstanbul**  
**Haziran, 2017**

## TEZ ONAYI

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,  
Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Arasında Eğitim Yönetimi ve  
Denetimi Alanında Ortak Lisansüstü Program Açılmasına İlişkin Protokol kapsamında açılan  
doktora programında hazırlanan bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim  
Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. Faruk LEVENT (Danışman) .....

Üye Prof. Dr. Aysen BAKIOĞLU .....

Üye Prof. Dr. Nuray Sungur OAKLEY .....

Üye Doç. Dr. Leyla MARTI .....

Üye Doç. Dr. Osman Serhat İREZ .....

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. İbrahim Güney  
Enstitü Müdür V.

## ÖNSÖZ

Eğitimini almak istediğim alanda bu aşamaya gelmek benim için çok mutluluk verici. Her zaman evlatlarını iyi yetiştirmek isteyen bir birey olmak istedim. Bu amacı gerçekleştirmek için eğitimin ilmini alarak, doğruyu, yanlıştan ayırt ederek istikrarlı bir yolda ilerlemek istedim. Çok şükür bu doğrultuda emin adımlarla ilerliyorum.

Çalışma sürecimde çok farklı dünyalara adım attım, çok değişik tecrübeler edindim. Bana iç dünyasını açan, problemlerini benimle paylaşan, beni bir yakını gibi gören, akademik ünvan gözetmeksizin yoğun iş yükünün arasında zaman ayıran tüm akademisyen hemcinslerime teşekkür etmek isterim. Bu tecrübeler hem akademik hem de insani açıdan gelişmemde büyük katkı sağladı.

Bu kadar kaliteli bir eğitim almamız için ben ve bölüm arkadaşlarıma tüm imkânları tanıyan, bizleri derin bilgi birikimiyle aydınlatan ve yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Ayşen Bakioğlu'na, psikoloji eğitimi ve zengin akademik donanımıyla her zaman akademik ve manevi desteğini esirgemeyen, yoluma ışık tutan saygıdeğer tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Faruk Levent'e, "Eğitimde Kadın" kavramını farklı bir boyutta ele alan ve tez konumu belirlememe büyük katkı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Nuray Sungur Oakley'e, veri toplama sürecime katkıda bulunan teyzem Meral Göksu'ya yürekten teşekkür ederim. Beni bu günlere getiren, eğitmeni olmamda en büyük paya sahip fedakâr anne ve babam Nihal, Celal Koroncu'ya, tüm çalışma sürecimde beni motive eden, en büyük destekçim, değerli eşim Şükrü Özbilen'e ve yaşamımın vazgeçilmezleri, canım evlatlarıma şükranlarımı sunarım.

Psikolojik tacizin başta akademik yaşam olmak üzere, hayatın hiçbir alanında yaşanmadığı, sevgi, saygı ve huzurun hüküm sürdüğü barış dolu bir dünya dileklerimle...

İSTANBUL/2017

Duygu Koroncu Özbilen

## ÖZET

# KADIN AKADEMİSYENLERİN HEMCİNSLERİNİN KENDİLERİNE UYGULADIKLARI PSİKOLOJİK TACİZ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK- SESLİLİK ALGILARI

**Duygu Koroncu Özbilen**

**Doktora Tezi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Faruk Levent**

Günümüzün en önemli problemlerinden biri zamanımızın büyük çoğunluğunu geçirdiğimiz çalışma ortamındaki huzursuzluktur. Güç dengelerinin sağlıklı olarak kurulamadığı örgütlerde psikolojik taciz (mobbing) kaçınılmazdır. Psikolojik tacizin hem çalışanların hem de örgütün verimini düşüren uzun vadeli sonuçları vardır. Örgütsel sessizlik ve seslilik örgütün işleyişini ve çalışanların performansını etkileyebilecek olumsuz etkiler arasında sayılabilir. Psikolojik tacize maruz kalan çalışanlar örgütteki konumlarını korumak amacıyla içlerine kapanıp sessizleşirler ya da örgütün zararına ya da yararına olabilen bilgi akışına aldırış etmeden kendilerini her şekilde ifade etme eğiliminde olabilirler. Bu çalışmanın amacı kadın akademisyenlerin hemcinslerinin kendilerine uyguladıkları psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik algılarının incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda kadın akademisyenlerin hemcinslerine psikolojik taciz uygulayıp uygulamadıkları konusundaki algıları ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik kavramlarının ilişkilerinin derecesi belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma birbirine paralel iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın nitel bölümü katılımcıların hemcinsleriyle birarada çalıştıkları akademik ortamdaki örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz algılarını ölçmeye yönelik olan mülakat sorularından oluşmaktadır. Bu görüşmeler İstanbul'da bulunan vakıf ve devlet

üniversitelerinde görev yapan, farklı akademik statülere sahip 50 akademisyen ile yapılmıştır. Bu akademisyenler çeşitli fakülte ve bölümlerden rastgele olarak seçilmiştir.

Araştırmanın nicel bölümünde geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları daha önceden yapılmış olan Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca nitel çalışma bulguları ışığında geliştirilen Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik İlişkisi Algı Ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri için ölçek 223 kadın akademisyene ve belirli zaman aralıklarında 41 katılımcıya iki kere uygulanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden sonra ölçekten iki madde çıkarılarak, 30 madde olarak Türkiye'nin farklı bölgelerindeki vakıf ve devlet üniversitelerinden rastgele seçilmiş, farklı akademik ünvanlara sahip 461 akademisyene uygulanmıştır.

Örgütsel Sessizlik-Seslilik Ölçeği, kabul edilmiş sessizlik, kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına seslilik olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır. Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği ise psikolojik taciz algısı, kadın dayanışması, kadınlarla çalışma algısı, örgütsel sessizlik algısı ve örgütsel sessizlik-seslilik psikolojik taciz ilişki algısı olmak üzere beş farklı boyuttan oluşmaktadır.

Nicel veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların hangi olaya maruz kalırlarsa kalsınlar sessizliğe boyun eğmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar, seslilik konusunda ise örgütün bazen yararını gözeterek, bazen örgütün çıkarları göz ardı edilerek kendilerini ve fikirlerini ifade edeceklerini belirtmişlerdir. Kadınlarla bir arada çalışma konusunda araştırmanın nitel bulgularına göre hemcinsleriyle çalışma konusunda zaman zaman zorluklar yaşandığı tespit edilmiştir. Nicel bulgularda da aynı şekilde çok ciddi sorunlar olmadığı, ancak hemcinslere güven konusunda sıkıntılar olduğu saptanmıştır. Hem nicel hem nitel bulgularda mesleğe yeni başlayan kişilerin daha fazla psikolojik tacize uğradığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde kadın yöneticilerle çalışma konusunda da sıkıntı yaşanmaktadır. Bunun dışında katılımcılar, akademik yaşamda kadın olarak yer almanın güçlükleri ve üzerlerindeki kısıtlayıcı cam tavan konusunda da görüşler ortaya koymuştur.

Elde edilen bulgular doğrultusunda psikolojik taciz, örgütsel sessizlik-seslilik konusundaki bilinci arttırmak için meslektaşlara ve araştırmacılara seminer ve eğitimler verilerek konu hakkındaki bilginin artırılması, konunun hukuksal boyutuna dikkat çekerek temel haklar konusunda bilinçlendirme yapılması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik taciz, örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik, kadın akademisyen, akademik yaşamda kadınlar



## **ABSTRACT**

### **FEMALE ACADEMICIANS' PERCEPTION OF MOBBING THEY APPLY ON THEIR FEMALE COLLEAGUES AND ORGANIZATIONAL SILENCE- VOICE**

One of the most common problems of today is the uneasiness that most of us experience at our workplaces. Mobbing is inevitable in organizations in which the balance of power is unevenly distributed. Mobbing has long lasting effects both on organizations and employees that can decrease their efficiency. Organizational silence and voice can be considered as two of these outcomes. Employees who are exposed to mobbing may become silent in order to defend themselves or they may tend to reveal some secret information about the organization regardless of the potential benefits or damages it may bring. The purpose of this study is to measure the perception of the female academicians about whether they apply mobbing on their female colleagues and the relationship between the concepts of mobbing and organizational silence and voice.

This study consists of two parts. The qualitative part consists of semi-structured interview questions to measure the perception of mobbing that female colleagues apply on each other and its relationship with the concepts of organizational voice-silence. These interviews were applied on 50 female academicians with different academic titles in some foundational and state universities in İstanbul.

In the quantitative part of the study the “Organizational Silence and Voice” questionnaire the reliability and validity of which had been done was applied. The second survey which is Female Academicians' Perception of Mobbing They Apply on Their Colleagues and Organizational Silence-Voice was developed by the light of the qualitative data. As for the reliability and validity tests, Female Academicians' Perception of Mobbing They Apply on Their Colleagues and Organizational Silence-Voice Survey was applied on 223 participants and it was also applied on 41 female academicians at two different times for the test-retest reliability. After the reliability and validity tests two items were reduced out of 32 items. The scale was applied as 30



items on 461 female academicians from various state and foundation universities located in different regions in Turkey.

Organizational Silence and Voice Questionnaire consists of six dimensions which are acquiescent silence, defensive silence, prosocial silence, acquiescent voice, defensive voice and prosocial voice. Female Academicians' Perception of Mobbing They Apply on Their Colleagues and Organizational Silence-Voice Survey consists of five dimensions which are mobbing perception, women cooperation, perception of working with women, perception of organizational silence and organizational silence-voice ve mobbing relationship.

Quantitative data were analyzed by SPSS. According to the results of the analysis the participants were insistant on voice and against silence no matter what the conditions are. When it comes to voice, the participants were reported to be willing to voice themselves sometimes to defend their organization and sometimes regardless of the harm it might bring to the organization. The participants pointed out that they have some difficulties while working with other women. Quantitative results also revealed that female academicians have difficulties in trusting their female colleagues. Both qualitative and quantitative data reveal that novices who have recently started working are more exposed to mobbing. Another outcome of the study is the difficulty of working with female managers. Apart from these, participants highlighted the difficulty of being a female academician in a male dominated academic world and the presence of “glass ceiling” which restrains them to a great extend.

Under the light of the findings, it was advised to colleagues and researchers to enhance the consciousness about mobbing and organizational silence-voice by giving seminars and raising their consciousness about the basic rights by attracting the attention to the legal dimensions of mobbing.

**Key Words:** Mobbing, organizational silence, organizational voice, woman academicians, women in the academic world

## İÇİNDEKİLER

<b>JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI</b> .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xxii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xxvii</b>
<b>I. BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problem .....	1
1.2 Amaç .....	4
1.3 Araştırma Problemleri.....	5
1.3.1 Psikolojik Taciz Boyutu Nitel Araştırma Soruları .....	5
1.3.2 Örgütsel Sessizlik-Seslilik Boyutu Nitel Araştırma Soruları .....	6
1.3.3 Nicel Araştırma Soruları.....	7
1.4 Önem.....	9
1.5 Sayıtlar.....	9
1.6 Sınırlılıklar .....	10
<b>II. BÖLÜM</b> .....	<b>11</b>
<b>2. İLGİLİ ALANYAZIN</b> .....	<b>11</b>
2.1 Psikolojik Tacizin Tanımı.....	11
2.2 Psikolojik Tacizin Tarihçesi .....	14
2.3 Psikolojik Tacizin Sebepleri .....	15
2.4 Psikolojik Taciz Taktikleri.....	16
2.4.1 Sözlü Psikolojik Taciz Taktikleri .....	16

2.4.2 Sözlü Olmayan Psikolojik Taciz Taktikleri .....	17
2.4.3 Pratik Psikolojik Taciz Taktikleri.....	17
2.4.4 Performansla İlgili Psikolojik Taciz Taktikleri .....	17
2.5 Psikolojik Tacizin Özünü Oluşturan Davranışlar .....	17
2.6 Psikolojik Taciz Modelleri.....	20
2.7 Psikolojik Taciz ve Örgüt Dinamikleri İlişkisi .....	20
2.8 Psikolojik Taciz Davranışının Sınırları.....	21
2.9 Psikolojik Tacizin Aşamaları.....	23
2.10 Psikolojik Taciz ve Yönetici İlişkisi .....	24
2.11 Psikolojik Taciz Türleri .....	26
2.11.1 Dikey (Hiyerarşik) Psikolojik Taciz.....	26
2.11.1.1 Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi.....	27
2.11.1.2 Yaş .....	28
2.11.1.3 Kayırma.....	28
2.11.1.4 Politik Nedenler .....	28
2.11.2 Fonksiyonel (Yatay) Psikolojik Taciz .....	29
2.11.2.1 Rekabet .....	29
2.11.2.2 Farklı Bir Coğrafi Bölgeden Gelmiş Olma .....	30
2.11.2.3 Irkçılık.....	30
2.12 Psikolojik Tacizin Etkileri .....	30
2.12.1 Psikolojik Tacizin Mağdur Üzerindeki Etkileri .....	30
2.12.2 Psikolojik Tacizin Diğer Olumsuz Etkileri .....	34
2.13 Psikolojik Taciz Uygulayan ve Mağdurun Kişilik Özellikleri .....	35
2.13.1 Psikolojik Taciz Uygulayanların Kişilik Özellikleri .....	35
2.13.2 Psikolojik Taciz Mağdurlarının Özellikleri.....	38
2.14 Psikolojik Taciz Mağdurlarının Yakınlarına Düşen Görevler .....	40
2.15 Psikolojik Tacizi Önlemek için Yapılması Gerekenler .....	41

2.16 Psikolojik Tacizin Hukuki Boyutları .....	44
2.17 Akademik Yaşamda Psikolojik Taciz.....	51
2.17.1 Akademik Yaşamda Kayırmacılık ve Çifte Standart .....	52
2.17.2 Akademik Yaşamda Cinsiyete Göre Çifte Standart (Kayırmacılık) .....	55
2.18 Akademik Yaşamda Bumerang Kavramı .....	57
2.19 Akademik Yaşamda Kadın .....	58
2.19.1 Dünden Bugüne Kadının İş Yaşamındaki ve Akademik Hayattaki Rolü.....	58
2.19.2 Kadın Yöneticinin Yeri .....	63
2.19.3 Yükseköğretimde Kadın Yöneticinin Yeri.....	66
2.20 Cam Tavan Kavramı .....	68
2.21 Kadın Kadına Psikolojik Taciz .....	76
2.21.1 Kraliçe Arı Sendromu.....	82
2.22 Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik-Seslilik ve Psikolojik Taciz İlişkisi .....	84
2.22.1 Örgüt-İletişim İlişkisi .....	84
2.22.2 Sağlıklı Örgütlerde Örgütsel İletişimin Rolü .....	87
2.23 Sağlıklı Örgüt ve Psikolojik Taciz İlişkisi .....	94
2.23.1 Sağlıklı Örgüt, Söylenti, Dedikodu ve Psikolojik Taciz İlişkisi .....	99
2.24 İnsan Kaynaklarının Sağlıklı Örgüt Olma Açısından Önemi .....	101
2.25 Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	104
2.25.1 Örgütsel Sessizliğe Karşı Seslilik.....	109
2.25.2 Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Çalışmalarının Tarihçesi .....	110
2.25.2.1 Birinci Dalga.....	110
2.25.2.2 İkinci Dalga.....	110
2.25.2.3 Islık Çalma (Whistleblowing).....	111
2.25.2.4 İlkeli Örgütsel Anlaşmazlık .....	111
2.25.2.5 Örgütsel Adalet .....	111
2.25.2.6 Bilgi Akışı.....	111

2.25.2.7 Şikâyet.....	112
2.25.2.8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	112
2.25.2.9 Sosyal Dışlama.....	113
2.25.2.10 Sağır Kulak Sendromu.....	113
2.26 Örgütsel Sessizlikle İlgili Kavramlar.....	113
2.26.1 İşten Ayrılma .....	114
2.26.2 Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımı.....	114
2.27 Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	115
2.28 Değişik Perspektiflerden Sessizlik.....	116
2.29 Örgütsel Sessizlik Türleri .....	117
2.30 Örgütsel Sessizliğe Şekil Veren Dinamikler.....	119
2.30.1 Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Korkusu.....	119
2.30.2 Yöneticilerin Yaygın İnançları .....	120
2.30.3 Örgütsel Yapılar, Politikalar ve Uygulamalar .....	120
2.30.4 Tecrübeye Anlam Vererek Ortak Algı Oluşturma .....	121
2.31 Örgütsel Sessizliğin Etkileri .....	121
2.31.1 Örgütsel Sessizliğin Örgüt Üzerindeki Etkileri .....	121
2.31.2 Örgütsel Sessizliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri .....	123
2.32. Örgütsel Sessizlik.....	125
2.32.1 Örgütsel Sessizliğin Nedenleri .....	125
2.33 Örgütsel Sessizlik Türleri.....	126
2.33.1 Kabul Edilmiş Sessizlik.....	126
2.33.2 Savunma Amaçlı Sessizlik .....	127
2.33.3 Örgüt Yararına Sessizlik.....	128
2.34 Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sessizlik İlişkisi .....	128
2.35 Akademik Yaşamda Örgütsel Sessizlik-Sessizlik.....	130
<b>III. BÖLÜM.....</b>	<b>134</b>

<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>134</b>
3.1 3.1 Çalışmada Uygulanan Etik Kurallar .....	134
3.2. Araştırma Modeli .....	134
3.3. Görüşme Sorularının Oluşturulması .....	139
3.3.1. Görüşme Sorularının Geçerliliği ve Güvenilirliği .....	139
3.3.1. Görüşme Sorularına Verilen Cevapların Analizi .....	140
3.4. Ölçeklerin Oluşturulması .....	140
3.4.1. Örgütsel Sessizlik-Seslilik ve Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Mobbing ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	141
3.5. Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Mobbing ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirliği .....	143
3.6. Yapısal Geçerlilik .....	151
3.7. Test-Tekrar Test Geçerliliği .....	155
<b>IV. BÖLÜM.....</b>	<b>160</b>
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR (NİTEL ÇALIŞMA) .....</b>	<b>160</b>
4.1 Psikolojik Taciz Boyutu.....	162
4.1.1 Psikolojik Taciz Kavramının Tanımlanması .....	162
4.1.2 İçerik Açısından Farklı Tanımlamalar İçeren Psikolojik Taciz Kavramı .....	163
4.1.2.1 Baskı .....	164
4.1.2.2 Stres.....	166
4.1.2.3 İş Yükünü Arttırma .....	168
4.1.2.4 Olumsuz Davranış.....	169
4.1.3 Psikolojik Taciz Kavramının Cinsiyet Boyutu.....	170
4.1.4 Tanımlamalardaki Vurgu.....	172
4.2 Psikolojik Tacize Maruz Kalma.....	173
4.2.1 Leymann Tipolojisine Göre Psikolojik Taciz Davranışına Maruz Kalanlar .....	173

4.2.1.1 Anlamsız İşler Verilmesi, İşin Sürekli Değiştirilmesi .....	174
4.2.1.2 Çevredeki İnsanların Konuşmaması, Diğerlerinden Ayıran İşyeri Verilmemesi .....	176
4.2.1.3 Gülünç Durumlara Düşürülmek, İnsanların Arkadan Kötü Konuşması .....	177
4.2.1.4 Sözün Sürekli Kesilmesi, Yapılan İşin Sürekli Eleştirilmesi.....	179
4.2.1.5 Fiziksel Şiddet ile Tehdit Yapılması, Doğrudan Cinsel Taciz Uygulanması .....	179
4.3 Cinsiyet ve Psikolojik Taciz İlişkisi .....	181
4.4 Cinsiyet ve Psikolojik Taciz Arasında İlişki Olmadığını Düşünenler .....	181
4.4.1 Kadınların Hemcinslerine Psikolojik Taciz Uyguladığını Düşünenler ...	183
4.4.2 Kadınların Erkeklerle Psikolojik Taciz Uyguladığını Düşünenler.....	185
4.4.3 Erkeklerin Kadınlara Psikolojik Taciz Uyguladığını Düşünenler.....	186
4.4.4 Hemcins ve Karşı Cinsin Birbirine Psikolojik Taciz Uyguladığını Düşünenler .....	188
4.5 Çifte Standart Algısı .....	189
4.5.1 Çifte Standartta Maruz Kalmayanlar .....	190
4.5.2 Pozitif Ayrımcılık Algısı .....	191
4.5.3 Negatif Ayrımcılık Algısı.....	192
4.5.4 Kayırmacılık Hakkındaki Genel Algı.....	194
4.6 Olumsuz Tecrübeler.....	195
4.7 Olumsuz Tecrübenin Etkileri.....	200
4.8 Akademisyenlerin Cinsiyet Boyutunda İlişkileri.....	203
4.8.1 Kadın Akademisyenlerin Hemcinsleriyle Olan İlişki Algıları .....	203
4.8.2 Kadın Akademisyenlerin Karşı Cinsle Olan İlişki Algıları.....	205
4.9 Akademik Yaşamda Kadın Dayanışması.....	209
4.9.1 Kadınlar Arasında Dayanışma Olmadığını Düşünenler .....	209
4.9.2 Cinsiyetin Önemli Olmadığını Düşünenler .....	211

4.9.3 Kadınlar Arasında Dayanışma Olduğunu Düşünenler .....	212
4.10 Akademik Statü Psikolojik Taciz İlişkisi.....	213
4.10.1 Akademik Statü ile Psikolojik Taciz Arasında İlişki Olduğunu Düşünenler .....	213
4.10.2 Akademik Statü ile Psikolojik Taciz Arasında İlişki Olmadığını Düşünenler .....	216
4.11 İdari Hiyerarşi Psikolojik Taciz İlişkisi .....	217
4.11.1 İdari Hiyerarşi ve Psikolojik Taciz Arasında İlişki Olduğunu Düşünenler .....	218
4.11.2 İdari Hiyerarşi ve Psikolojik Taciz Arasında İlişki Olmadığını Düşünenler .....	221
4.12 Psikolojik Taciz Hakkındaki Şikâyetler.....	222
4.12.1 Uğradığı Psikolojik Taciz Hakkında Şikâyette Bulunanlar.....	223
4.12.2 Uğradığı Psikolojik Taciz Hakkında Şikâyette Bulunmayanlar.....	225
4.13 Olumsuz Durumun Etkileri.....	227
4.14 Destek .....	230
4.14.1 Destek Alanlar .....	230
4.14.2 Yeterli Destek Alamayanlar .....	232
4.14.3 Olumsuz Tecrübelerini Paylaşmayanlar .....	233
4.15 Psikolojik Tacizin Aile ve Özel Yaşam Üzerindeki Etkileri .....	234
4.15.1 Psikolojik Tacizin Aile ve Özel Yaşam Üzerinde Etkisi Olduğunu Düşünenler .....	234
4.15.2 Psikolojik Tacizin Aile ve Özel Yaşam Üzerinde Etkisi Olmadığını Düşünenler .....	235
4.16 Hukuksal Süreç .....	237
4.16.1 Hukuksal Boyut Hakkında Bilgi Sahibi Olmayanlar .....	237
4.16.2 Hukuksal Boyut Hakkında Bilgi Sahibi Olanlar .....	239
4.17 Psikolojik Tacizin Önlenmesi .....	239



4.18 Kamu ve Özel Sektörde Psikolojik Taciz Algısı .....	246
4.18.1 Özel Sektörde Daha Fazla Psikolojik Taciz Olduğunu Düşünenler.....	246
4.18.2 Kamu Kurumlarında Daha Fazla Psikolojik Taciz Olduğunu Düşünenler .....	248
4.18.3 Her İki Kurumda da Psikolojik Taciz Olduğunu Düşünenler .....	249
4.19 Örgütsel Sessizlik-Seslilik Boyutu .....	250
4.19.1 Örgüt İçinde Sessizlik-Seslilik Algısı .....	250
4.19.1.1 Kendilerini Her Şekilde İfade Edenler.....	251
4.19.1.2 Sessizliği Tercih Edenler .....	252
4.19.1.3 Kendilerini Sesli ve Sessiz Olarak İfade Edenler .....	254
4.19.2 Örgütte İyileşme Yaratmayacak Durumlarda Fikirlerin İfadesi.....	254
4.19.2.1 Örgütte İyileşme Yaratmayacak Durumlarda Fikirlerini İfade Edenler .....	255
4.19.2.2 Örgütte İyileşme Yaratmayacak Durumlarda Sessiz Kalanlar .....	256
4.19.2.3 Duruma Göre Fikirlerini İfade Edenler.....	256
4.19.3 İlgi ve Bilginin Yeterli Olmadığı Durumlarda Fikirlerin İfadesi .....	257
4.19.3.1 İlgi ve Bilgilerinin Yeterli Olmadığı Durumlarda Fikirlerini İfade Edenler .....	257
4.19.3.2 İlgi ve Bilgilerinin Yeterli Olmadığı Durumlarda Fikirlerini İfade Etmeyenler .....	258
4.19.4 Fikirlerin İfade Edildiği Ortamda Daha Fazla Kadın Ya Da Erkek Akademisyen Bulunması .....	259
4.19.4.1 Fikirlerin İfade Edildiği Ortamda Cinsiyetin Öneminin Olmadığını Savunanlar.....	260
4.19.4.2 Hemcinslerinin Yanında Fikirlerini Rahat İfade Edenler .....	261
4.19.4.3 Karşı Cinsin Yanında Fikirlerini Rahat İfade Edemeyenler .....	262
4.19.5 Fikirlerin Açıkça İfade Edilmesi .....	262

4.19.5.1 Fikirlerin Açıkça İfade Edilmesi Durumunda Olumsuz Tutuma Maruz Kalanlar .....	263
4.19.5.2 Fikirlerin Açıkça İfade Edilmesi Durumunda Olumsuz Tutuma Maruz Kalmayanlar .....	264
4.20 Fikirlerin İfade Edilmesi ve Çifte Standart/Kayırmacılık İlişkisi.....	265
4.20.1 Çifte Standarta Maruz Kalanlar .....	265
4.20.2 Çifte Standarta Maruz Kalmayanlar .....	270
4.21 Fikirlerini Açıkça İfade Eden Kadın Akademisyen Algısı .....	270
4.21.1 Destek Göreceğini Savunanlar .....	271
4.21.2 Destek Görmeyeceğini Savunanlar .....	272
4.21.3 Cinsiyetle İlgisi Olmadığını Savunanlar .....	273
4.22 Örgütü Korumak İçin Sessiz Kalma Durumu.....	273
4.22.1 Örgütü Korumak İçin Sessiz Kalanlar.....	274
4.22.2 Fikirlerini İfade Etmeyi Tercih Edenler .....	274
4.22.3 Diğer Fikirler .....	275
4.23 Örgüte Zarar Verecek Bilginin Bilinmesi Durumunda Sessizlik/Seslilik Algısı .....	276
4.23.1 Örgüte Zarar Verecek Bilginin Bilinmesi Durumunda Seslerini Duyuranlar .....	277
4.23.2 Örgüte Zarar Verecek Bilginin Bilinmesi Durumunda Sessiz Kalanlar.....	278
4.23.3 Olayın İçeriğine Göre Karar Verenler .....	279
4.24 Örgütteki Huzursuzluk ve Stresin Fikirleri İfade Etme Üzerindeki Etkisi ....	280
4.24.1 Örgütteki Huzursuzluk ve Stresin Fikirleri İfade Etmeyi Olumsuz Etkilediğini Düşünenler .....	281
4.24.2 Örgütteki Huzursuzluk ve Stresin Kendilerini Sessizleştirdiğini Düşünenler .....	282
4.24.3 Örgütteki Huzursuzluk ve Stresin Fikirleri İfade Etmeye Etkisi Olmadığını Düşünenler .....	282

4.25 Çalışma Arkadaşlarının Fikirlerine Katılmaması Durumunda Fikirlerin İfadesi	283
4.25.1 Çalışma Arkadaşlarının Fikirlerine Katılmaması Durumunda Fikirlerini İfade Edenler	284
4.25.2 Çalışma Arkadaşlarının Fikirlerine Katılmaması Durumunda Sessiz Kalanlar	286
<b>V. BÖLÜM</b>	<b>292</b>
<b>5. NİCEL ÇALIŞMANIN BULGU VE YORUMLARI</b>	<b>292</b>
5.1 Araştırma Katılımcılarının Özellikleri	293
5.1.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri	293
5.1.2 Çalışılan Kurum ve Yönetici Değişkeni	293
5.1.3 Çalışmanın Konuları Hakkında Önceden Bilgi Sahibi Olma Durumu Değişkeni	296
5.1.4 Çalışmanın Konuları Hakkında Sahip Oldukları Bilginin Kaynağı Değişkeni	297
5.2 Örgütsel Sessizlik-Seslilik Ölçeği	298
5.2.1 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Dağılımı	298
5.2.2 Örgütsel Sessizlik-Seslilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının İç Tutarlılığı	301
5.3 Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği	303
5.3.1 Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	303
5.3.2 Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Minimum, Maksimum, Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Değerleri	306
5.4 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Korelasyonu	308

5.5 Değişkenlere Göre Ölçeklerdeki Alt Boyutların Değerlendirilmesi.....	311
5.5.1 Yaş Değişkeni.....	311
5.5.1.1 Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları .....	311
5.5.1.2 Yaş Gruplarına Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları.....	315
5.5.2 Öğrenim Durumu Değişkeni .....	318
5.5.2.1 Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları .....	318
5.5.2.2 Öğrenim Durumuna Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları.....	319
5.5.3 Üniversitenin Bulunduğu Bölge Değişkeni.....	321
5.5.3.1 Üniversitenin Bulunduğu Bölgeye Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları.....	321
5.5.3.2 Üniversitenin Bulunduğu Bölgeye Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları .....	324
5.5.4 Çalışılan Üniversitenin Türü Değişkeni .....	325
5.5.4.1 Çalışılan Üniversitenin Türüne Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları.....	325
5.5.4.2 Çalışılan Üniversitenin Türüne Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları .....	327
5.5.5 Akademik Ünvan Değişkeni.....	328
5.5.5.1 Akademik Ünvana Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları .....	328

5.5.5.2 Akademik Ünvana Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları.....	332
5.5.6 Medeni Durum Değişkeni .....	335
5.5.6.1 Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları .....	335
5.5.7 Çocuk Sahibi Olma Değişkeni .....	339
5.5.7.1 Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları.....	339
5.5.7.2 Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları .....	340
5.5.8 Kurumdaki Konum Değişkeni.....	341
5.5.8.1 Kurumdaki Konumlarına Göre Kadın Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları.....	341
5.5.8.2 Kurumdaki Konumlarına Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları .....	344
5.5.9 Yöneticilik Tecrübesi Değişkeni .....	345
5.5.9.1 Yöneticilik Tecrübesine Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi.....	345
5.5.9.2 Yöneticilik Tecrübesine Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi.....	347
5.5.10 Yönetici Cinsiyeti Değişkeni.....	348
5.5.10.1 Yöneticinin Cinsiyetine Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	348

5.5.10.2	Yöneticinin Cinsiyetine Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	350
5.5.11	Daha Önce Kadın Yöneticiyle Çalışmış Olma Değişkeni.....	351
5.5.11.1	Daha Önce Kadın Yöneticiyle Çalışma Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .	351
5.5.11.2	Daha Önceden Kadın Yöneticiyle Çalışma Durumuna Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	352
5.5.12	Çalışılan Birimdeki Kadın Erkek Durumu Değişkeni.....	354
5.5.12.1	Çalışılan Birimdeki Kadın Erkek Sayısı Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .	354
5.5.12.2	Çalışılan Birimdeki Kadın Erkek Sayısı Durumuna Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	355
5.5.13	Kadın Kadına Psikolojik Taciz Hakkında Bilgi Sahibi Olma Değişkeni .....	357
5.5.13.1	Kadın Kadına Psikolojik Taciz Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi .....	357
5.5.13.2	Kadın Kadına Psikolojik Şiddet Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumuna Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi .....	359
5.5.14	Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bilgi Sahibi Olma .....	361

5.5.14.1 Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi.....	362
5.5.15 Örgütsel Seslilik Konusu Hakkında Bilgi Sahibi Olma Değişkeni.....	364
5.5.15.1 “Örgütsel Seslilik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	364
5.5.15.2 “Örgütsel Seslilik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	366
5.5.16 Kavramların Hiçbirini Duymamış Olma Değişkeni.....	367
5.5.16.1 “Kavramlarını Hiçbirini Duymadım” Diyen Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	367
5.5.16.2 “Kavramların Hiçbirini Duymadım” Diyen Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	369
<b>VI. BÖLÜM.....</b>	<b>371</b>
<b>6. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>371</b>
6.1 Sonuçlar .....	371
6.2 Tartışma .....	405
6.3 Öneriler .....	417
6.3.1 Uygulamacılara Yönelik Öneriler .....	417
6.3.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	420
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>422</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>440</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Amerikan Kültüründeki Tipik Davranışlar ve Abartılmış Olarak Psikolojik Tacize Dönmüş Şekli .....	19
Tablo 2. Destekçi Dinleme ve Yararlı Dil Kullanma Kalıpları .....	41
Tablo 3. Lider ve Yönetici Farkları .....	44
Tablo 4. Akademik Kayırmacılık Türleri .....	54
Tablo 5. 2006 ve 2010 Yılları Ortalama Aylık ve Yıllık Gelir Dağılım Tablosu.....	58
Tablo 6. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Cam Tavan Engelleri.....	69
Tablo 7. Ükelere Göre Üst Yönetimdeki Kadın Oranları .....	71
Tablo 8. Yıllara Göre Dünya Genelinde Üst Yönetimdeki Kadın Oranları .....	71
Tablo 9. Ükelere Göre Kadın İstihdam Oranı (15+ yaş) .....	75
Tablo 10. Örgüt Yapısı, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi.....	84
Tablo 11. Sessizlik ve Sessizlik Hipotez Değişkenleri Özet Tablosu.....	108
Tablo 12. Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması .....	135
Tablo 13. Örgütsel Sessizlik-Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 14. Güvenilirlik Analizine Katılan Öğretim Elemanlarının Akademik Ünvanlarının Dağılımı (N=223) .....	143
Tablo 15. Test-Tekrar Testi Katılımcıların Demografik Özellikleri (N=41).....	144
Tablo 16. Katılımcıların Ölçek Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı (N=223+41=264) .....	145
Tablo 17. Ölçek Maddelerinin Ortalama ve Toplam-Madde Korelasyonları (N=260) .....	151
Tablo 18. Özdeğerler ve Açıklanan Varyans Yüzdesi (N=260) .....	153
Tablo 19. Ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	155
Tablo 20. Ölçek Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Test-Tekrar Test Güvenilirliği (N=41).....	156
Tablo 21. Ölçek Alt boyutlarının Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Sonuçları (N=260) ..	156



Tablo 22. Ölçek Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Korelasyon Değerlendirmesi (N=260).....	157
Tablo 23. Nitel Araştırma Sorularına Cevap Veren Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	161
Tablo 24. Leymann Tipolojisine Göre Tanımlanan Psikolojik Taciz Davranışı.....	174
Tablo 25. Cinsel Taciz Kapsamındaki Davranışlar .....	180
Tablo 26. Cinsiyet ve Psikolojik Taciz İlişkisi .....	181
Tablo 27. Katılımcıların Kadın Dayanışması Konusundaki Fikirleri.....	209
Tablo 28. Psikolojik Şiddet Hakkındaki Görüşme Sorularına Verilen Cevapların Sayısal Dağılımı.....	288
Tablo 29. Örgütsel Sessizlik-Seslilik Hakkındaki Görüşme Sorularına Verilen Cevapların Sayısal Dağılımı .....	290
Tablo 30. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	294
Tablo 31. Katılımcıların Çalıştığı Kurum ve Yöneticisi ile İlgili Parametrelerin Dağılımları .....	295
Tablo 32. Katılımcıların “Aşağıdaki kavramlar hakkında daha önce duyduğunuz ya da bildiğiniz var mı?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı .....	296
Tablo 33. Katılımcıların Psikolojik Taciz, Örgütsel Sessizlik-Seslilik Konuları Hakkında Sahip Oldukları Bilginin Kaynağı.....	297
Tablo 34. Katılımcıların “Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği” Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı (n=461) .....	298
Tablo 35. “Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği” Alt Boyutlarının Minimum, Maksimum, Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Değerleri (n=461) .....	302
Tablo 36. Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı (n=461).....	303
Tablo 37. Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Minimum, Maksimum, Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Değerleri (n=461) .....	307
Tablo 38. Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Aralarındaki Korelasyonun Değerlendirilmesi .....	308
Tablo 39. Yaş Gruplarına Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi.....	312

Tablo 40. Yaş Gruplarına Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi Post Hoc Tablosu .....	312
Tablo 41. Yaş Gruplarına Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi .....	315
Tablo 42. Yaş Gruplarına Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi Post Hoc Tablosu.....	316
Tablo 43. Öğrenim Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	318
Tablo 44. Öğrenim Durumuna Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	319
Tablo 45. Üniversitenin Bulunduğu Bölgeye Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi ....	321
Tablo 46. Üniversitenin Bulunduğu Bölgeye Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi Post Hoc Tablosu .....	322
Tablo 47. Üniversitenin Bulunduğu Bölgeye Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi.....	324
Tablo 48. Çalışılan Üniversitenin Türüne Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	326
Tablo 49. Çalışılan Üniversitenin Türüne Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	327
Tablo 50. Akademik Ünvana Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi .....	329
Tablo 51. Akademik Ünvana Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi Post Hoc Tablosu .....	329
Tablo 52. Akademik Ünvana Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi ....	332
Tablo 53. Akademik Ünvana Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi Post Hoc Tablosu .....	333

Tablo 54. Medeni Duruma Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi.....	335
Tablo 55. Medeni Duruma Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi Post Hoc Tablosu .....	336
Tablo 56. Medeni Duruma Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi ....	338
Tablo 57. Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	339
Tablo 58. Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	340
Tablo 59. Kurumdaki Konumlarına Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi .....	342
Tablo 60. Kurumdaki Konumlarına Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi Post Hoc Tablosu.....	342
Tablo 61. Kurumdaki Konumlarına Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi ....	344
Tablo 62. Yöneticilik Tecrübesine Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	346
Tablo 63. Yöneticilik Tecrübesine Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	347
Tablo 64. Yönetici Cinsiyetine Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	350
Tablo 65. Daha Önce Kadın Yöneticiyle Çalışma Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	351
Tablo 66. Daha Önceden Kadın Yönetici ile Çalışma Durumuna Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	353
Tablo 67. Çalışılan Birimdeki Kadın Erkek Sayısı Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi.....	354
Tablo 68. Çalışılan Birimdeki Kadın Erkek Sayısı Durumuna Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz	

ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi.....	355
Tablo 69. Çalışılan Birimdeki Kadın Erkek Sayısı Durumuna Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi .....	356
Tablo 70. “Kadın Kadına Psikolojik Taciz Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	357
Tablo 71. “Kadın Kadına Psikolojik Şiddet Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları .....	359
Tablo 72. “Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	361
Tablo 73. “Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	363
Tablo 74. “Örgütsel Seslilik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	364
Tablo 75. “Örgütsel Seslilik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların “Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği” Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	366
Tablo 76. “Hiçbirini Duymadım/Bilmiyorum” Diyen Katılımcıların “Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği” Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	368
Tablo 77. “Hiçbirini Duymadım/Bilmiyorum” Diyen Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi .....	369
Tablo 78. Örgütsel Sessizlikte Rol Oynayan Kişisel, Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler .....	389
Tablo 79. Araştırma Verilerinden Çıkarılan Nicel Sonuçlar .....	404

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Psikolojik Tacizi Etkileyen Faktörler ve Sonuçları .....	14
Şekil 2. Çatışma ve Psikolojik Taciz Aşamaları .....	24
Şekil 3. Psikolojik Taciz ile İlgili Kayıplar .....	33
Şekil 4. Psikolojik Tacizi Tetikleyen Kişilik Özellikleri .....	37
Şekil 5. Kadının Güç Sahibi Olmasının Önündeki Engeller.....	56
Şekil 6. Etkin Lider Olma Özellikleri .....	59
Şekil 7. Etkin Lider Olmak İçin Gerekli Beceriler .....	60
Şekil 8. Yöneticilerin Kadın ve Erkekleri Liderlik Özellikleri Konusunda Oylaması	61
Şekil 9. Enerji ve İletişimin Niteliğinin Karşılıklı Etkisi.....	89
Şekil 10. İş Yerindeki Canlılık: Beklenen Geçmişteki Faktörler, Muhtemel Sonuçlar ve Aracılar .....	93
Şekil 11. İnsan Kaynaklarının İşlemesi ve Tasarımına Etki Eden Boyutsal Faktörler .....	102
Şekil 12. Örgütsel Sessizlik Modeli.....	105
Şekil 13. Örgütsel Sessizlik Düşünce Modeli.....	106
Şekil 14. Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Dalgalarının Literatürdeki Yayılımı .....	115
Şekil 15. Örgütsel Sessizliğe Şekil Veren Dinamikler .....	119
Şekil 16. Örgütsel Sessizliğin Etkileri .....	124
Şekil 17. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Davranışlar.....	129
Şekil 18. Keşfedici Sıralı Desenin Aşamaları.....	138
Şekil 19. Faktör Analizi Çizgi Grafiği.....	154
Şekil 20. Kadın Akademisyenlerin Psikolojik Taciz Algıları.....	164
Şekil 21. Katılımcıların Cinsiyet ve Psikolojik Taciz İlişkisi Hakkındaki Görüş Dağılımları .....	375
Şekil 22. Leymann'ın Psikolojik taciz Tipolojisine Göre Katılımcıların Cevap Dağılımları .....	376

Şekil 23. Katılımcıların Akademik Yaşamda Kadın Dayanışması Algıları .....380



## I. BÖLÜM

### GİRİŞ

Daha üretken, verimli bir çalışma ortamı için akademisyenlerin sağlıklı bir akademik ortama ihtiyaçları vardır. Ataerkil bir toplumun üyeleri olarak zaman zaman geri planda kalan kadın akademisyenler kendilerini ispatlamak için büyük çaba sarf etmek durumundadır. Bu bağlamda hemcinsleriyle üstü kapalı bir rekabet içindedirler. Bu bölümde Kadın Akademisyenlerin Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algıları konulu araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, araştırma soruları ve kullanılacak yöntemlere, sayıltı ve sınırlılıklarına değinilmiştir.

#### 1.1 Problem

Üretkenliğin yüksek olduğu, çalışanların kolektif bir biçimde fikirler ve ürünler ortaya koyabildiği bir çalışma ortamı hem çalışanlar hem de örgüt açısından oldukça faydalıdır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel çıkarlar ve menfaatler değil, örgütün amaçları ön plandadır.

Olumlu yönde giden bir örgüt, çalışanların çabalarını ve katkılarını takdir etmektedir. İyi ve olumlu şeylerin sayısını arttırmaya odaklıdır. Tam tersi bir anlayışla, çoğu örgüt sadece kötü ve olumsuz giden şeylerin olmasını engellemeye çalışmaktadır. Tüm örgütler mükemmellik isterler ama bunu nasıl başardıkları asıl farkı yaratmaktadır. Örgütte eksik yönlendirme varsa sadece hataları önlemeye yönelik ve problem çıkmamasına odaklanan bir politika izlenir. Olumlu yönlendirme olan örgütlerde ise hataları inkâr eden bir politika değil, standartların üzerine çıkma, kendini aşma amaçlanmaktadır. Özellikle güvenin hâkim olduğu örgütlerde iletişim, dayanışma

ve bağıllık hüküm sürer (Lewis, 2011). İletişim ve dayanışmanın olmadığı örgütlerde ise güvensizlik, huzursuzluk ortamı hâkimdir.

Huzursuz çalışma ortamını yaratan en önemli faktörlerden biri psikolojik tacizdir. Psikolojik taciz ilk kez 19. yüzyılda yuvalarını korumak amacıyla saldırgan kuşların davranışlarını tanımlamak için İngiliz biyologlar tarafından kullanılmıştır. Çalışanların birbirini huzursuz ve rahatsız edici davranışlar göstererek birbirlerine psikolojik taciz uygulamalarına “psikolojik taciz” denir. Psikolojik taciz sadece çalışanların değil örgütün de psikolojisini bozan sağlıklı davranışlar bütünüdür ve çalışanların huzurunu, performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Kişinin moral ve motivasyonu düşmekte, bazen işe son verme ile sonuçlanmaktadır (Tınaz, 2006, aktaran: Acar ve Dünder, 2008, s.112). Psikolojik tacizin sadece psikolojik taciz mağduru üzerinde değil, örgüt üzerinde de oldukça olumsuz etkileri görülmektedir. Psikolojik taciz sonucu üretkenlik ve takım çalışması olumsuz olarak etkilenebileceği gibi, çalışanlarda sağlık problemleri ve hastalık belirtileri artabilir.

Psikolojik taciz, cinsiyet farkı gözetmeksizin tüm kademelerdeki çalışanların maruz kaldığı bir eylemdir. Hiyerarşiye bakılmaksızın bazen eşit kademedeki çalışanlar, bazen üstten asta, bazen ise asttan üste doğru uygulanmaktadır (Leymann, 1996). Psikolojik taciz uygulanması herhangi bir cinsiyet farkı gözetmeden herkes tarafından birbirine karşı uygulanabilse de bu çalışmada kadın akademisyenler arasındaki rekabet, hırs ve buna bağlı olarak gelişen psikolojik taciz incelenmiştir.

Insights Dergisi (2011) kadın ilişkileri hakkındaki yazısında kadınların sinsi, huysuz ve güvenilmez olduğundan bahsetmiştir. Feminist kuramlar ise tam tersine kadınların örgütlere olan katkısından bahsetmiştir. Çalışma hayatındaki kadınlara diğer kadınlarla ilişkileri hakkındaki algıları sorulduğunda, erkeklerin zaten yüksek kademelere kolaylıkla geldiği, kadınların ise bunu ancak birbirleriyle rekabet edip kazandığı belirtilmiştir. Hemcinsleriyle ilişkileri hakkındaki görüşleri sorulduğunda çoğu kadın, hemcinslerinin güçsüzlüğünden bahsetmiştir. Kadın çalışanların erkek çalışma arkadaşları tarafından sesleri duyulmamış, bu güçsüzlük onları birbirine düşürmüştür.

Psikolojik tacize maruz kalanlar genellikle akıllı ve yaratıcı kişilerdir (Schwartz ve Elliott, 2002). Psikolojik taciz uygulayıcısı, psikolojik tacize maruz kalanın ileride



kendisine rakip olabileceğini, kendisinden üstün olabileceğini düşünmektedir. Psikolojik taciz uygulayıcısı kişilik olarak güç uygulamayı seven, diktatör ve dominant davranış biçimine sahiptir (Oade, 2009). Gökçe'ye (2008) göre, bazı psikolojik taciz mağdurları dişlidir. Yaşadıkları haksızlıkları yönetime aktarır ve haksızlığı dile getirirler. Bu durum örgütsel sessizliğe de örnek gösterilebilir. Mevcut haksızlığa karşı direnilir ve belirli bir duruş sergilenir. Başka bir grup mağdur, durumun geçeceğine inanır ve sessiz kalır. Bazıları hiçbir şey olmamış gibi kaldıkları yerden devam eder. Bazıları kendileriyle uğraşılmasını önlemek amacıyla yaranmaya çalışır. Saldırıcı yok sayanlar ve saldırgan hiçbir şey yapmamış gibi davrananlar da vardır. Görüldüğü gibi psikolojik taciz mağdurları çok fazla yara aldıkları için en az hasarla kurtulmayı amaçlamışlardır.

Psikolojik tacizin mağdurlar üzerindeki psikolojik etkilerinden bir tanesi de örgütsel sessizliktir. Düzen bozucu olarak algılanmaktan çekinme, arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulması, işini kaybetme korkusu gibi nedenlerle sessiz kalmayı tercih ederler. Sessizlik onlar için bir savunma mekanizması haline gelmiştir (Karaca, 2013, s.40). Sessizlik ise fikirlerin, bilgilerin açıklanma isteğini tanımlayan sosyal bir davranıştır (Whiteside ve Barclay, 2013). “Örgütsel ses” kavramını ilk kez ele alan kişi sosyal bilimci Hirschman'dır. 1970'lerde bu kavramı ele alan Hirschman, sessizliği örgütsel tatminsizliğe verilen bir cevap, atılan bir adım olarak tanımlamıştır. Tatminsizliğe verilen cevaplar “ses” ve “çıkış” olarak ayrılmıştır. “Çıkış” işten ayrılmak olarak tanımlanırken, “ses”, fikirlerini ifade etmek, öneriler sunmak, sorunları ifade etmek ve üzerinde tartışmak olarak tanımlanmıştır (Özdemir ve Uğur, 2013).

Ancak örgüte bağlılık söz konusu olduğunda çalışanların yüksek performansının olduğu, örgüt için daha fazla sorumluluk aldığı, işten ayrılma niyetlerinin olmadığı bir tablo görülmektedir. Psikolojik taciz ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel sessizlik-sessizlik tablolarının önlenmesi ancak örgütsel bağlılık ile mümkündür (Bozkurt ve Yurt, 2013). Örgütsel iletişim ve bağlılık psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-sessizlik kavramları ile yakından ilişkili olduğu için çalışmada bu kavramların ilişkisine yer verilmiştir. Örgüt temel yapıtaşı insan olduğu için belirli bir dayanışma ve uyum sağlamak için iletişim şarttır (Tutar, 2003, s.15). Bu koordinasyon ve uyum da ancak örgüt içi iletişim ile mümkündür. Örgütsel iletişimin az olduğu örgütlerde örgüt yararı değil, menfaatler ön plana çıkacaktır. Kendi çıkarları için,

yükselmek uğruna psikolojik tacizler yaşanabilir bu davranışa maruz kalan ya sessizleşir ya da tam tersi yaşadığı haksızlık karşısında sesini duyurmak ister. Özellikle akademik yaşamda sayıları az olan kadın akademisyenlerin hemcinsleriyle olan iletişimlerinin zayıf olması sonucunda psikolojik taciz ortamı, stres, gerginlik, çalışma ortamında huzursuzluk kaçınılmazdır. Bu huzursuzluk ortamının engellenmesi, psikolojik tacizin önüne geçilmesi ve her durumda fikirlerini ifade etmekten kaçınan çalışanların olduğu bir ortamın olmaması için örgütsel iletişimin kuvvetlenmesi gerekmektedir. Bu da iyi bir yönetim ve insan kaynakları ile mümkündür.

Bu çalışmada, verimi azaltan, çalışanlar üzerinde psikolojik hasar bırakan, onların bazı durumlarda seslerini dile getirebilirken, bazı durumlarda kendilerini korumak için sessizleştikleri, psikolojik taciz ve kadınların daha az yer aldığı akademik dünyada birbirlerine uyguladıkları psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik davranışları hakkındaki algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

## **1.2 Amaç**

Akademik dünyada sayıları az olmasına rağmen kadın akademisyenler çok önemli yerlere gelmiştir. Başarıları ve sayıları her geçen gün artmakta olan kadın akademisyenlerin başarılarının önündeki en önemli engel psikolojik tacizdir. Psikolojik tacizin olduğu, örgüt olarak sessizleşen ya da seslerini duyurduklarında işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya olan çalışanların işlerinde verimli olması neredeyse imkânsızdır. Kadınların akademik anlamda birbirlerini desteklemeleri sonucunda kadınlara olan ön yargının kırılması mümkün olacak, hemcinslerinden daha fazla destek gören kadın akademisyenler daha verimli hâle gelecektir. Çünkü yüzyıllardan beri süregelen ataerkil anlayış, kadınların erkeklere oranla daha geri planda tutulmasını beraberinde getirmiştir.

Bu çalışmanın amacı kadın akademisyenlerin hemcinslerinin kendilerine uyguladıkları psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik algılarının belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik-seslilik algıları ortaya konarak, psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik kavramlarının arasında nasıl bir ilişki olduğu, psikolojik tacizin nasıl önleneceği, akademik dünyada bu sorunu

önlemeye yönelik ne gibi önlemler alınabileceği gibi sorular cevaplanmaya çalışılmaktadır.

### **1.3 Araştırma Problemleri**

Bu araştırmada cevaplandırılacak başlıca soru şu şekildedir:

“Kadın akademisyenlerin hemcinslerine yönelik psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik çerçevesindeki algıları nasıldır?”

Bu soruyu cevaplandırmak ve konuya netlik kazandırmak amacıyla çalışmanın ilk bölümü olan nitel kısımda sorular psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik olarak ikiye ayrılmıştır. Alt problemler şu şekilde oluşturulmuştur:

#### **1.3.1 Psikolojik Taciz Boyutu Nitel Araştırma Soruları**

Alt Problem 1: Katılımcıların genel psikolojik taciz algıları nasıldır?

Alt Problem 2: Katılımcılar Leymann tipolojisine göre hangi psikolojik taciz davranışına/davranışlarına maruz kaldıklarını düşünmektedir?

Alt Problem 3: Katılımcıların cinsiyet ve psikolojik taciz arasındaki ilişki algıları nasıldır?

Alt Problem 4: Katılımcıların çifte standart/kayırmacılık konusundaki algı ve tutumları nasıldır?

Alt Problem 5: Katılımcılar akademik yaşamda hemcinsleriyle olan ilişkilerini nasıl değerlendirmektedir?

Alt Problem 6: Katılımcılar hemcins ve karşı cinsten olan meslektaşlarıyla ilişkilerini nasıl karşılaştırmaktadır?

Alt Problem 7: Katılımcılar akademik yaşamda kadın meslektaşların birbirlerine olan tutumlarını yardım, danışmanlık, destek açısından nasıl değerlendirmektedir?

Alt Problem 8: Katılımcılar akademik statü ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirmektedir?

Alt Problem 9: Katılımcılar idari statü (yönetici olma/olmama) ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirmektedir?

Alt Problem 10: Katılımcılar uğradıkları olumsuz davranışla ilgili çalıştıkları kuruma ya da kurum dışına şikâyet konusunda nasıl bir tutum sergilemişlerdir?

Alt Problem 11: Yaşadıkları olumsuz tecrübenin katılımcılar üzerinde nasıl bir etkisi olmuştur?

Alt Problem 12: Kadın akademisyenlerin yaşadıkları bu olumsuz tecrübeye diğer kadın akademisyenlerin tepkisi nasıl olmuştur?

Alt Problem 13: Psikolojik taciz sürecinin aile ve özel yaşam üzerinde nasıl etkisi olmuştur?

Alt Problem 14: Katılımcılar psikolojik taciz ile ilgili takip edilecek hukuksal süreç hakkında yeterince bilgi sahibi midir?

Alt Problem 15: Katılımcılara göre psikolojik tacizin önlenmesi için bireysel, kurumsal ve toplumsal ne gibi önlemler alınmalıdır?

Alt Problem 16: Katılımcılar kamu ve özel sektör çalışanlarını psikolojik tacize maruz kalmaları açısından nasıl karşılaştırmaktadır?

### **1.3.2 Örgütsel Sessizlik-Seslilik Boyutu Nitel Araştırma Soruları**

Alt Problem 1: Katılımcılar çalıştıkları örgüt içinde fikirlerini ifade etme açısından kendilerini nasıl tanımlamaktadır?

Alt Problem 2: Katılımcılar örgüt içinde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fark yaratmayacağını bilmeleri durumunda fikirlerini nasıl ifade etmektedir?

Alt Problem 3: Katılımcılar ilgileri olmayan ya da kendilerini bilgi olarak yeterli görmedikleri konularda fikirlerini nasıl ifade etmektedir?

Alt Problem 4: Katılımcıların çalışma ortamlarında fikirlerini ifade ederken daha fazla sayıda kadın ya da karşı cinsten meslektaşlarının bulunması fikirlerini ifade etmelerini nasıl etkilemektedir?

Alt Problem 5: Katılımcılar, fikirlerini açıkça ifade ettikleri bir durumda hemcinslerinin kendilerine negatif bir tutum sergilediği, çifte standart (başkalarına daha fazla imtiyaz tanıma, onları kayırma) ya da psikolojik taciz uyguladığı durumları nasıl değerlendirmektedir?

Alt Problem 6: Katılımcılar, fikirlerini çekinmeden, her ortamda açıkça ifade eden, sık sık göz önünde bulunan bir kadın akademisyene diğer kadın akademisyenlerin tutumunu nasıl algılamaktadır?

Alt Problem 7: Katılımcılar örgütlerini korumak için sessiz kalmaları gereken bir durumda nasıl davranmaktadır?

Alt Problem 8: Katılımcılar örgüte zarar verme ihtimali olan bilgiyi bilmeleri durumunda nasıl davranmaktadır?

Alt Problem 9: Örgütte yaşadıkları huzursuzluk, stres katılımcıların fikirlerini ifade etmelerini nasıl etkilemektedir?

Alt Problem 10: Çalışma arkadaşlarının fikirlerine katılmaması, katılımcıların fikirlerini ifade etmesini nasıl etkilemektedir?

### **1.3.3 Nicel Araştırma Soruları**

Alt Problem 1: Kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisi algıları yaş değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 2: Kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisi algıları öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 3: Kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisi algıları akademik ünvan değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 4: Kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisi algıları medeni durum değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 5: Kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisi algıları kişinin çalışma hayatında olma süresine göre farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 6: Kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisi algıları kurumdaki konuma göre (çalışan, yönetici, yönetici yardımcısı) farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 7: Kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisi algıları kişinin yöneticilik tecrübesi olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 8: Kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisi algıları kişinin şu anda bağlı bulunduğu yöneticisinin cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 9: Kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisi algıları çalıştığı birimdeki kadın çalışanların sayısına göre farklılaşmakta mıdır? (kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha fazla - kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha az - erkek ve kadın çalışanların sayısı hemen hemen eşit)

Alt Problem 10: Kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisi algıları araştırma konuları ile ilgili kavramlar hakkında bilgi sahibi olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 11: Kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisi algıları çalıştıkları üniversitenin bulunduğu bölgeye göre farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 12: Kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisi algıları çalıştıkları üniversitenin devlet/vakıf üniversitesi olmasına göre farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 13: Kadın akademisyenlerin, örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisi algıları anketlerine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### **1.4 Önem**

Kadının akademik dünyadaki başarılarının artmasıyla konu hakkında yapılan çalışmalar artmıştır. “Cam tavan”, “kraliçe arı sendromu” gibi kavramlar kadınların çalışma yaşamında gün geçtikçe önemlerinin artması sonucu ortaya çıkmıştır. Psikolojik taciz kavramı ise iş dünyasında sık kullanılan bir terim olmasına rağmen alanyazında bu kavrama cinsiyet perspektifinden bakılarak fazla yer verilmemiştir. Kadınların hemcinslerine uyguladıkları psikolojik taciz de bu az incelenen konulardan bir tanesi olmuştur. Bu çerçevede yürütülen bu çalışma, önemleri akademik dünyada hızla artan kadın akademisyenlerin hemcinslerini kendilerine uyguladıkları psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik algılarını ölçmeyi hedeflemesi açısından bir ilk olmuştur. Hem cinsiyet perspektifinden konu incelenmiş hem de psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik kavramları arasında bir ilişki olup olmadığı, varsa bu ilişkinin detayları ve boyutları araştırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın en önemli amaçlarından birisi de bu bilinci oluşturmaktır. Diğer amacı ise, kadın akademisyenlerin hemcinslerini desteklediği, psikolojik taciz uygulamadığı, seslerini özgürce duyurabilecekleri bir platform oluşturulması için yapılması gerekenlerin belirlenmesidir. Kadın akademisyenlerin konu hakkındaki algıları belirlenerek, ne gibi adımlar atılması gerektiğinin altının çizilmesi de çalışmanın hedefleri arasındadır.

#### **1.5 Sayıtlar**

1. Araştırmaya katılan kadın akademisyenlerin verdikleri cevaplarda, ifadelerinde samimi oldukları varsayılmaktadır.

2. Nitel araştırma sorularının psikolojik taciz, örgütsel sessizlik-seslilik kavramları hakkındaki algılarını sağlıklı bir şekilde ortaya koyduğu varsayılmaktadır.
3. Araştırmacının görüşme becerileri ve araştırmacı yönünün yeterli olduğu varsayılmaktadır.

### **1.6 Sınırlılıklar**

1. Araştırma Türkiye'nin bölgelerinden rastgele seçilmiş vakıf ve devlet üniversitelerinde çalışan sadece kadın akademisyenlerin deneyimleri ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın nitel kısmı 2015-2016 akademik yılında kadın akademisyenlerle yapılan görüşmelerle sınırlıdır.
3. Araştırmanın nicel kısmı 2015-2016 akademik yılında kadın akademisyenlere uygulanan veri toplama araçları ile sınırlıdır.
4. Psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik kavramlarının derin ve üzerinde çokça tartışılabilir yapısı nedeniyle bu kavramlar araştırmacının ortaya koyduğu kriterlerle sınırlıdır.
5. Nicel çalışmada kullanılan ölçek nitel araştırmadan elde edilen veriler baz alınarak oluşturulmuştur.



## II. BÖLÜM

### İLGİLİ ALANYAZIN

#### 2.1 Psikolojik Tacizin Tanımı

Psikolojik taciz iş yerinde, bir veya nadiren birkaç çalışanın, bir veya daha fazla çalışan (nadiren dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılmasıdır (Gökçe, 2008, s.4).

İnsanlar işyerine psikolojik ve duygusal olarak güvenli bir yerde verilen sorumlulukları yerine getirmek amacıyla giderler. Ancak psikolojik taciz olgusunun artmasıyla işyerleri artık psikolojik ve duygusal olarak güvenli yerler olmaktan çıkmıştır (Oade, 2009). Psikolojik taciz iki açığa sahip bir eylemdir. Birincisi, kişisel düzeyde olup bireysel saldırıyı içerir. Diğeriyse, diğer çalışanları da aynı tavrı takınmaya iten bazı davranış taktikleriyle mağdura karşı cephe almalarını sağlamaktır. Bu davranışa maruz kalan kişi, başlarda bir hata yaptığını düşünür. Bazıları ise nerede hata yaptıklarını bulmak için zaman ve enerjilerini harcamaktadır.

Psikolojik taciz kavramı eskiden beri süregelen bir kavram olsa da, 1980'lere kadar açıkça sistematik bir şekilde tanımlanmamıştır. Psikolojik taciz kelimesi önceleri hayvan davranışını açıklamak için bir terim olarak kullanılmıştır. Büyük hayvan grubunun küçük hayvan grubuna saldırması olarak tanımlanmıştır. Daha sonra İsveçli bir fizikçi, bir grup çocuğun bir diğer çocuğu hedef alarak saldırma eylemini tanımlamak için kullanmıştır. Psikolojik taciz eyleminin İngilizce karşılıklarından biri olan "bullying" kelimesinin kökü olan "bully" kelimesinin sözlük anlamı batı

kültürlerinde diğerlerini alt eden, fiziksel olarak büyük ve güçlü kişidir. Bu tanım “dengesiz güç” ifadesini desteklemektedir. Diğer taraftan da “dengesiz güç” kavramının psikolojik tacizin nedeni değil de sonucu olduğunu öne süren kişiler de vardır. Güç dengesizliğinin psikolojik tacize neden olması ya da sonucu olması, üzerinde düşünülmesi ve araştırılması gereken bir konudur (Duffy ve Sperry, 2012, s.59). Türkçe karşılıkları aynı olmasına karşın “bullying” okulda ve örgüt ortamında görülmekle beraber, örgütün varlığı söz konusu olmadan da kişi ya da grup dinamiklerini çağrıştırır. Psikolojik taciz ise örgütü de kapsayan, tekrar eden ve yoğun saldırganlık davranışıdır (s.61). 1980’lerin başında ise Leymann bu terimi benzer davranışı işyerinde gösteren bireyler için kullanmıştır (Leymann, 1996). Leymann, psikolojik tacizi bir ya da birkaç bireye sistematik ve sürekli olarak uygulanan, onu muhtaç ve savunmasız hâle getiren saldırgan ve etik olmayan davranışlar olarak tanımlamıştır (s.168). Psikolojik tacizin bir anda bu kadar popüler olmasının nedeni Avrupa’da TV programlarında insanların dikkatini çekecek yayınlar yapılmasıdır. Uluslararası bir dergi psikolojik taciz konulu özel bir sayı yayınlamış ve kavram daha çok bilinen hâle gelmiştir.

Psikolojik taciz konusunda öncü isim Leymann olmuştur ve 1992’de Almanya’da ilk psikolojik taciz kliniğini kurmuştur. Birçok ülkede belirli bir bilinç uyandırılrsa da psikolojik taciz ile ilgili tanım yapmakta oldukça zorlanıldığı görülmektedir. Bu kadar bilimsel karmaşanın nedeni konuya yeterince bilimsel yaklaşılmaması olmuştur. Örnek olaylar incelenmeli, olaylar farklı bakış açılarıyla uzman yardımı ile yorumlanmalıdır. Psikolojik taciz üç aşamada ele alınmıştır. Birincisi örgütün etkisi ele alınarak, ikincisi ilk çalışmaların üzerine bulguların daha da genişletilmesiyle, mesela Leymann’ın 1992’de Almanya’da yaptığı çalışmalar gibi, üçüncü aşama ise daha çok psikolojik tacizle baş etmede yapılacaklar ile ilgilidir.

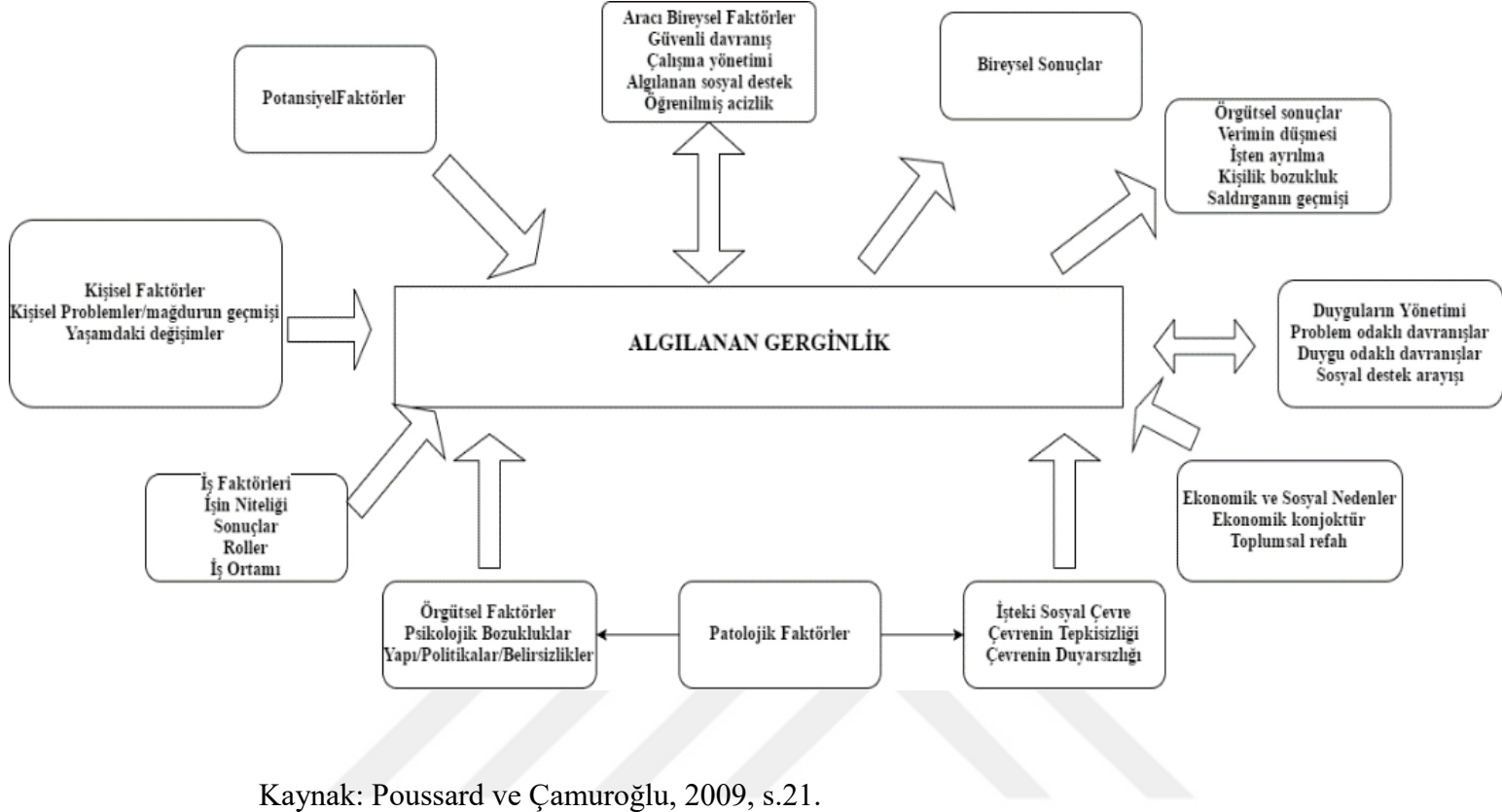
Psikolojik taciz, taciz (harassment), zorbalık (bullying) çok karıştırılan terimlerdir. Ancak psikolojik taciz kavramının daha iyi anlaşılması için bu terimler arasındaki farkın bilinmesinde yarar vardır. Zorbalık (bullying) daha çok fiziksel şiddet içerir ve okul çağındaki çocuklar arasında daha fazla görülmektedir. İngiltere, Kanada ve Amerika’da psikolojik şiddet, zorbalık (bullying) olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik tacizin tanımını birini yıpratmak için yapılan sürekli bezdirici eylemler olarak düşünürsek, buna zorbalık da denilebileceğini düşünülebilir. Psikolojik taciz

nadir olarak fiziksel şiddet içerse de kişinin özsaygısına saldırının sonuçları da fiziksel saldırının sonuçları kadar ağırdır. Tanımda saldırının sürekliliğinin altı çizilmiştir. Oysa bir davranışın psikolojik taciz niteliğini taşıması için tekrar etmesinin yanı sıra içeriği önemlidir. Bazen öyle davranışlar vardır ki tekrar etmese de yıkıcı niteliktedir. Bu durumda davranışın kasıtlı olarak yapılması tekrar etmesinden daha büyük önem taşır. Bir diğer önemli unsur ise kişiler arasındaki güç dengesizliğidir. Genelde mağdurun fiziksel, sosyolojik ya da psikolojik yönden daha zayıf olması psikolojik tacizi tetikleyebilir. İşyerindeki pozisyonunun da düşük olması bir etken olarak sayılabilir (Leymann, 1996).

Hirigoyen'e göre (2000) psikolojik taciz hayatımızın her alanında bizi rahatsız eden bir olgudur. İş yeri, evlilik, özel yaşam bunların sadece bir bölümüdür. Ailede başlayan geleneksel eğitim çocuğu itaatkâr, yumuşak başlı hâle getirir. Bu hâlde şekillenen çocuk, otorite karşısında rahat konuşamaz. Geleneksel eğitim olarak belirtilen bu eğitim, sözlü şiddet, sadist ve yozlaşmış davranış, sevgi ve ilgi eksikliği, çocuğun yaşına göre çok ve orantısız talep ve çelişkili eğitim gibi çocuğu ileriki yaşantısında, özellikle iş yaşamında etkileyecek unsurlar içermektedir. Anne ve baba sergiledikleri davranışı haklı çıkarmak için çocuğun belli bir disiplini alması için bunların şart olduğunu savunmaktadır. Çocuklukta karşılaşılan duygusal şiddetin iş yerinde yaşanandan hiçbir farkı olmadığı belirtilmiştir. İş yerinde psikolojik şiddet zararsız bir şekilde başlayıp yavaş yavaş yoğunlaşarak ciddi boyutlara ulaşmaktadır. Problemlerin ciddi boyuta ulaşması ise iş yerinin kayıtsız kalması ile ilişkilidir. Mağdur, kimsenin karışmaması sonucunda sadece savunmasız değil, istismar edilmiş hissedecektir. Yumuşak başlı ve uyumlu kişiler kadar haksızlığa karşı çıkan ve sesini duyurmaya çalışan kişiler de psikolojik tacize maruz kralmıştı. Mağdurlar genelde işkolik ve mükemmeliyetçi kişilerden oluşmuştur.

Psikolojik taciz eylemi zararsız gibi görünen bir örgütsel problem olarak düşünülse de aslında birçok faktörün, sebebin ve sonucun dahil olduğu karmaşık bir yapıdır. Psikolojik tacizi etkileyen çokça faktör vardır ve konuyu araştırmak bazı kavramların çokça anlamı olmasından dolayı oldukça zordur. Şekil 1'de psikolojik tacize yön veren eylemler verilmiştir. Poussard ve Çamuroğlu (2009) tarafından oluşturulan modelde psikolojik tacizin ne kadar fazla dinamiğin bir araya gelmesinden oluşan bir disiplin olduğu açıkça görülmektedir.

**Şekil 1. Psikolojik Tacizi Etkileyen Faktörler ve Sonuçları**



Kaynak: Poussard ve Çamuroğlu, 2009, s.21.

## 2.2 Psikolojik Tacizin Tarihçesi

Psikolojik taciz kelimesi daha önceleri İngilizce’de kullanılan bir kelime değildi. İlk önce bir etnolog olan Konrad Lorenz tarafından hayvan davranışını tanımlamak üzere kullanılmıştır. Daha sonraları İsveçli bir fizikçi, okul çocuklarının ders aralarında birbirlerine yaptıklarıyla ilgilenmiş ve psikolojik taciz sözcüğünü küçük bir grup çocuğun, tek bir çocuğa uyguladığı yıkıcı davranış olarak yeniden tanımlayarak ifade etmiştir (Leymann, 1996). İşyerinde psikolojik şiddetle ilgili ilk kitap “The Harassed Worker (Taciz Edilmiş Çalışan)” 1976’da Brodsky tarafından yayınlanmıştır. Yayınlanan kitabı daha çok çalışanın yaşamı, iş yerindeki stres durumuyla ilişkilidir. Brodsky kitabında Kaliforniya İşçiler Tazminat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu’nun açtığı davalar hakkında bilgi vermiştir. Leymann, Brodsky’i psikolojik tacizi analiz etmediği, olayları iş kazası, stres ve uzun çalışma saatlerinin bir sonucu olarak gösterdiği için eleştirmiştir (Aktop, 2006).

1980’de aynı terimi kullanarak iş yerinde aynı tür yıkıcı davranış ve saldırıları tanımlayan Leymann, bu sözcüğü iş hayatında yapılan psikolojik taciz olarak tanımlamıştır. İngiliz ve Avustralyalı bilim adamları tarafından kullanılan çok küçük düşürücü etkileri bulunan “bullying” terimini bilerek kullanmamıştır. “Bullying” terimi daha çok tehdit ve fiziksel saldırganlık içeren bir eylemdir. Psikolojik taciz eyleminde ise fiziksel şiddet çok enderdir. Daha çok kişiyi dışlama, sosyal olarak izole etme şeklindedir. Leymann, “bullying” kelimesinin daha çok çocuklar ve ergenlerin birbirine yönelik saldırganlık eylemlerini tanımlamada kullanılmasını, psikolojik taciz teriminin ise yetişkinler arasındaki davranışları tanımlamada kullanılmasını tavsiye etmiştir. “Psikolojik taciz” yerine zaman zaman “psikolojik terör” kelimesini de kullanmıştır (Leymann, 1996, s.167). Çalışma hayatında psikolojik taciz terimini daha önce kimse detaylı olarak incelememiştir. Bu nedenle Leymann’ın konu hakkındaki görüşleri oldukça önemlidir. Kendisi sadece bu davranışın varlığını ortaya çıkarmamış, davranışın özelliklerini, ortaya çıkış nedenlerini, çalışan ve örgüt üzerindeki etkilerini de incelemiştir. Psikolojik tacizin sınırlarını İskandinav ülkelerinden Almanya başta olmak üzere diğer Avrupa ülkelerine yaymıştır. Leymann’ın sınırlarını genişletmesiyle birlikte psikolojik taciz ile mücadele konusunda özellikle Avrupa Birliği üyesi ülkelerde önemli adımlar atılmıştır. Üye ülkelerin birçoğu sendikalar kurup psikolojik taciz karşıtı birçok yasa çıkarmıştır. Kanunun ilk İsveç’te çıkmasıyla en büyük ilerlemeler burada kaydedilmiştir. 1994’te yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla, psikolojik taciz bir suç olarak tanımlanmaya başlamıştır. Finlandiya’da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasası içine psikolojik taciz de dahil edilmiştir. Danimarka’da 2004 yılında hazırlanan yasayla, psikolojik taciz ile mücadele konusunda önemli bir adım atılmıştır. Almanya sendika çalışmaları yürüterek psikolojik taciz ile mücadelede adım atmıştır. Fransa’da psikolojik tacizin bir yıl hapis ve 15000 Euro kadar cezai yaptırımını vardır. İtalya’da da konu hakkında kitaplar çıkarılmıştır (Tınaz, 2006, s.14-15).

### **2.3 Psikolojik Tacizin Sebepleri**

Gökçe (2008a) psikolojik tacize neden olan unsurları sıralarken, ilk olarak fikir ayrılıklarından söz etmiştir. Daha sonra örgütsel ve sosyal nedenlerden bahsetmiştir. Örgütsel yapı derken, bir işyerindeki katı hiyerarşik yapıdan bahsetmiştir. Rekabet de

psikolojik taciz nedeni olabilir. Daha iyi bir pozisyona gelme isteği ve hırs bunu tetikleyebilir. Bazen diğerlerinden daha farklı özel yaşamının olması, diğerlerinden daha güzel ya da daha çirkin olmak, fiziksel yönden kusurlu olmak psikolojik tacize neden olabilir. Çalışanlar arasındaki psikolojik taciz konusunda yönetime çok önemli görevler düşmektedir. Yönetimin kesinlikle tarafsız olması gerekmektedir. Çünkü bazı durumlarda yönetim saldırganı savunan bir tutum içerisine girebilir. Yönetimle ilgili bir diğer konu da bazı yöneticilerin psikolojik tacizi bir yönetim biçimi olarak benimsemeleridir. Bu tür çalışma ortamlarında sosyal yönden de sıkıntılar mevcuttur (Gökçe, 2008a, s.46). Gerginlik ve saldırının olduğu bir ortamda güven ve işbirliğinden söz etmek mümkün değildir. Bazen yöneticiler bir şeylerin düzeleceğini, daha fazla otorite ile daha çok iş başarılabilceğini düşünebilir. Bir de Amerika gibi “bireyseliğin” yaygın olduğu toplumlarda “burada çalışmaktan memnun değilsen gidebilirsin” anlayışı hâkim olduğu için nitelikli iş gücü bulmak oldukça zorlaşmıştır. Hamilelik gibi durumlar bazen psikolojik tacizi tetikleyebilir. Kadın çalışanın hamileliğini duyurmasının ardından ona karşı olan tutumlar değişebilir. İşveren doğum izni, emzirme izni gibi bazı durumları düşünerek, çalışanı kovamayacağından psikolojik taciz uygulayabilir (Hirigoyen, 2000, s.61). Boşanma gibi kişiyi psikolojik açıdan zayıflatan dış faktörler de buna örnektir. Boşanma sürecinde olan bir kişinin mağdur olması durumunda, daha önce hiç suçlanmadığı şeylerle suçlanabilir (s.87).

## **2.4 Psikolojik Taciz Taktikleri**

Oade (2009) psikolojik tacizi dörde ayırmış ve kullanılan taktikleri belirtmiştir.

### **2.4.1 Sözlü Psikolojik Taciz Taktikleri**

Bu taktikler, çalışana aşağılayıcı bir takma isim takarak onu rencide etmeye çalışmak, performansına, karakterine ait şeylerle onu iş arkadaşlarının gözünde küçültmek, duyabilecekleri şekilde ya da arkalarından aşağılayıcı yorumlarda bulunmak, sürekli küfür, hakaret, bağırma gibi sözlü saldırılarda bulunmak, hatayı rencide etmek amacıyla onu toplumda afişe etmek ve diğer çalışanların yanında kasten azarlamak ve aşağılamak olarak sayılabilir.

#### **2.4.2 Sözlü Olmayan Psikolojik Taciz Taktikleri**

Sözlü olmayan psikolojik taciz taktikleri, hata yapsa da yapmasa da gözlerini çevirmek, sürekli bakmak, gülmek şeklinde olumsuz tutum göstermek, tehdit edici duruş, yumruklarını sıkmak, tehditkâr bakmak gibi sözlü olmayan saldırılarda bulunmak şeklindedir.

#### **2.4.3 Pratik Psikolojik Taciz Taktikleri**

Mağdurun kişisel eşyalarını karıştırmak ve zarar vermek, kişisel dosyalarının yerini değiştirmek ya da saklamak, bilgisayarını izinsiz kullanmak, çalışma arkadaşlarının yanında onu küçük düşürücü şakalar yapmak, kötü ve aşağılayıcı cep telefonu mesajları, e-postalar yazmak pratik psikolojik taciz taktikleri arasındadır.

#### **2.4.4 Performansla İlgili Psikolojik Taciz Taktikleri**

Mağdurun iş performansı hakkında ya da iş yerindeki davranışları hakkında dayanağı olmayan eleştirilerde bulunmak, başaramayacağını bilerek yapabileceğinin üzerinde iş yükü vermek, yapacağı işte başarılı olmaması için gereken bilgiyi ona kasten vermemek, açık bir şekilde işyeri pozisyonunun inceleme altında olduğunu, her an işten çıkarılabileceğini söylemek, açıkça ya da ima yoluyla kötü performansının gözden geçirileceğini bildirmek, açıkça ya da ima yoluyla maaşının ve iş saatlerinin gözden geçirileceğini bildirmek, psikolojik taciz mağdurunun çalışma saatlerinin dışında bir toplantıya katılmasını talep etmek ve ona orada söz vermemek, toplantılarda konuşmalarını yok saymak ya da sürekli muhalefet etmek performansla ilgili psikolojik taciz taktikleri olarak sayılmaktadır.

#### **2.5 Psikolojik Tacizin Özünü Oluşturan Davranışlar**

Rayner, Hoel ve Cooper'a göre (2003) psikolojik tacizin özünü oluşturan olaylar tüm insan ilişkilerinde vardır. Bunlar, rekabet, başarı odaklılık, çalışkanlık, verimlilik, yenilikçilik ve iletişimdir. Bu kavramlar insan ilişkilerinin özünde bulunur. Ancak bunların abartılması psikolojik taciz davranışına neden olabilir. Buna, bir kişinin

aşırı hırslı olması, çevresindeki başarılı insanlara tahammül edememesi, aşırı çalışkanlığın başkaları için tehdit unsuru olması, aşırı özgürlük düşüncesinin başına buyruk olmaya yol açması, çok fazla yeniliğin kargaşaya neden olması gibi örnekler verilebilir. Aslında ölçülü olduğu zaman gayet doğal olan birtakım olgular, abartıldığı zaman psikolojik şiddete dönüşebilir. Çalışanların bu yönde kendilerini sorgulamaları ve bahsedilen davranışları ne ölçüde uyguladıklarını kendilerine sormaları gerekmektedir. Kurbanı etiketlemek de psikolojik taciz davranışının özünü oluşturur. Bazen kurban da kendini etiketleyebilir. Bazı çalışmalar ise aksine etiketlemenin problemi çözme açısından olumlu olduğunu savunmuşlardır (Adam, 1992). Etiketleme psikolojik tacize uğrayan kişinin kimliğini açığa vurduğu için daha yıkıcı olabilir. Çünkü o artık bir kurbandır. Kişinin tek başına ya da grup içinde yıldırılması karşılaştırıldığında, tek başına psikolojik şiddet görmesinin grup içindekinden daha kötü olduğu düşünülmüştür. Grup halinde psikolojik tacizde eylemin kişisel olmadığı düşünülecek, bu da kişiyi rahatlatacaktır (Rayner, Hoel ve Cooper, 2003, s.112). Bu başlık altında bazı normal olan davranışların abartıldığı takdirde nasıl psikolojik tacize dönüşebildiğinden bahsedilmiştir.

Tablo 1’de Amerikan kültüründeki tipik davranışlar ve çalışma ortamında bu davranışların abartılarak psikolojik şiddete dönüşmüş hâlleri verilmiştir.



**Tablo 1. Amerikan Kültüründeki Tipik Davranışlar ve Abartılmış Olarak Psikolojik Tacize Dönmüş Şekli**

<b>Amerikan Kültüründeki Tipik Davranışlar</b>	<b>Abartılmış ve Psikolojik Tacize Dönmüş Şekli</b>
Rekabet	Rekabet acımasızlığa dönüşebilir ve böylece psikolojik taciz davranışı ortaya çıkar.
Başarı odaklılık	Bu davranış psikolojik taciz ile merdivenleri tırmanmaya dönüşebilir.
Bireysellik: Kişisel hedefler diğerlerinin hedeflerinin önüne geçer. Kişiler hayatlarını nasıl yaşamak istediklerini seçerler ve bu da onlara başarıyı getirir.	Bireysellik: Aynı zamanda herkes kendi davranışından sorumludur demektir. Bulduğu yerden memnun değilse, gitmek kişinin sorumluluğudur.
Direkt ve pratik olmak	Problemlere pratik yaklaşmak, sonuç odaklı düşünerek kişileri kurban etmek anlamına gelebilir.
Verimlilik	Çok verimli prosedürler her zaman işbirliği ve açıklık ile birlikte yürütülemezler.
Çalışkanlık	İşe kendini aşırı derecede adanmak başkaları için tehdit unsuru olabilir.
Özgürlükçülük: Başkaları tarafından kontrol edilmeyi sevmeme	Başkaları tarafından kontrol edilmeyi sevmemek, ne istersem onu yapabilirim anlamına gelebilir. Seçme özgürlüğü de burada kalmak istemiyorsan gitmekte özgürsün anlamına gelebilir.
Yenilikçilik	Çok sık değişiklik yapmak kargaşaya neden olabilir.
Direkt iletişim	Direkt olmak kişisel saldırı şekline dönüşebilir.
Genelde derin ve uzun süreli olmayan ilişkiler	“İşgücü bir amaca ulaşmayı sağlayan araçtır” düşüncesini ortaya çıkarır.

Kaynak: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2002, s.77.

## 2.6 Psikolojik Taciz Modelleri

Duffy ve Sperry (2012) psikolojik tacizi cinsel içerikli olmayan, kişi, grup ve örgüt dinamiklerini içeren saldırı olarak tanımlamıştır. Psikolojik taciz sadece bir kişiyi ya da tek başına bir grup insanı ilgilendirmez. Değişik düzeyde grup ya da örgüt dinamikleri psikolojik taciz sürecine her zaman dahildir. Duffy ve Sperry (2012, s.77) dört çeşit psikolojik taciz modelinden bahsetmiştir. Bunların ilki psikolojik tacizin çatışma modelidir. Bu modelde pasif lider, hayal kırıklığına uğramış beklentiler, rol karmaşası ve değer çatışmaları vardır. Bu değer çatışmaları, genelde örgüte dahil olan kişilerin fikir ayrılıklarıdır. Takım normlarından farklı fikirlere sahip olmanın dışında, bu kişiler diğer takım üyelerine tehdit unsuru oluşturur ve hedef haline gelirler. Bu değerler çatışması ile ilgili karmaşalar çözülmemeyince, bir güç yarışı başlar. Değerler çatışması çözülünce, güç yarışı da sona erer; ancak değerler çatışması çözümsüz kalırsa, hedef grup ve karşıtları arasındaki uçurum büyür. Psikolojik taciz hedefi olan kişi kurumdaki işine son verirse psikolojik taciz eylemi son bulur. İkinci model ise sibernetik çatışma modelidir. Bu çatışma modelinde önemli olan örgütün yapısı, kültürü, üyeleri ve dış çevresi hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bu bilgi psikolojik tacize meyilli iş yerlerini tanımak açısından oldukça önemlidir. Etkin bir müdahale söz konusu olmadığı sürece düşmanca tutumlar sergileyen örgütler o şekilde kalmaya devam edecektir. Bir diğer psikolojik taciz modeli iletişimin aktığı modeldir. Tabi burada iletişim ve haberleşmeden kasıt, zarar verici, kötü niyet içeren bilgilerin aktarılmasıdır. Dedikodu bu akışı işleten en önemli unsurdur. Psikolojik tacizin ABC modelinde ise bir davranışı tetikleyen unsur B, stres unsuru A'dır. C ise ortaya çıkan davranış, sonuçtur. Sonuç olarak, belirli davranışları tetikleyen belirli davranışlar vardır.

## 2.7 Psikolojik Taciz ve Örgüt Dinamikleri İlişkisi

Psikolojik taciz eylemini daha iyi anlamak için örgüt dinamikleri denilen örgütün stratejisi, yapısı, kültürü, liderlik türü, üyeleri ve dış çevre arasındaki ilişkiyi iyi bilmek gerekmektedir. Duffy ve Sperry (2012) örgüt dinamiklerini şöyle tanımlamıştır. Örgütün tanımlı hedeflerini gerçekleştirme için genel ya da eyleme geçme planı strateji olarak adlandırılmıştır. Çalışanların hedefleriyle bu stratejileri örtüştürmek gerçekten zordur. İnsanlar ve hedefler arasında sinerji ve denge sağlamak

çok önemlidir. Örgütün yapısı amaçlanan hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olan mekanizmalardır. Yapı tüm rollerin raporlanması, kontrol ve otoritesini içerir. Bir örgütün yapısı o örgütün izlediği politikalar ve prosedürlerdir. Normların aksine politikalar ve prosedürler gün gün ne yapılacağını, hangi görevin kim tarafından yerine getirileceğini açıklayan yazılı dokümanlardır. Örgüt yapısı içerisinde tanımlanmış üretkenlik standartları iş baskısına ve bu da psikolojik tacize yol açabilir. Üretkenlik standartları çalışanların yaptığı iş ve hedef standartların karşılaştırılması açısından iyi olabilir. Ancak biraz daha yavaş, özensiz çalışanın üstlerinin hedefi haline gelmesi açısından olumsuzdur. Ya da çok iyi çalışan ve üretken olan bir çalışan beklentileri yükselttiği için çalışma arkadaşları tarafından olumsuz eleştiriler alabilir. Bir diğer örgüt dinamiği ortak tecrübelerin, inançların, hareketlerin, alışkanlıkların örgütü tanımlaması yani örgüt kültürüdür. Son dinamik liderliktir. Bir örgütte düşmanca tavırlara tolerans gösteren bir yönetim varsa orada kötü niyetin olduğundan bahsedilebilir. Bu nedenle yönetimin niyeti çok önemlidir.

Bu dinamiklerin dışında örgütün yapısı da psikolojik taciz ile yakından ilişkilidir. Örgüt içi “açıklık” ve “kapalılık” bilginin örgüt içinde dolaşması ya da kapalı kalmasıdır. Açık sistemlerde çevreden alınan bilgiden yararlanılır ve yeni fikirlerin, ürünlerin ortaya çıkmasında kullanılır. Bilginin akıcı olduğu, yararlanıldığı çalışma ortamlarında daha verimli bir ortam oluşacak, bu da psikolojik taciz riskini önemli ölçüde azaltacaktır.

## **2.8 Psikolojik Taciz Davranışının Sınırları**

Saldırgan davranışlar artık günümüz iş dünyasının değişmez bir parçası haline gelmiştir. Psikolojik tacizin sınırlarını çizmek ve hangi davranışların bu kategoride ye aldığına karar vermek oldukça karmaşıktır. Gökçe (2008) çalışmasında davranışın sürekli tekrar etmeye başlayıp, sistematik bir şekil almaya başladığında, bu davranışın psikolojik taciz olarak adlandırıldığından bahsetmiştir. Zarar verici davranışlar hayatın o kadar bölünmez bir parçası hâline gelir ki, bu davranışlar artık normal karşılanır olmuştur. Saldırı değişik şekillerde olabilir ve amaç karşıdakine zarar vermektir. Psikolojik taciz eylemi sonucunda kişi saygınlığını kaybeder. Psikolojik baskının yanı sıra kişinin özel alanına saygısızlıkta bulunmak da psikolojik taciz davranışı sınırları içerisinde yer alır. Buna: özel evraklarının karıştırılması, izinsiz okunması örnek olarak

gösterilebilir. Saldırı bazen toplum içerisinde aşağılama, yapılan işi nedensiz olarak yetersiz bulma, hakkında dedikodu yapma, hakaretler yağdırma şeklinde olurken, bazen fiziksel saldırı tehditi ve hatta fiziksel saldırıya kadar gidebilir. Saldırganlık, öfke içeren saldırganlık (angry aggression) ve etkili saldırganlık (instrumental aggression) şeklinde olabilir (Rayner, Hoel ve Cooper, 2003, s.78). Öfkeli saldırganlık, kontrolü kaybedip mağdura saldırıyı ifade ederken, etkili saldırganlıkta öfkenin açık bir şekilde ortaya çıkmadığı, fiziksel saldırıdan çok düşünsel boyutta olan saldırganlık söz konusudur. Çok kuvvetli bir duygu olan öfke, eğer kontrol altına alınmazsa çok zararlı sonuçlar doğurabilir (Gibson ve Tulgan, s.27, 2002). Saldırgan olmayan öfke, soğukluk, büyüyen öfkeden kaynaklanacağı gibi, öfke patlamaları, açıkça dile getirilen ya da getirilmeyen öfkeden de kaynaklanabilir. Ayrıca kontrol altına alınamayan öfke kişiye büyük zararlar verebilir. Uzun dönem sağlık problemlerine neden olabilir. Günümüzde örgütler o kadar büyük, bürokrasileşmiş ve bölümlenmiştir ki, öfkenin kaynağını bulmak bu nedenle bir hayli zordur. Öfke, örgütte bir şeylerin yolunda gitmediğinin önemli bir işaretidir. Bu tür örgütlerde iletişim en düşük seviyededir. Direkt iletişim söz konusu değildir çünkü kişiler sağlıklı bir şekilde tartışamazlar. Her şey imâ edilebilir ama açıkça söylenmez. Omuz silmek, iç geçirmek imâ yollarından sadece birkaçıdır (Hirigoyen, 2000, s.101-102). Dil çarpıtması da saldırgan tarafından kullanılan bir iletişim yoludur. Ses tonlamasında değişiklik, kinayeler, bazen de soğuk ses tonu örnek olarak verilebilir. Kurban düşünemez hâle getirilir. İnanıldığı, güvendiği düşüncelere saldırılır ve kişi savunmasız hâle getirilmeye çalışılır (s.112). Bu noktada kendini ifade etmeye çalışmak da faydasız kalabilir. Mağdur kendisini ne kadar çok ifade etmeye çalışırsa, her şey bir o kadar aleyhine dönebilir.

Gökçe (2008) saldırıların genellikle kişilerin zayıf olan yönleri hedef alınarak yapıldığından bahsetmiştir. Çünkü herkesin gerek mesleki yaşamında, gerekse sosyolojik, psikolojik ya da özel yaşamında zayıf yönlerinin olabildiğini ifade etmiştir.

Davenport, Schwartz ve Elliott (2002) psikolojik tacizi kişinin hedef haline geldiği saygısız ve zarar verici davranış olarak tanımlamıştır. İş yerinde iğneleyici sözler söylenir, toplum içinde gözden düşürme içeren kötü niyetli bir ortam yaratılır ve kurum bu durumu engellemezse, mağdurun kendini içerisinde çaresiz hissedeceği bir ortam oluşturulacaktır. Bunun sonucunda çalışan depresyona girebilir, istifa, erken

emeklilik ya da işten atılmalar oluşabilir. İşyerinde psikolojik taciz, bir hastalıklı hücre ile başlayan ve yavaş yavaş yayılan kanser hastalığına benzetilmiştir.

Saldırıları kişinin onuruna, doğruluğuna, inanılabilirliğine ve profesyonel yeterliliğine saldırılar şeklinde olabilir. Ayrıca dalga geçer şekilde, aşağılama, kötü niyet ve kişinin haberleşme özgürlüğünü kısıtlamaya çalışmak şeklinde de olabilir.

Gülmek ya da dalga geçmek, arkadaş veya akraba ortamlarında insanların birbirlerine şaka yapmaları şeklinde yorumlanıp zararsız olarak algılanırken, bu tür davranışlar kişilerin profesyonel olarak geliştikleri ve yeterliliklerini sergiledikleri iş yeri ortamında kabul edilemez. Psikolojik şiddete maruz kalan kişi sadece bir kişinin hedefinde olmayabilir. Kimi zaman zayıf ve savunmasız kalan kurbanı diğer iş arkadaşları da çeşitli saldırılarda bulunabilir (Gökçe 2008a, s.12).

## 2.9 Psikolojik Tacizin Aşamaları

Psikolojik taciz davranışında iki çeşit kötü niyet bulunmaktadır. Bunlardan ilki aktif, diğeri pasif saldırıdır. Pasif saldırıda, saldıran taraf kibar bir şekilde davranarak, daha doğrusu kibar görünse de karşı tarafa dolaylı şekilde sürekli olarak saldırıda bulunur. Psikolojik taciz bazı aşamalara ayrılmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2002, s.39):

**Birinci Aşama:** Kişi psikolojik tacize karşı koymaya çalışır, erken bir aşamadayken ortamdan ayrılır ya da aynı veya başka bir iş yerinde kendisini toparlar, iyileşir.

**İkinci Aşama:** Kişi daha fazla direnemez, hemen kaçamaz ve kısa ya da uzun süreli zihinsel veya fiziksel güçsüzlük yaşar, tekrar aynı iş ortamına girmekte zorlanır.

**Üçüncü Aşama:** Psikolojik tacize maruz kalan kişi aynı iş yerinde çalışamaz. Uğradığı şiddetin açtığı fiziksel veya ruhsal yaralar çabuk iyileştirilemez.

Şekil 2’de psikolojik tacizin aşamaları adım adım verilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi çatışma ile başlayan psikolojik taciz süreci kişinin sağlığını etkileme aşamasından istifaya kadar devam etmektedir.

## Şekil 2. Çatışma ve Psikolojik Taciz Aşamaları



Kaynak: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2002, s.16.

### 2.10 Psikolojik Taciz ve Yönetici İlişkisi

Çalışanların yöneticiden korktuğu ya da çekindiği ortamlarda, sessiz sakin kişilerden bile beklenmedik davranışlar beklenebilir. Çalışılan ortamda yıpratıcı bir yönetici varsa motivasyon odaklı değil, hareket odaklı bir yönetim hakimdir. Crawshaw (2007, s.23) yöneticileri beşe ayırmıştır:

**1. Uygun Yönetici:** Çalışanlara saygıyla davranır. Verdiği kararlar zaman zaman uygun olmasa da çalışanlara karşı her zaman kibardır. Çalışanlara kendileriyle aynı fikirde olmadığını kırmadan ifade eder.

**2. Can Sıkıcı Yönetici:** Yıpratıcı yönetici kadar zarar vermese de rahatsız edicidir. Çok sesli konuşabilir, lafı çok uzatabilir, gereksiz şakalar yapabilir.

**3. Yıpratıcı Yönetici:** Saldırı, iş ilişkilerini zedeleme, örgütün işleyişine zarar verme gibi huzur bozucu davranışlar şeklindedir. Agresif dil kullanımı, kötü niyetli espriler, ayrımcılık, kayırmacılık gibi davranışlar çalışanlar arasında yoğun stres yaratır.

**4. Kaçınan Yönetici:** Böyle bir yöneticiyle çalışan kişiler yöneticilerin varlıklarından değil, yokluklarından yakınır. Çalışanlarla hiçbir kişisel ilişki kurmazlar ve kendilerini fiziksel ve duygusal olarak geri çekerler. İlgisiz ve duyarsızlardır. Çalışanlar kötüye kullanma yüzünden değil, ihmal edildikleri için motivasyonlarını kaybeder.

**5. Tipik Olmayan Yönetici:** Bu tür yöneticiler psikolojik olarak anormal, narsistik, anti-sosyal, paranoyak kişilik bozukluğu olan kişilerdir.

Crawshaw (2007) iş hayatını köpeklerle yarıştığımız, köpekbalıklarıyla yüzdüğümüz bir yarışa benzetmiştir. Her zaman en güçlünün hayatta kalacağı bir düzen olarak tanımlamıştır. Çalışanlar bu kadar zorlu bir yarış içindeyken, hiçbir yetenekleri olmadığı halde başta olan ve kayırmacılık yapan yöneticinin bedelini çalışanların ödediğinden bahsetmiştir (s.48). Belli bir otorite kurmak için statüsünü kullanan dominant yönetici ile düşük statüdeki çalışan arasında hem hak hem de davranış açısından büyük fark vardır (s.52).

- Baskın kişiler konuşmada belirleyicidir. Konuşmayı onlar yönetir. Düşük statüdeki ise baskın kişinin ses tonunu, mimiklerini ve zamanlamasını taklit eder.
- Yüksek rütbeli kişiler konuları kendileri açıp kapatır.
- Yüksek rütbeli kişiler daha fazla soru sorar.
- Düşük statülü kişilerin önerileri genellikle göz ardı edilir.
- Tartışmaları üstünlük gösterisi şeklindedir.

Yıpratıcı yöneticilerin çoğu davranışlarının gerekli olduğunu düşünür ve bununla gurur duyar. Başarısızlık ya da yetersizliğe tahammül edemezler (Crawshaw, 2007, s.60).

## **2.11 Psikolojik Taciz Türleri**

Psikolojik taciz eyleminin sadece yöneticilerce çalışanlara uygulandığı düşünülse de aslında psikolojik taciz uygulayıcının pozisyonuna göre üç türdür (Leymann, 1996, s.166). Birinci tip psikolojik taciz yatay olarak adlandırılan, aynı düzeydeki çalışanların birbirlerine uyguladıkları psikolojik tacizdir. İkinci olarak yukarıdan aşağıya yani yöneticilerin kendilerinden daha alt pozisyondakilere uyguladığı psikolojik taciz vardır. Sonuncu ise asttan üste yani astların üstlerine uyguladıkları psikolojik tacizdir. Psikolojik taciz türleri dikey (hiyerarşik) ve yatay (fonksiyonel) olarak ikiye ayrılmaktadır.

Özellikle yönetimin tacizi desteklemesi, bu durumu örgütün politikası haline getirmesi durumu daha da kötüleştirir. Bu tür örgütlerde çalışan sadece kendisine psikolojik taciz uygulayanla değil, yönetimle de mücadele etmek durumunda kalacaktır. Hangi tür olursa olsun hem çalışanların psikolojik durumu hem de örgütü uğrattığı zararlar açısından yıpratıcı bir eylemdir (Arsan, 2008).

### **2.11.1 Dikey (Hiyerarşik) Psikolojik Taciz**

Bu tür psikolojik taciz iki şekilde gerçekleşebilir. Birincisi bir yöneticinin kendisinden alt düzeyde çalışanına uyguladığı üstten asta psikolojik taciz, bir de astların yöneticilere uyguladıkları asttan üste psikolojik taciz şeklindedir. Değişik nedenlerden dolayı bazen yöneticiler çalışanlarına düşmanca tavırlar sergilerken bazen de çalışanlar üstlerine onları zor duruma düşürme amaçlı düşmanca tavırlar sergilemektedir. Çoğu yönetici çalışanlarının hayatında ne kadar önemli bir yere sahip olduklarının çok fazla farkında değildir. Bunun yerine çevrelerindeki etkilemeye çalışırlar (Lewis, 2011, s.53). Amerika Filedelfiya’da bir araştırma şirketinin 1.000 Amerikalı çalışan ile telefonda yaptığı görüşmelerde katılımcılardan % 45’i kötü davranan bir yöneticiyle çalıştıklarını belirtmiştir. Kötü niyetli davranış olarak tanımlanan sözlü kötü davranış,



korkutma ve tehditkâr hareketlerdir. Çalışma özellikle yasal koruma gerektirmeyen (dini önyargı, cinsel taciz gibi) davranışları saptamak için yürütülmüştür. Katılımcıların % 64'ü ise yöneticilerin yasal eğitim almaları gerektiğini belirtmiştir. Kanada'nın eyaletlerinden biri olan Quebec'de çalışanın onurunu, psikolojisini ya da fiziksel bütünlüğünü etkileyen davranışların olması halinde çalışana dava açma hakkı tanınmıştır (Leonard, 2007).

Slaughter (2011) otoriteye sahip olan bir kimse ile mücadelenin ne denli zor olduğundan bahsetmiştir ve en önemli olan şeyin eylemler henüz yeterince büyümeden alınması gereken tedbirler olduğunu belirtmiştir. Bu davranışların içinde dalga geçmek, iğneleme, görmezden gelme, eleştirme sayılabilir. Bunun için de her türlü iğneleme ve aşağılamanın kayıt altına alındığı bir dosya tutulmasından bahsedilmiştir. Psikolojik şiddet uygulayan bir yöneticinin kişiye gereğinden fazla görev vermesi durumunda çalışanın yöneticiden görev listesinde belirtilen işlere öncelik vermesini istemesi, işlerin niteliğini eleştirdiğinde ise somut bir geribildirim vermesini isteyip, tam olarak neyin eksik olduğunun detaylı olarak belirtilmesini istemesini tavsiye etmiştir.

Tınaz (2006) ve Temizel (2013) yukarıdan aşağıya olan psikolojik tacizin nedenlerini şu şekilde belirtmiştir:

### **2.11.1.1 Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi**

Çalışanın yöneticisinden daha çalışkan ve başarılı olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda yönetici çalışanın başarısını gölgelemeye, etkinliğini azaltmaya çalışılabilir. Eğer hedefteki kafa yormayan işte çalışan bir kişi ise, en basitinden kendisinden daha fazla iş yapması beklenebilir. Eğer kişi emek isteyecek bir işte, ortaya başarılı işler koyan birisi ise, yönetici daha tehlikeli boyutta planlar tasarlayabilir. Astının yaptığı işi kendisi yapmış gibi gösterebilir. Ülkemizde bu durumun çok sık yaşanıldığından bahsedilmiştir. Bunun muhtemel sebebi ise rütbenin önemi olabilir. Üst düzeydeki insanlar başarıya ulaşmak için her yolu kendilerine mübah olarak görmektedir (Tınaz, 2006, s.116).

### **2.11.1.2 Yaş**

Daha genç bir ast, üst düzeyde çalışan amiri için bir tehdit unsuru olarak algılanabilmektedir. Ancak bazı durumlarda ast daha yaşlı, yönetici daha genç olabilmektedir. Astın daha yaşlı olduğu durumlarda, yönetici kendisinden daha fazla tecrübeye sahip olduğu için kendisini deneyimsiz görüp, astına psikolojik tacizde bulunabilir.

### **2.11.1.3 Kayırma**

Eğer yönetici kayırılıyorsa kendini çok güçlü görmekte ve sahip olduğu gücü kendisiyle farklı fikirlere sahip, karakteri daha farklı kişilere karşı kullanabilir. Kayıran kişi de kayırdığı kişinin yanında yer almaktadır. Kayırılan her zaman üst değildir. Bazen astlar da kayırılabilir. Kayırıldığı için yöneticinin bahanesi bu iş için uygun ve yeterli olmadığıdır.

### **2.11.1.4 Politik Nedenler**

Politika, özellikle astların üstlerden gördüğü psikolojik tacizin önemli bir nedenidir. Eğer üst, astın politik görüşlerini biliyorsa ya da ast, bunu üstüne bir şekilde açıkça belirtmişse psikolojik taciz ortamı kaçınılmazdır. Politik nedenler yüzünden uğranılan psikolojik taciz, politika ülkemizde açık konuşulduğu için kaçınılmazdır.

Asttan üste yapılan psikolojik taciz ise daha enderdir. Bu tür psikolojik tacizde yöneticinin yetkisi astlar tarafından tartışılmaktadır. Yukarıdan aşağıya psikolojik taciz eyleminde bir tane psikolojik taciz uygulayan varken, aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz birden çok çalışanı kapsayabilir. Hatta bazen şiddeti artarak bir ayaklanma ve isyan sürecine de dönüşebilmektedir. Yöneticinin talimatlarına uyulmaz, hiyerarşik yapıya itiraz edilir, yönetim hakkında söylentiler, dedikodular çıkarılır. Başlarındaki kişinin otoritesini yok sayarak sıkıntılarını en üst kademedeki yönetime bildirirler. Genelde amaç, psikolojik taciz uygulayan kişi sayısı birden fazla ise, üstteki kişinin ayağını kaydırmaktır. Çünkü yetki üstteki kişidedir. Çalışanların söz sahibi olmadığı, katı bir hiyerarşik yapının hakim olduğu, astların iş bulma konusunda zorlanabilecekleri durumlarda aşağıdan yukarıya doğru psikolojik tacizin gerçekleşme

ihtimali oldukça düşüktür. Asttan üste doğru yapılan psikolojik tacizin sebepleri kişisel antipati, bir görevi devralabilmek için yöneticiyi gözden düşürmektir. Ya da üstüne gıpta etme söz konusudur. Asttan üste psikolojik taciz genelde olumlu işleri bildirmeme, bilgiyi saklama, imkânsız işler ve iş bitirme süresi verme şeklindedir (Temizel, 2013, s. 202).

### **2.11.2 Fonksiyonel (Yatay) Psikolojik Taciz**

Üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere doğru uygulanan psikolojik taciz dikey ya da hiyerarşik psikolojik taciz olarak adlandırılırken, aynı statüde olan kişilerin birbirlerine uyguladıkları psikolojik taciz türü fonksiyonel (yatay) psikolojik taciz olarak adlandırılmıştır. Yatay taciz, kıskançlık, rekabet, kişisel husumet, ayrımcılık (ırk, doğum yeri vb) gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Arsan, 2008, s.48). Bir iş yerine özellikle yeni atanan ya da terfi eden kişiler başarılı, yetenekli yönlerinden dolayı haksız davranışlara uğrayıp, acı çekmektedir. Genellikle köklü hiyerarşinin yaygın olduğu, görev dağılımının sabit olduğu örgütlerde rastlanmaktadır. Kendini gösteren kişiler başarılarıyla öne çıkarken, çalışma arkadaşları için bir tehdit unsuru teşkil etmektedirler (Temizel, 2013, s. 202). Tınaz (2006, s.137) yatay psikolojik tacizin nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

#### **2.11.2.1 Rekabet**

Çalışma arkadaşları arasındaki rekabet kaçınılmaz bir gerçektir ve dünyanın her yerinde görülmektedir. İnsanların farklı karakter özelliklerine, değerlere, fikirlere sahip olmalarından kaynaklanabileceği gibi, insanın doğasında olan kıskançlık özelliğinden de kaynaklanabilir. Rekabette bulunulan ortama ve eldeki imkânlara göre değişiklik gösterebilen bir olgudur. Bazen ilerlemek ve kariyer yapma arzusu ağır basabilir ve böyle bir durumda rekabet kaçınılmazdır. Meslek yaşamı boyunca çok fazla problem yaşamış, kendisinden ödünler vermiş bir çalışan, artık bu tür problemler yaşamamak için mesleğinde yükselmek isteyip, çalışma arkadaşlarıyla rekabet ortamına girmiş olabilir. Maddi kaygılardan ya da çevresinde kendisini göstermek ve yükselmek için de rekabet içerisine girmiş olabilir. Ya da baştan tedbir almak amacıyla ileride kendisine tehdit unsuru oluşturacağını düşünerek diğerleriyle rekabete girebilir.

### **2.11.2.2 Farklı Bir Coğrafi Bölgeden Gelmiş Olma**

Bazı önyargılar uzun süre yıkılamaz. Bu tür önyargılardan biri de kişinin farklı bir coğrafi bölgeden gelmiş olmasıdır. Değişik bir coğrafi bölgeden gelmiş olmak, ırk ayrımcılığında farklı olarak değerlendirilmektedir. Bu, genellikle sadece gelinen yerin farklı olmasından kaynaklanan bir ayrımcılıktır. Önce o coğrafi bölge ile ilgili şakalar şeklinde başlar, daha sonra iğneleyici sözlerle yavaş yavaş devam eder. Kişi artık o bölgeden geldiği için ayrı olarak sınıflandırılmıştır. Bu önyargı bir kere oluştuğu için artık bu psikolojik taciz zincirini kırmak çok zor olacaktır. Bu zincirin kırılması ancak saldırıya uğrayanın işten ayrılması ile son bulacaktır çünkü bir insanın geldiği yeri, özünü değiştirmesi gibi bir olanak yoktur. (s.138).

### **2.11.2.3 Irkçılık**

Farklı bir coğrafi bölgeden gelmek aslında ırkçılığın ilk basamağını oluşturmaktadır. Arada şöyle bir fark bulunmaktadır. Farklı coğrafi bölgeden gelen bireye başlangıçta çok sert ve ciddi bir tavır sergilenmez. Yapılan psikolojik taciz daha çok şaka yolludur. Ancak ırkçılıkta baştan itibaren çok ciddi bir tavır söz konusudur. Farklı ırk burada sadece farklı bir ulustan gelmekle kalmaz, farklı etnik köken ve fiziksel özelliklere sahip olmayı da kapsamaktadır. Irkçılık kurbanı olan birey küçük düşürülür, aşağılanır. Diğerlerinden farklı giyinmek ve gözükme de bu kategoriye dahildir. Çok sık giyinen, dış görünümüne özen gösteren bir çalışma ortamında daha bakımsız ve özensiz olan kişi kurban olarak seçilerek psikolojik taciz sürecine girecektir. Bu tür psikolojik taciz tamamen mensubu olunan toplumun özellikleriyle değerlendirilir (s.139).

## **2.12 Psikolojik Tacizin Etkileri**

### **2.12.1 Psikolojik Tacizin Mağdur Üzerindeki Etkileri**

Daha önce psikolojik tacizin üç aşamasından bahsetmiştik. Her aşamanın kişide bıraktığı izler de aşamalarla paralel olarak ilerlemektedir (Çamuruğlu ve Poussard, 2009, s.90). Birinci aşamada uyku bozuklukları, iş arkadaşları tarafından aşağılanmanın

yol açtığı kafa karışıklığı, iş yerinden soğuma söz konusudur. Bu aşamada, ağlama, uyku bozuklukları, rahatsızlık ve konsantrasyon bozukluğu söz konusu olabilir. Aile ve arkadaş ilişkileri de olumsuz olarak etkilenir. İkinci aşamada yüksek kan basıncı, sürekli uyku bozukluğu, mide problemleri, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alımı veya kaybı, depresyon, alkol ya da uyuşturucu madde kullanımı, iş yerinden uzaklaşma eğilimi (gecikme, sık sık işe gelmeme), sebepsiz korkular söz konusudur. Aile ve arkadaşlar bir şeylerin ters gittiğini hisseder, ancak durumun abartıldığını düşünebilirler. Üçüncü aşamada ciddi depresyon, panik atak, kalp krizi, diğer ciddi rahatsızlıklar, kazalar, intihar eğilimi, şiddet eğiliminden bahsedilebilir. Uzun süre iş yerinde psikolojik şiddete maruz kalanlar travma sonrası stres bozukluğu yaşayabilir. Yaşadıkları travmayı onlara hatırlatacak her olay kişilerde yoğun bir stres yaratır. Psikolojik taciz nedeniyle sağlığı olumsuz etkilenen çalışan iş yerine gelemeyecek, bu da örgütü olumsuz etkilemektedir.

Oade ise (2009) psikolojik tacizin etkilerini duygusal, psikolojik ve fiziksel olarak ayırmış, her bireyin psikolojik tacize farklı tepkiler vereceğinden bahsetmiştir. Psikolojik ve duygusal etkileri olarak; anksiyete, yalnızlık, güven kaybı, kendine saygı eksikliği, öfke, duygu değişiklikleri, enerji ve motivasyon kaybı, depresyon belirtilmiştir. Fiziksel olarak ise bulantı, baş ağrısı, migren, çarpıntı, kaşıntı, sırt ağrısı, terleme, titreme, iştah kaybı, bağışıklık sisteminin zayıflaması sayılabilir (s.175-176).

Ancak, psikolojik tacizi en pahalı ödeyen hiç şüphesiz hedef kişi olacaktır. Sadece onunla da kalmayıp, eşler, arkadaşlar ve aile üyeleri de ağır bedeller ödeyecektir (Rayner, Hoel ve Cooper, 2003, s.59). Poussard ve Çamuroğlu (2009) psikolojik şiddete uğrayan mağdurlarla ilgili verdikleri örneklerde, bezdirme mağduru kişilerin aile yaşantılarının da olumsuz olarak etkilendiğini ve bazı durumlarda eşler arasında yaşanan huzursuzlukların boşanmalara kadar gittiğinden bahsetmişlerdir. Bu tür travmatik olayları engellemek için bazı müdahalelerle kişi kurban olmaktan kurtulabilir. Psikolojik şiddetin zararlarını en aza indirmek için yapılabilecekler şu şekilde özetlenmiştir (s.93): İlk olarak, psikolojik şiddet başlamadan önce bazı tedbirler alınmalıdır. Böylece kişi neler yapabileceğini önceden kestirerek az hasar almış olur. İşletme kurallarını iyi tanımak kişiyi kimden yardım isteyebileceği konusunda bilgilendirecektir. Özel yaşamla ilgili çok detay paylaşmamak, gerekli yerlerde hayır demeyi bilmek, yapılan davranıştan hiç etkilenmemiş gibi davranmak, yüzleşmek,

sessiz kalmak, dayanıklılığı korumak, kendinden emin olmak, çevreyle olan sosyal ilişkilerin iyi olması, yakın çevreden destek, psikolojik şiddeti uygulayan kişiyle mesafeyi korumak, her zaman serinkanlı kalmak, performansı yüksek tutmaya çalışmak, tacizle ilgili detayları kanıt niteliğinde saklamak, tüm hissettiğimiz duygularımızı açıkça ifade edebilmek, yetkili mercileri konu hakkında bilgilendirmek, bir süreliğine ortamdaki uzaklaşmak, bir uzman desteği almak, işler dayanılmaz hâle gelirse işten çıkmak, işi yasal boyuta taşımak alınması gereken bazı önlemler olarak sıralanabilir.

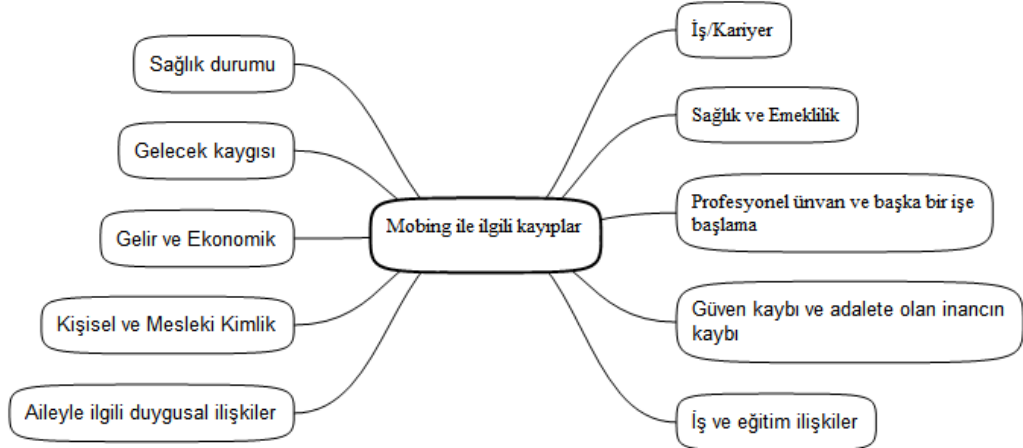
Bunun yanı sıra güvenli davranış yani yapabileceklerinin, özgürlüklerinin farkında olmak da son derece önemlidir. Güvenli davranış hayır diyebilmek, yeri geldiğinde kabul etmek olarak ifade edilse de, her zaman fikirlerimizi çok açık bir şekilde ortaya koymak da güvenli davranış olmayabilir. Güvenli davranış bir nevi farkındalıktır. Kişinin hangi aşamalardan geçiyor olduğunu ya da geçtiğini bilmesidir. Farkında olmak anahtar kelimedir. Kişi kötü niyetli manipülasyonların farkında olmalıdır. Kesinlikle yapılacak hiçbir şey olmadığını düşünüp çaresiz kalınmamalıdır. Karşı tarafa odaklanmak yerine, “biz olaylarda hangi rolü üstleniyoruz?” sorusuna cevap vermek daha mantıklıdır. Karşı tarafı değiştirmeyi beklemek hatasına düşülmemelidir. Bunun yerine, ilişkileri en aza indirmek ve kendinizle ilgili fazla bilgi vermemek daha akılcı olacaktır. Korkmadığımızı göstermeli ve gereken yerlerde “hayır” denebilmelidir (s.97).

Kendini izole etmek depresyon ve umutsuzluğa yol açar. Buna çözüm önerisi olarak kendinizi soyutlamamak, sahip olduğunuz yetenek ve becerilerin farkında olarak kendimizi takdir etmek, fiziksel aktivite yapmak, profesyonel yardım almak, yasal işlem başlatmak gösterilmiştir (Schwartz ve Elliott, 2002, s.107).

Psikolojik tacize maruz kalan kişilerde birtakım ruhsal ve fiziksel değişiklikler meydana gelmektedir. Bunlar; başına gelenleri yineleyerek anlatmak, sessizleşmek, aşırı olumsuz düşünce, ağlama nöbetleri, rahatsızlık hissi, öfkeyi kontrol altına alamama, kendini soyutlama, duyguları saklama eğiliminde olma, yardımı reddetme, desteğe muhtaç hâle gelme, konsantrasyon eksikliği, unutkanlık, yorgunluk, hareket ederek yavaş konuşma, ya çok ya da hiç egzersiz yapmamak, yeme alışkanlıklarını çok ya da çok az olarak değiştirmek, sigara içimini arttırmak, uyku zorlukları, aşırı alışveriş ya da temizlik gibi obsesif kompulsif bozukluk davranışı geliştirmek, odada, mutfakta,

evde aşırı kirlilik, faturaları ödememe ya da aksatma, hijyen, giyim gibi konuları aksatma, yüz ifadesinde olumsuz yönde değişim, kaza yaralanmalara meyilli olmak, ciddi tıbbi rahatsızlıklara açık olmaktır (Poussard ve Çamuroğlu, 2009, s.122). Psikolojik tacize maruz kalanların etkilenen alanları Şekil 3’te görmek mümkündür:

### Şekil 3. Psikolojik Taciz ile İlgili Kayıplar



Açıklama: Beyaz daireler = Sadece işyeri; Gri daireler = Okul ve işyeri

Kaynak: Duffy ve Sperry ,2012, s.183.

Çoğu işyeri yeni bir elemanı işe alırken önceki iş yerleri ile iletişim kurduklarından bahsetmiştir. Bu, yeniden işe girme sürecini zorlayacaktır. Psikolojik tacize uğrayan mağdur, yeni iş yerinin eski iş yeri ile iletişime geçme ihtimalini düşünerek kendisini strese sokmaktadır. “Acaba eski iş yerimi aradılar mı? Acaba hakkımda olumsuz bir söz söylendi mi?” soruları akıllarda olacaktır. Bazı yöneticiler ise psikolojik taciz unsuru olarak tehdidi kullanmaktadır. Mağdura bir daha asla işe giremeyeceği hatırlatılır ve taciz daha dayanılmaz hâle getirilir. Kayıplar, mesleki alanda da kişinin mesleki kimliğini kaybetmesi olarak yorumlanır. LinkedIn sitesinde aynı sektörden bir kişi tarafından profiline ekleme talebi alan bir bayan talebi kabul ettikten sonra boş olan profili konusunda şu yorumu yapar; “Profilimi boş bıraktım çünkü artık gerçekten kim olduğumu bilmiyorum.” (Duffy ve Sperry, 2012, s.192).

### 2.12.2 Psikolojik Tacizin Diğer Olumsuz Etkileri

Aslında, psikolojik taciz çalışanları olduğu kadar örgütü de etkileyecektir. Psikolojik taciz süreci hem örgütü hem de kişileri etkileyeceği için domino taşlarına benzetilebilir (Rayner, Hoel ve Cooper, 2003, s.54). Özellikle öfkenin hâkim olduğu bir çalışma ortamında örgüte bağlılık büyük ölçüde azalacaktır. En fazla korkulan ise öfkenin saldırıya dönüşmesidir. Bu noktada dışa vurulan öfkenin teşhisi içe gömülü öfkeden daha kolaydır. Gibson ve Tulgan (2002) içe gömülü öfkeyle daha sık karşılaşıldığını belirtmiştir. Kısa vadede olmasa da uzun vadede zarar verici etkileri vardır. İş yerindeki öfkenin nedenleri, yöneticinin davranışları, saçma işyeri politikaları, adil davranmayan iş arkadaşları, verilen görevlere önem verilmemesi, yetersiz maaş, iş imkânlarının yetersizliği, görev son teslim tarihlerindeki katılık, fazla iş yükü, çalışanların dikkatsizlik hataları yapmaları, işbirliği eksikliği, iş yerinin çalışanlara karşı tutumu olarak belirtilmiştir (s.65). Öfkenin çalışanlar ve örgüt için sonuçları şöyle özetlenmiştir (s.35):

- İlişkilerdeki çatışmalarda artış (kıskançlık, anlaşmazlık, düşmanlık gibi)
- Çalışma saatlerinde azalış
- Bağlılık, çaba, bilgi paylaşımı, iş birliği, üretkenlik, yenilikte azalma
- Karar vermede gecikme
- Karar vermek için gerekli bilgide eksiklik
- İşe gelmemede artış, iş hacminde azalma
- Sabote etme
- Dava açma
- Sözlü saldırı
- Fiziksel saldırı

Özellikle başkalarının kötü davranışları kabul gördüğünde çalışanların kafasında işyerinin adil olmadığı yargısı olabilir.



Her ne kadar şimdiye kadar psikolojik tacizin bireysel etkileri üzerinde durulduysa da psikolojik tacizin üretkenlik, ahlak, takım çalışması üzerinde de ciddi etkileri vardır. Kar amacı güden, gütmeyen, büyük, küçük her türlü örgütte psikolojik tacize rastlanabilir. İşin hem miktarını hem de niteliğini önemli ölçüde etkileyen bir olgudur. Organizasyonun prestijini sarsabileceği gibi, hastalık izinlerinin artmasına da neden olabilir (s.140).

## **2.13 Psikolojik Taciz Uygulayan ve Mağdurun Kişilik Özellikleri**

### **2.13.1 Psikolojik Taciz Uygulayanların Kişilik Özellikleri**

Poussard ve Çamuroğlu (2009) çalışmalarında psikolojik taciz uygulayanların kişilik özelliklerinden bahsetmişlerdir. Bu tür kişilerde narsistik kişilik bozukluğu, paranoid kişilik bozukluğu, antisosyal kişilik bozukluğu, obsesif kompulsif kişilik bozukluğu, sadistik kişilik bozukluğu, sınır kişilik bozukluğu, bağımlı kişilik bozukluğu, şizoid kişilik bozukluğu ve çekingen kişilik bozukluğu gibi davranışlar görülebilmektedir (s.28). Saldırgan genellikle tutarsızdır ve bu tür kişiler yüksek benlik algısına sahiptir. Psikolojik taciz uygulayıcısı narsistik kişilik özelliği gösterebilir yani kendini aşırı şekilde yücelterek kendisini başkalarından daha üstün görmektedir. Bu tür kişiler başkalarının duygu ve düşüncelerine empati duymazlar. Sadece kendi duygu, düşünce ve fikirleri ön plandadır (Kelly, 2005, s.5-6). Paranoid kişilik bozukluğuna sahip bireyler ise kuşkucu, aşırı kıskanç, şüpheli, geçimsiz ve kindardır. Bu tür kişiler kendilerini üstün görme eğilimindedir (Tutar, 2004, s.46). Obsesif kompulsif kişilik bozukluğunda kişi dikkati çekmek ve sevmek için her şeyi yapabilir. Kendi koyduğu kurallara uyulmasına çok önem verir. Değişime karşı kapalıdır. Sadistik kişilik bozukluğu olan kişiler ise karşısındakine acı çektirmekten zevk duyarlar, baskı kurup sürekli eleştiride bulunurlar. Sınır kişilik bozukluğu olan yöneticiler çevrelerindeki onayını aldıkları sürece sakinler, herhangi bir olumsuz yorumda ise saldırganlaşırlar. İş arkadaşlarına başta olumlu yönlerini gösterirler ancak daha sonra zamanla saldırgan yönlerini açığa çıkarırlar. Histrionik kişilik bozukluğu olan kişilerin renkli kişilikleri ön plandadır. Dikkat odağı olmak onlar için çok önemlidir. İlgi görmedikleri zaman tacizde bulunabilirler. Bağımlı, şizoid ve çekingen kişilik bozukluğuna sahip kişiler

başkalarına bağımlıdır ve başkalarından yardım alırlar. Sosyal etkinliklere katılmayı tercih etmezler ve olaylara oldukça mesafelidirler. Kendi alanlarına girilmesinden hoşlanmazlar (Poussard ve Çamuroğlu, 2009, s. 43-46).

Değişik kişilik bozuklukları görülen bu kişilerde kaynağının nereden geldiği bilinmeyen bir nefret söz konusudur. Mağdur, varlığına son verilmesi gereken bir varlık olarak düşünülmektedir (Hirigoyen, 2000, s.80). Bu öfkeli kişilikleri Bramson (1988) “Sherman Tankı” olarak tanımlamıştır. Bu tür kişiler agresiflik ve kendine güvene önem veren ve bu özelliklere önem vermeyen kişilere az değer veren bir yapıdadır (s.14). “Nişancılar” açıkça saldırıda bulunurken, “Sherman Tankı” aksine gizli ve içeriden saldırıda bulunurlar. Genelde iğneleyici sözlerle saldırıda bulunurlar.

Genelde pasif ve iddiasız insanların psikolojik tacize uğradığı düşünülebilir. Ancak Oade (2009) bunun yanıltıcı olduğunu savunmaktadır. Kendine güveni olan kişilerin de sık sık psikolojik tacizin kurbanı haline gelebildiklerinden bahsetmiştir. Psikolojik şiddet uygulayan kişi kurbanını kendisi seçer. Bazı durumlarda psikolojik şiddet daha iş görüşmesi aşamasında başlayabilir (s.63). Saldırganın psikolojik tacize başlamadan önce vereceği ipuçları, bunların nasıl yorumlanacağı ve ne gibi tedbirler alınacağını önceden hesaplamak baş etmek için gereklidir. Bu aşamada saldırgan “Psikolojik taciz Dynamics” (psikolojik taciz işaretleri) dediğimiz bazı işaretler kullanır (s.76). Bunlar;

- Mağduru şaşırtmak ve etkisiz hale getirmek için aralarındaki ilişkiye kötü niyetli davranışı getirirler.
- Mağdurun ayağı tökezlediğinde hemen gücü ellerine geçirme atılımında bulunurlar.
- Mağdurun itaatini garantilemek için korkuyu bir araç olarak kullanırlar.
- Mağdurun sessizliğini garanti altına almak için diğer insanların önünde gözünü korkuturlar ve destek olacak hiç kimse yokmuş izlenimi verirler.

Psikolojik tacizi tetikleyen olumlu ve olumsuz kişilik özellikleri şekil 4’te özetlenmiştir:

#### Şekil 4. Psikolojik Tacizi Tetikleyen Kişilik Özellikleri

<b>Olumlu Özellikler</b>	Çalışkan, Hakkını arayan, Fedakâr, Yaratıcı, Sabırlı,
	Saygılı, Mesleğini seven, İdealist, Dürüst, Gururlu,
	Hoşgörülü, Mükemmeliyetçi, Rahat, Disiplinli, İyi niyetli,
	Hayatta başarılı, Bağımsız davranan, Görgülü, Düzenli, Sosyal,
	Özverili, Kendisiyle barışık, İnatçı, Özgüvenli, Çizgi dışı,
	Mantıklı, Sorumluluk sahibi, Gözlemci, Lider, İlkeli,
	Açık sözlü, Prensip sahibi, Neşeli, Bilgili, Onurlu,
	Dışa dönük, Boyun eğmeyen, Canlı, Uyumlu, Aktif,
	İlimli, Daha yetenekli, Güvenilir, Duyarlı, Alçak gönüllü,
	İnsanları seven, Hırslı, Azimli, Gelişime açık,
<b>Aktif Olumsuz Özellikler</b>	Sinirli, Kendisiyle barışık olmayan, Kendini beğenmiş, Dik başlı, İnatçı
	Bencil, Maddiyatçı, Dengesiz, Stresli, Geveze,
	Karmaşık, Yağcılık yapan, Düşüncesiz, Bunalımlı, Çıkarıcı,
	Hoşgörüsüz, Duruma göre değişen, Saldırgan, Savunmacı, Kıskanç,
	Ukala, Psikolojik sorunları olan, Asi, Yapmacık, Güvenilmez,
	Saygısız, Olduğundan farklı görünen, Sert, Tutarsız, Alaycı, Kırıcı,
Hırçın, Yalancı, Anlayışsız	
<b>Pasif Olumsuz Özellikler</b>	Çekingen, Sadece karşı cinsle Durgun, Sakin, Özensiz,
	Pasif, İletişim kuran, Anti sosyal, Korkak, Dağınık,
	Saf, Diğerlerine göre daha zengin veya yoksul, Alıngan, Hakkını aramayan, Alıngan
	Takdir bekleyen, Görevinde yetersiz, Şüpheli, Özgüvensiz, Tecrübesiz,
	İçedönük, Aşırı derecede beyefendi veya hanımefendi, Kuralcı, Dikkatsiz, Kuralcı
Kararsız, Sessiz, Anlayışsız, Kendini ifade edemeyen, Pasif, Duygusal,	
Duygusal, Utangaç, Ağırkanlı, Anti sosyal	

Kaynak: Gökçe, 2008a, s.56.

Bu tarz tutumlar sergileyen saldırgan kişilerle çalışmak ve saldırgan tavır içerisinde olmayan uyumlu kişilerle çalışmak arasında önemli farklar bulunmaktadır. Huzurlu bir iş ortamında iş arkadaşlarıyla yapıcı bir şekilde çalışılır. Bakış açıları karşılıklı olarak dinlenir, fikirler açık bir şekilde tartışılır. Fikirlere katılmasa bile saygıyla dinlenir. Kimse kimseyi hakimiyet altına almak istemez. İş ilişkisi gücün değil, farklı fikirleri keşfetmenin ve karşılıklı bir alma, verme üzerine kurulmuştur. Psikolojik saldırı ortamında ise tüm dengeler “güç” üzerine kurulmuştur. Diktatör, dominant ve korkutucu davranış esastır. Korku korkutmak için bir silah olarak kullanılır. Ne yapılacağı konusunda direktif verilmesi ve bu direktiflere uyulması beklenir (Oade, 2009, s.77).

### **2.13.2 Psikolojik Taciz Mağdurlarının Özellikleri**

Psikolojik taciz literatüründe henüz psikolojik taciz eyleminin, psikolojik tacize maruz kalan çalışanın kişiliği ile bir ilgisi olabileceğiyle ilgili bir veriye rastlanmamıştır. Ancak Davenport, Schwartz ve Elliott (2002) yürüttükleri görüşmelerden, psikolojik tacize maruz kalan çalışanların genelde akıllı, yaratıcı, başarılı ve özverili bir karaktere sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Ayrıca kişi ne kadar fazla psikolojik tacize maruz kalırsa o kadar fazla bir savunma mekanizması geliştirir. Bu durum psikolojik taciz uygulayanların daha fazla işine gelir ve daha da fazla psikolojik şiddet uygulamaya başlarlar. Psikolojik şiddete maruz kalan kişinin kişiliği ve yaşam tecrübesi, onun çözülemez çıkmazlarla nasıl baş ettiğini de gösterecektir. Bazıları psikoloji şiddete maruz kaldıklarını inkâr ederler. Bu onların sağlıklı düşünmediğini gösterir. O kadar yoğun psikolojik saldırıya uğramışlardır ki artık sağlıklı düşünemez hâle gelmişlerdir (s.70).

Mağdurlar genelde kendisine güveni tam olmayan, çekingen, kırılabilir kişilerdir. Diğer bir grup mağdur, otoriteyle ilgili her şeyi psikolojik taciz olarak algırlar. Onlara göre, kendilerinin dışındaki her şey tehdit unsurudur. Bir de yaşadıklarını abartan grup vardır ki, bu kişiler gerçek manada olumsuz şeyler yaşamaları da kendilerini yaşamış gibi gösterirler (Poussard ve Çamuroğlu, 2009, s.47). Kendilerine de aynı şey olacağından korkan kişiler sessiz kalmayı tercih edebilir. Kişinin ortaya koyduğu bu negatif yönler bazen aşağılayıcı, kolay beğenmeyen bir tavır sergilenmesine neden olur, bazen hep yardım etme ve koruyup kollama isteği duyulmasına neden olur. Bir de

bunlardan etkilenen kurban vardır ki bazen kendine hiç güveni olmayan bir profil çizerken, bazen aciz davranarak kendi çaresiz durumunun altını çizer ve böylece daha fazla saldırıya uğrar. Bazen kişiler bu rolleri kendilerine biçerler ve bu bir kısır döngü şeklinde devam eder (s.87).

Mağdurlar yedi gruba ayrılmıştır ve bu kategorilerde kesin ayrımlar bulunmamaktadır (Gökçe, 2008a).

1. Dişli mağdur: Bu tür mağdur derdini arkadaşlarına anlatır ya da üstlerine şikâyet ve rapor eder. Yönetime derdini anlatır ve haklılığını ispat etmeye çalışır.
2. Boynu bükük mağdur: Bu kategoride mağdur bu günlerin geçeceğini kendine telkin eder ve sessiz durmayı tercih eder.
3. Teflon mağdur: Bu kategorideki mağdurlar yaşadıkları durumu göz ardı eder ve hiçbir şey olmamış gibi yollarına devam ederler.
4. Kralın soytarısı: Saldırganların kendileriyle uğraşmasını önlemek ve onlara hoş görünmek amacıyla yaranmaya çalışan mağdur tipidir.
5. Umutsuz savaşçı: Bu tür kişiler psikolojik taciz karşısında ciddi bir şekilde mücadele eder. Bazen saldırganla direkt olarak konuşmayı deneyip, bazen de hukuksal işlem başlatırlar.
6. Ruhu kaçmış mağdur: Mağdur saldırgan yokmuş gibi kalır ve sessiz kalmayı tercih eder. Bu sayede kendini korumuş olur.
7. Kurnaz mağdur: Bu tür kişiler mağdur olmasalar da hiçbir şey yapmamış “saf” görünümündedir. Çevrelerindeki yakınlarının zor durumlarda kendilerine aracı olmalarını isterler.

Mağdurun türü ne olursa olsun hepsi savunma amaçlı, durumun bir an evvel sona ermesi için yapılmıştır. Psikolojik taciz ortamında mağdur çaresizdir ve ne yapacağını bilememektedir. O kadar çaresizdir ki, bazen saf rolü oynamayı, bazen de yaranmayı tercih eder. Aslında insan ilişkilerinin olduğu her yerde psikolojik taciz vardır ve hiç kimse içerisinde psikolojik tacizin olmadığı bir çalışma ortamının garantisini veremez (Gökçe, 2008a, s.85).

## 2.14 Psikolojik Taciz Mağdurlarının Yakınlarına Düşen Görevler

Poussard ve Çamuroğlu (2009) psikolojik Şiddete uğrayan bireye de önemli roller düŐtüđünden ve bunların başında stresle baş etmenin geldiğinden bahsetmiştir. O nedenle öncelikle yaşanan stresin azaltılması, stres yaratan ortamdan mümkün olduğunca uzak durulması gerekmektedir. Psikolojik taciz yaŐanırken mutluluk çok uzak bir duygudur. Bunun yerine utanç ve suçluluk sıklıkla rastlanabilir (s.114). Suçluluk duygusu, kendinden emin olmama, her Şeyi sık sık kontrol etmeye neden olabilir. Utanç duygusunun sebebini bilmek bize bu süreçte yardımcı olabilir. Bu süreçte psikolojik tacizin çözümlenmesini kurbandan beklemek onun için büyük bir stres unsuru olacaktır (Rayner, Hoel ve Cooper, 2003). Psikolojik tacize uğrayan kişiler kendilerine neler olduğunu anlamak için farklı bir bakış açısına ihtiyaç duyarlar ve bu nedenle başlarına geleni paylaşma ihtiyacı duyarlar. Sadece hikâyelerini dinleyerek ve tepki vererek karŐıdakiinin başına gelenin haklı bir eylem olmadığı onlara hatırlatılabilir (Oade, 2009, s.145). Özellikle beklemedikleri bir anda, beklemedikleri bir kişiden ya da daha evvel yakın ilişkileri olan kişilerden psikolojik taciz davranışını görenler, dışarıdan bir onay alma gereği görürler. Göstereceğimiz ŐaŐırma hissi onlarda bir farkındalık yaratacağından yararlı olacaktır. Tüm gün psikolojik taciz gördükleri bir günün ardından rahatlıkla konuŐabildikleri ve sıkıntılarını paylaŐabilecekleri bir yer olduğunu bilmek onları rahatlatacaktır.

Aslında psikolojik taciz süreci başlamadan önce atılacak adımların çok daha olumlu sonuç verdiği söylenebilir. Gökçe (2008a) örgütü tanımanın iş yerinde olan olayları yorumlama açısından çok önemli olduğundan bahsetmiştir. Ayrıca işverenin yöneticisini ve personelini psikolojik taciz konusunda bilgilendirmenin de önemini belirtmiştir (s.71). Mağdurun bu durumun üstesinden geleceği konusunda kesin sınırlar çizmesi, kişisel dengesini sağlamak ve kendini iyileştirme adına profesyonel yardım alması, ortamı değiştirmesi çok önemlidir. Genelde kendisine bir zarar gelmemesi adına kaçınma, güçler eŐitse uzlaşma davranışı tercih edilir (s.74). Eğer koşulların düzeleceğine inanıyorsa problemleri dile getirir ve sadakat davranışını ortaya koyar. Bramson (1988) “Sherman Tankı” olarak adlandırdığı modelde, potansiyel psikolojik taciz uygulayacak zor insanlarla ilişkilerde pasif olunmaması gerektiğini, onlar sinirliiyken farklı bir mekâna gidilerek biraz zaman verilmesi gerektiğini, kibar olmak için çok çaba harcanmaması gerektiğini, yeri geldiğinde müdahale edilmesini, kafa

kafaya mücadele etmemek gerektiğini ama yine de ısrarlı bir şekilde kendi fikrini savunmanın gerekliliğini vurgulamıştır. Hemen saldırıda bulunacak potansiyelde olan nişancıların ise önce davranışları anlaşılmaya çalışılmalı, baş etme teknikleri bulunmalı, üçüncü kişiler ara bulucu olarak devreye girmelidir (s.32).

Tablo 2’de psikolojik taciz mağdurlarının kullandıkları yararlı ve yararlı olmayan dil kalıpları verilmiştir.

**Tablo 2. Destekçi Dinleme ve Yararlı Dil Kullanma Kalıpları**

<b>Yararlı Olmayan Dil</b>	<b>Yararlı Dil</b>
“Bu iş zaten sana göre değildi.”	“Tüm bu olanlarla nasıl baş ediyorsun?”
“Muhakkak buna sebep olacak bir şey yapmışsındır.”	“Nasıl yardımcı olabilirim?”
“İyi hissetmeden önce kötü hissedeceksin.”	“Lütfen bana nasıl hissettiğini söyle.”
“Tüm hayatın senin ellerinde”	“Senin için çok zor olmalı.”
“Bunun hakkında başka bir şey duymak istemiyorum.”	“Senin için en zor olan kısmı neresi?”
“Sana yardım edebileceğimde beni ara.”	“Seni yarın arayacağım.”
“Sadece üstesinden gel!”	“Gerçekten inciniyor olmalısın.”
“Bunu bana zaten iki kez anlatmıştın.”	“Gerçekten öfkeli olmalısın.”
“Olanları unut gitsin.”	“Tüm ihtiyacın olan zaman sana ait.”
“Sorumluluklarını düşün.”	“En çok neyi isterdin?”
“Güçlü ol!”	“Duygularını paylaştığın için teşekkürler. Olasılıkları düşün.”

Kaynak: Davenport, Schwartz ve Elliott 2002, s.129.

### **2.15 Psikolojik Tacizi Önlemek için Yapılması Gerekenler**

Çalışanların huzuru ve örgütün verimli bir şekilde işlemesi için psikolojik tacizin önlenmesi gerekmektedir. Yapılması gerekenler maddeleştirilmeli ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmelidir. Akbıyık (2013, s.37-38) psikolojik tacizi önlemek için yapılması gerekenleri şu şekilde özetlemiştir:

- Psikolojik taciz uygulayan kişiler, işveren veya yönetici kadrosunda değil ise yöneticilere bildirim yapılmalıdır.
- Kişiler, çalıştıkları kurum, kuruluş hakkında bilgi edinmelidir.

- Psikolojik taciz sürecinde yaşananlar iş arkadaşları, arkadaşlar ve aile ile paylaşılmalıdır.
- Süreçte yaşananlar mağdurun kendi el yazısıyla tarih belirtilerek not edilmeli, yani günlük tutulmalıdır.
- Mağdur, psikolojik taciz uygulayan kişi veya kişilerle yüzleşmelidir.
- Psikolojik taciz uygulayan kişi veya kişilerle mümkün olduğunca yalnız kalınmamalı, ortamda şahit bulunmalıdır.
- Psikolojik taciz sonucu yaşanan fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar doktor raporuyla belgelenmelidir.
- İşteyken veya ayrıldıktan sonra yasal yollara başvurulabilir. Kurumsal mücadele psikolojik tacizin başlamadan önlenmesi ve süreç sırasında engellenmesi açısından bireysel mücadeleden daha etkilidir.
- Psikolojik tacizin önlenmesi için ilk aşama çalışanların ve yöneticilerin psikolojik taciz olgusuyla ilgili olarak farkındalıklarının artırılması ve bilgilendirilmesidir. En etkili bilgilendirme ise planlı bir eğitimle mümkündür.
- Psikolojik tacizin önlenmesinde risk değerlendirmesi önemlidir. Psikososyal risklerden olan psikolojik tacizin tespiti ve değerlendirmesi çalışanlar arasında yapılacak anket ve görüşmelerle sağlanmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır.
- Psikolojik taciz ile ilgili yazılı bir kurum politikası oluşturulmalı ve herkesin bu kurallara uyması sağlanmalıdır.
- Psikolojik tacize izin vermeyen bir kurum kültürünün oluşması sağlanmalıdır. Yalnızca psikolojik tacize uğrayan kişilerin değil, örgütte yer alan her bireyin başka bir çalışanın başına gelmesi durumunda bile yönetime psikolojik taciz durumunun veya tehlikesinin varlığını bildirmeleri teşvik edilmelidir.
- Psikolojik tacizin önlenmesi için erken uyarı sistemleri kurulmalıdır.

Örgütlerde bir örümceğin ördüğü ağ gibi bir sistem mevcuttur. Ağa bir av düştüğü zaman tüm yapı avı orada tutmak için çabalamaktadır. Aynı şekilde tek bir



hamlenin değil, çoklu çabanın etki edeceğini düşünerek psikolojik taciz karşıtı bir politika oluşturulmalıdır (Rayner, Hoel ve Cooper, 2003, s.97).

Örgüt içi psikolojik tacizi anlamlandırabilmek için örgüt alt kültürü iyi bilinmelidir. Mesela muhasebe bölümündeki normlar, satış bölümündekinden çok farklı olabilir. Bir grubun normlarını belirlemek için sosyal yetenekler de oldukça önemlidir. Sosyal yönden güçlü olan yönetici takımı ait olduğu kültürü benimsemelidir (s.126). Sosyal normlara uyum sağlamanın dışında yöneticinin yaklaşımı sorgulanmalıdır. Disiplini ve tutumu iş yapışını diye mi yoksa psikolojik taciz amaçlı mı kullanmakta olduğunun bilinmesi gerekmektedir (s.133).

Davenport, Schwartz ve Elliott'a göre (2002) eğer taraflar problemi çözümlenemeyecek problem yoktur. Psikolojik taciz konusunu ciddi bir şekilde ele alan örgütlerde çalışan ve gördüğü kötü muamelenin farkına varan, tazminat talep eden çalışanlar olabilmektedir. İç soruşturmalar oldukça masraflıdır. Ancak, bu masraflar uzun vadede ortaya çıkabilecek mahkeme masraflarıyla karşılaştırılacak olunursa, önceden önlem alınmanın daha kârlı olacağı anlaşılacaktır (Rayner, Hoel ve Cooper, 2003, s.60). Erdemli çalışanların ve iyi liderlerin olduğu bir çalışma ortamında çatışmalar fırsata dönüştürülebilir. Çatışmaları çözümlenemeyecek zor bir süreç olmasa da, psikolojik tacizin olduğu ortamlarda çatışmaları çözümlenemeyecek çok zordur. Çözüme ulaştırılmamış çatışma iş performansının kötüleşmesine, duygusal strese ve hastalığa bağlı işten uzaklaşmalara neden olabilir. Karşılıklı suçlamalar durumu daha da kötüleştirebilir. Yönetici kriz anını aşmak için gerçek bir lider gibi davranmalı ve öncesinde lider ve yönetici arasındaki fark iyi anlaşılmalıdır. Tablo 3'de lider ve yönetici arasındaki farklar şu şekilde belirtilmiştir:

**Tablo 3. Lider ve Yönetici Farkları**

Yöneticinin çalışanları vardır.	Liderin takipçileri vardır.
Yönetici değişime direnir.	Lider değişim yaratır.
Yöneticinin güzel fikirleri vardır.	Lider onları uygulayandır.
Yönetici iletişim kurar.	Lider ikna eder.
Yönetici grupları yönetir.	Lider takım oluşturur.
Yönetici kahraman olmaya çalışır.	Lider etrafındakilerle kahraman olmuştur.
Yönetici takdir alır.	Lider sorumluluk alır.
Yönetici insanlar üzerinde iktidar kurar.	Lider iktidarı etrafındaki insanlarla yaratır.

Kaynak: Sanborn, 2006, s.52.

Lider, insan topluluklarını yakınında tutmayı bildiği için psikolojik taciz uygulayanın aksine örgüt açısından da yararlı bir şeyler yapmaya çabalamaktadır. Diğer insanların içindeki gücü kullanmak ve sizi bir lider olarak takip etmeleri için karakter, yeterlilik ve bağlantı çok önemlidir. Etkili bir lider olunursa çevremizdekiler kişiye kolaylıkla bağlanabilir. Bunun sahip olunan statüyle bir ilgisi yoktur. Bu tamamı ile çevredekilerle ilişkilere bağlıdır. Onları motive etmek, problemlerle yüzleşmek, çevredeki güçlüklerden yılmamak lider olmanın esaslarıdır. Böyle bir çalışma ortamında insanlar huzur içinde çalışır. Dolayısıyla psikolojik tacizin önlenmesinde liderin etkisi çok büyüktür (Sanborn, 2006).

### **2.16 Psikolojik Tacizin Hukuki Boyutları**

Her ne kadar ülkemizde psikolojik tacizi direkt ele alan kanun maddesi olmasa da, son yıllarda bu kavram hakkında belirli bir bilinç oluşmuştur. Psikolojik taciz davaları İş Kanunu ya da Türk Ceza Kanunu maddeleri altında işlem görmektedir.

Avrupa ülkelerinde ise psikolojik taciz ile ilgili direkt düzenlenmiş kanun maddeleri sayesinde psikolojik taciz meşru bir suç unsuru teşkil etmekte ve yasalar tarafından tanınmaktadır. İsveç'te 1994, Japonya'da 1996, Finlandiya'da 2000'de alınan yargıtay kararları ile psikolojik taciz hukuksal boyuta taşınmış, Almanya, Fransa ve ABD'de ise son yıllarda bir suç olarak nitelendirilmiş ve mevzuatlarda açıkça yer almaya başlamıştır (Temizel, 2013, s.209). İşyerinde Psikolojik Taciz ve Çözüm

Önerileri Komisyon Raporuna göre (2011) psikolojik taciz karşıtı yasalar resmi olarak İsveç, Norveç, Finlandiya, Fransa, Almanya, İtalya, İspanya, Hollanda, Belçika, Avustralya, İngiltere ve Amerika'da yürürlüğe girmiştir. Fransa'da ise bir yıla kadar cezai yaptırım ve 4000 Euro para cezası bulunmaktadır. Avrupa Birliği'nde psikolojik taciz eylemi sağlığı bozan bir eylem olarak nitelendirilmiş, iş güvenliğini zedelediği ve sağlık risklerine yol açtığı belirtilmiştir. Bu konuda Uluslararası Çalışma Organizasyonu (International Labour Organization) da sosyal adaleti ve çalışanların haklarını ön plana almıştır. Bu organizasyonun üyeleri periyodik olarak iş kazalarını önlemek ya da en aza indirmek amacıyla iş güvenliği politikalarını, iş sağlığını ve çalışma ortamını düzenlemekle yükümlüdür. Sağlanan iş güvenliği yasalarının çiğnenmesi halinde gerekli cezaların verilmesi de zorunludur. Yaşamları ya da sağlıkları tehdit altında olan çalışanlara işlerini sona erdirmeye hakkı verilmiştir. Litvanya Avrupa Birliği'nde olmasına rağmen bu anlaşmayı onaylamamıştır. Ancak bu anlaşmada yer alan değerleri yok saydığı anlamına gelmemektedir. 2006 yılındaki anlaşmaya 187. Madde eklenmesiyle anlaşma güncellenmiştir (Litvanya henüz bu anlaşmayı da onaylamamıştır). Bu anlaşmada çalışanların psikolojik durumlarıyla ilgili özel bir madde yer almasa da çalışanların sağlık durumlarıyla ilgili madde çok genel olduğu için çalışanların psikolojik durumlarını da kapsamaktadır. Özellikle 13. maddede yer alan taciz ve saldırganlık gibi davranışlar işle ilgili stres durumu ve psikolojik taciz ile yakından ilgilidir. İşle ilgili stresi azaltmak için işverenin uyması gereken kurallar 6. Maddede verilmiştir. Buna göre firmanın hedefleri, çalışanların rolleri açıkça belirtmeli, kişisel ya da grup bazında yönetimsel destek sağlanmalı, sorumluluklar iyi eşleştirilip, iş kontrolü sağlanmalıdır. Çalışanlar ve yöneticilere stres konusunda eğitim verilmelidir. Avrupa Birliği ve ulusal düzenlemeler dahilinde çalışanlar ve temsilcilerine danışmanlık hizmeti verilmelidir. 27 Nisan 2007'de iş yerinde taciz ve saldırganlıkla ilgili başka bir anlaşma imzalanmış ve psikolojik taciz, fiziksel saldırı ve şiddetin tamamen durdurulması hedeflenmiştir. Burada çalışanı koruma ve kollamanın işverenin sorumluluğunda olduğu kesin olarak belirtilmiştir. 3. madde dahilinde taciz ve şiddet kabul edilemez suçlar olarak belirtilmiştir. Taciz, çalışanın tekrarlı ve kasti olarak işle ilgili suiistimal edilmesi, tehdit edilmesi ve aşağılanması şeklindedir. Şiddet ise bir ya da birden fazla çalışan ya da yöneticinin işle ilgili bir konuda saldırıya uğramasını kapsamaktadır. Bu iki eylem bir ya da birden fazla çalışan ya da yönetici tarafından uygulanıp, çalışanın ya da yöneticinin onurunu ya da sağlığını olumsuz olarak etkileyip, düşmanca bir çalışma ortamı yaratmaktadır. 4.

maddede taciz ve şiddet ile en iyi mücadele etme yönteminin konu hakkında farkındalık yaratmak olduğundan bahsedilmiştir. Konu hakkında çalışanlar ve yöneticilerin eğitilmesi sayesinde bu bilinç oluşturulacaktır (Petrylaite, 2011). Ülkemizde ise hukuk sisteminde psikolojik taciz ile ilgili doğrudan bir madde yer almamaktadır. Ancak anayasamızda yer alan bazı maddeler psikolojik taciz ile doğrudan ilişkili olmasa da kişilerin hak ve özgürlüklerini konu eden bazı kanun maddeleri bulunmaktadır. 1982 anayasasında psikolojik taciz ile ilişkilendirilebilecek maddeler şunlardır: (Temizel, 2013, s.210).

*Madde 12– Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir.*

*Madde 17– Herkes yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.*

*Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tâbi tutulamaz.*

*Madde 24– Herkes, vicdan, dinî inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir. Kimse, ibadete, dinî âyin ve törenlere katılmaya, dinî inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dinî inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz.*

*Madde 25– Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.*

*Madde 48– Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.*

*Madde 49– Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir.*

*Madde 50–Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz.*

Sıralanan bu maddeler kişinin temel hak ve özgürlüklerini esas almıştır. Doğrudan psikolojik taciz ile ilgili olmasa da, psikolojik taciz eylemi de kişinin çalışma yaşamındaki hak ve özgürlüklerine saldırı içerdiğinden sayılan maddeler de dolaylı olarak iş yerinde psikolojik şiddet ile alakalıdır.

Temizel (2013) Türk Ceza Kanununda psikolojik tacize uygun maddeleri şu şekilde sıralamıştır (s.211-212).

*Madde 1– (1) Ceza Kanununun amacı; kişi hak ve özgürlüklerini, kamu düzen ve güvenliğini, hukuk devletini, kamu sağlığını ve çevreyi, toplum barışını korumak, suç işlenmesini önlemektir. Kanunda, bu amacın gerçekleştirilmesi için ceza sorumluluğunun temel esasları ile suçlar, ceza ve güvenlik tedbirlerinin türleri düzenlenmiştir.*

*Madde 2– (1) Kanunun açıkça suç saymadığı bir fiil için kimseye ceza verilemez ve güvenlik tedbiri uygulanamaz. Kanunda yazılı cezalardan ve güvenlik tedbirlerinden başka bir ceza ve güvenlik tedbirine hükmolunamaz.*

*(2) İdarenin düzenleyici işlemleriyle suç ve ceza konulamaz.*

*(3) Kanunların suç ve ceza içeren hükümlerinin uygulanmasında kıyas yapılamaz. Suç ve ceza içeren hükümler, kıyasa yol açacak biçimde geniş yorumlanamaz.*

Bunun dışında psikolojik taciz aracı olarak kullanılacak eylemlerin de Türk Ceza Kanunundaki hükümlerine yer verilmiştir.

*Madde 81– (1) Bir insanı kasten öldüren kişi, müebbet hapis cezası ile cezalandırılır.*

*Madde 86– (1) Kasten başkasının vücuduna acı veren veya sağlığının ya da algılama yeteneğinin bozulmasına neden olan kişi, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.*

*(2) Kasten yaralama fiilinin kişi üzerindeki etkisinin basit bir tıbbi müdahaleyle giderilebilecek ölçüde hafif olması halinde, mağdurun şikâyeti üzerine, dört aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezasına hükmolunur.*

*Madde 94– (1) Bir kişiye karşı insan onuruyla bağdaşmayan ve bedensel veya ruhsal yönden acı çekmesine, algılama veya irade yeteneğinin etkilenmesine, aşağılanmasına yol açacak davranışları gerçekleştiren kamu görevlisi hakkında üç yıldan oniki yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.*

*(2) Suçun;*

a) Çocuğa, beden veya ruh bakımından kendisini savunamayacak durumda bulunan kişiye ya da gebe kadına karşı,

b) Avukata veya diğerk kamu görevlisine karşı görevi dolayısıyla işlenmesi halinde, sekiz yıldan onbeş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(3) Fiilin cinsel yönden taciz şeklinde gerçekleşmesi halinde, on yıldan onbeşyıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(4) Bu suçun işlenişine iştirak eden diğerk kişiler de kamu görevlisi gibi cezalandırılır.

(5) Bu suçun ihmali davranışla işlenmesi halinde, verilecek cezada bu nedenle indirim yapılmaz.

Madde 96– (1) Bir kimsenin eziyet çekmesine yol açacak davranışları gerçekleştiren kişi hakkında iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(2) Yukarıdaki fıkra kapsamına giren fiillerin;

a) Çocuğa, beden veya ruh bakımında kendisini savunamayacak durumda bulunan kişiye ya da gebe kadına karşı,

b) Üstsoy veya altsoya, babalık veya analığa ya da eşe karşı, işlenmesi halinde, kişi hakkında üç yıldan sekiz yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

Madde 102– (1) Cinsel davranışlarla bir kimsenin vücut dokunulmazlığını ihlal eden kişi, mağdurun şikâyeti üzerine, iki yıldan yedi yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır

(2) Fiilin vücuda organ veya sair bir cisim sokulması suretiyle işlenmesi durumunda, yedi yıldan oniki yıla kadar hapis cezasına hükmolunur. Bu fiilin eşe karşı işlenmesi halinde, soruşturma ve kovuşturmanın yapılması mağdurun şikayetşikâyetine bağlıdır.

Madde 105– (1) Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına hükmolunur (2) Bu fiiller; hiyerarşi, hizmet veya eğitim ve öğretim ilişkisinden ya da aile içi ilişkiden kaynaklanan nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle ya da aynı işyerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanılarak işlendiği takdirde, yukarıdaki fıkraya göre verilecek ceza yarı oranında artırılır. Bu fiil nedeniyle mağdur; işi bırakmak,

*okuldan veya ailesinden ayrılmak zorunda kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olamaz.*

Tüm bu suçların dışında Türk Ceza Kanununun 106. maddesindeki tehdit, 107. maddesindeki şantaj, 114. maddesindeki siyasi hakların kullanılmasının engellenmesi, 115. maddesindeki inanç, düşünce ve kanaat hürriyetinin kullanılmasının engellenmesi, 117. maddesindeki iş ve çalışma hürriyetinin ihlali, 118. maddesindeki sendikal hakların kullanılmasının engellenmesi, 120. maddesindeki haksız arama, 121. maddesindeki düzenlenmiş dilekçe hakkının kullanılmasının engellenmesi, 122. maddesindeki ayrımcılık, 124. maddesindeki haberleşmenin engellenmesi, 125. maddesindeki hakaret, 132. maddesindeki gizliliğin ihlali, 133. maddesindeki kişiler arasındaki konuşmaların dinlenmesi ve kayda alınması, 134. maddesindeki özel hayatın ihlali, 135. maddesindeki kişisel verilerin kaydedilmesi, 151. maddesindeki mala zarar verme, 257. maddesindeki görevi kötüye kullanma, 281. maddesindeki suç delillerini yok etme, gizleme veya değiştirme, 283. maddesindeki iş kayırma suçları da Türk Ceza Kanununun psikolojik taciz aracı olarak kullanılan eylemler kapsamında sayılabilirler.

İş Kanunu açısından bakılacak olursa 4857 İş Kanununun 77. maddesinin birinci hükmüne göre işveren, işyerinde işçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlamak amacıyla gerekli olan her türlü tedbiri almakla yükümlüdür. Aynı kanunun ikinci fıkrasına göre ise iş güvenliği tedbirlerine uyup uyulmadığının denetlenmesi, mevcut riskler varsa bu risklere karşı önlemler alınması şarttır. 5. maddesinde ise işçilere eşit davranılması yükümlülüğü vardır. 22. maddenin 2. hükmüne göre ise taraflar aralarında anlaşmak kaydıyla çalışma koşullarını değiştirebilmektedirler. Borçlar kanununda da psikolojik taciz aracı olarak kullanılacak eylemler dahilinde 416. maddede işçinin kişiliğinin korunması esas alınmıştır. 332. maddesinin birinci fıkrasında işçinin kişiliğine saygı gösterilmesi, sağlığının gözetilmesi, ahlaka uygun bir düzenin sağlanması esastır. İşçi sağlığını koruma hakkında, hastalandığında onu çalışmaya zorlamama, gerektiğinde tedavisi için izin verme, acil tedavi imkanları sağlama gibi yükümlülükler söz konusudur (Temizel, 2013, s.213-214). Bakıldığında psikolojik taciz ile ilgili birebir madde olmamasına rağmen 416. maddeye yapılan ekleme ile artık işçinin onur ve kişilik değerlerinin korunması yükümlülüğü ile ilgili cinsel taciz ve psikolojik taciz gibi suçlar da kişilik değerlerini zedeleyici kapsamda sayılmıştır. İşçinin kişiliğini korumaya yönelik 417. madde dahilinde işçi kişiliğine saygı göstermek, psikolojik ve

cinsel tacize uğramamaları için gerekli önlemi almakla yükümlüdür. Bunun dışında iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için her türlü tedbir alınmalıdır. Türk Medeni Kanunu'na göre ise 24. madde kapsamında kişilik haklarına saldırılan bir kimse, saldırıda bulunan kişiden korunmak için koruma talep edebilmektedir. Sendikalar Kanunu kapsamında 31. maddeye göre işveren işçiyi bir sendikaya üye olduğu için, ücret, ikramiye ve primlerinde ayrımcılık yapamaz. Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu 38. maddesine göre herhangi bir greve katılan işçinin işyerinde çalışma hakları engellenemez (s.215-216). Bu madde de dolaylı olarak psikolojik taciz ile ilişkilidir. Grev yapan işçinin işveren tarafından psikolojik tacize uğraması muhtemeldir. Türk Hukukunda psikolojik taciz ile ilgili emsal dava kapsamına giren Y.T. tarafından Jeoloji Mühendisleri Odasına karşı açılan manevi tazminat davasıdır. Çalışan uğratıldığı manevi ve psikolojik yıpranma karşılığında 1.000 TL manevi tazminat talep etmiş, talep kabul edilmiş ve 30/05/2008 günü onanmıştır. Bir diğer dava ise Toprak Mahsulleri Ofisi'ne Ş.T. tarafından istifa etmemesi sonucu uğradığı psikolojik taciz nedeniyle açılmıştır. Açılan tazminat davası henüz sonuçlanmamıştır. Akademik yaşamdan bir örnek dava ise Eczacılık Fakültesi Biyokimya Anabilim Dalı öğretim görevlisi D.A tarafından bölüm dekanına açılmış, kişilik haklarına saldırıda bulunduğu iddia edilmiştir. D.A'nın açtığı davada kişilik haklarına saldırıda bulunduğu kanıtlanmış ve karar yargıtay tarafından onaylanmıştır. Hukuk sistemimizde bu tür davalar açılrsa da, psikolojik taciz kavramı henüz resmi bir ifade olarak hukuki ve cezai yaptırımlarıyla belirtilmemiştir. Ancak yine de konuyla ilgili olarak eskiye kıyasla daha fazla cesur davranıldığı söylenebilir. Psikolojik taciz konusunun üzerinin kapatılmasının nedeni Türkiye'nin sosyo-kültürel yapısıyla da ilişkilendirilebilir. 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı kanunun 25. maddesinde cinsel tacize yer verilmiştir. Bu maddeye göre hem işveren hem de çalışan iş yerinde herhangi bir cinsel içerikli davranışla karşılaşıyorsa iş sözleşmesini feshedebilir. Ancak işyerinde uğranılan tacizi sadece cinsel taciz olarak sınıflandırmak yanlıştır. Psikolojik taciz bazen cinsel tacizin de dâhil olduğu iftira, zorbalık, fiziksel şiddet şeklindeki davranıştır. Türk hukukunda cezai yaptırımı olan tam olarak psikolojik taciz olarak isimlendirilmese de psikolojik tacize maruz kalanlara yargı yolunun açık olduğu belirtilmiştir. 2011 yılında başbakanlık genelgesiyle tüm kurumlar psikolojik taciz konusunda uyarılmıştır. Başbakanlıktan 19 Mart 2011 tarihli 27879 sayılı resmi gazetede konuyla ilgili olarak bir uyarı yayınlanmıştır. Bu uyarıda psikolojik tacizin tanımı yapılmış, kapsamına giren davranışlar özetlenmiş ve işyerlerinin alması gereken



önlemler sıralanmıştır. Ayrıca psikolojik tacize maruz kalanlar Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi olan ALO 170'e yönlendirilmişlerdir. Çalışanların uğradığı psikolojik tacizi önlemek ve değerlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde sivil toplum kuruluşları tarafından Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu kurulacaktır (Koçak ve Yeşilyurt, 2014).

Bir davranışın hukuksal açıdan psikolojik taciz olarak sayılabilmesi içinde kasıt unsuru olup olmamasına, sistematik olarak tekrar edip etmemesine, süre bakımından en az bir kere ve altı aydan fazla devam edip etmemesine bakılmalıdır. Psikolojik taciz olarak sayılabilecek davranışlar ise bireyin kendini ifade etme ve iletişiminin engellenmesi, içinde bulunduğu sosyal ilişkilere saldırılması, onuruna saldırılması, yaşam kalitesi, mesleki durumu ve sağlığına saldırılmasıdır (s.222-223).

Türk Medeni Kanunu, Ceza Kanunu ve İş Kanunu çerçevesinde dolaylı olarak psikolojik taciz çerçevesine giren davranışlar için yaptırımlar olsa da, ülkemizde direkt olarak psikolojik taciz çerçevesinde kanun ya da yasa tasarısı bulunmamaktadır. Direkt olarak suç unsuru olmadığı için belirli bir caydırma bulunmamaktadır. Bu da psikolojik taciz uygulayıcısını psikolojik şiddet uygulamaktan alıkoymaya yetmemektedir.

### **2.17 Akademik Yaşamda Psikolojik Taciz**

Akademik yaşamda psikolojik taciz kavramını ilk inceleyen isimlerden biri Westhues olmuştur. Birçok akademisyen bu konuda sıkıntılar yaşamakta ve birçoğunun davaları hâlâ devam etmektedir. Akademik dünyadaki psikolojik taciz davalarının konuları şu şekilde özetlenmiştir (Westhues, 2008, s.18-19):

- Farklı bir etnik kökenden gelmiş olmak ve bu farklı etnik kökenin genellikle kişinin aksanından fark edilmesi,
- Cinsiyeti, cinsel tercihi, etnik kökeni, ten rengi, sınıfı gibi bazı özellikleriyle çalışma arkadaşlarından farklı olmak,
- Müzik ya da edebiyat gibi belirsiz standartları, hedefleri olan bir disipline ait olmak,

- Nietzsche'nin belirttiği gibi "Cezalandırma dürtüsüne sahip olan güçlüdür" fikrini savunan bir dekan ya da yöneticinin altında çalışmak,
- Bağlı olunan akademik bölümün maddi sıkıntılarının olması,
- Dekan ya da yönetici makamına aday kişiyle fikir ayrılıklarının olması, aday kişinin makama gelmesi sonucu fikir ayrılıkları yaşayan kişinin, yeni yöneticinin gözünde aptal, lanetli ya da çılgın gözükmesi,
- Başarılı bir akademisyen olup, hem öğretimi hem de akademik araştırmalarındaki başarıları sayesinde iş arkadaşlarının kendisini kıskanması,
- Kampüsteki elit kesim başta olmak üzere çoğunluğun doğru olarak kabul ettiği fikirleri kabul etmemek,
- Kültürel bir toplum tarafından ya da akademik camia tarafından dışlanmış bir kimsenin fikirlerini savunmak,
- Güçlü iş arkadaşlarının yaptıkları yanlış eylemler karşısında sesini çıkarmak, susmamaktır.

Akademik problemlerin kökenine inmek için ilk önce akademik özgürlük fikrine önem vermek gerekmektedir. Martin (1993) akademik özgürlüğün sağlanması için devlet ve üniversiteler arasında denge kurulması gerektiğine inanmıştır.

### **2.17.1 Akademik Yaşamda Kayırmacılık ve Çifte Standart**

Kayırmacılık iş yaşamında oldukça sık karşılaşılan, belirli bir kişi ya da grubun belirli menfaatlar çerçevesinde korunup, kollanması, hak ve imtiyazlar verilmesidir. Kayırmacılık biçimlerinin ilki aile ya da akrabaların yararına fayda sağlamaya çalışmak olan nepotizm, bir diğeri kişisel ilişkiler bazında arkadaşlara ya da sevilen kişilere yarar sağlama (favoritizm), üçüncüsü ise kişinin yetenek, beceri ve kabiliyeti olmaksızın yakın arkadaşı olan kişiyi kayırması anlamına gelen kronizmdir (Büte, 2011).

Bir kişinin adil olmayan bir şekilde saldırıya uğrayıp uğramadığını kontrol etmenin en kolay yolu çifte standart uygulanıp uygulanmadığının kontrol edilmesidir. Bunun bir yolu da aynı ya da daha kötü performansa sahip ve buna rağmen

eleştirilmeyen akademisyenlerin olup olmadığını sorgulamaktır. Akademik dünyada hiç araştırma yapmayan, işini kaytaran, düzgün yapmayan akademisyenlerin olduğu bilinmektedir. Diğer tarafta ise mükemmel araştırmacı olup, işini özveriyle yapmasına rağmen saldırıya uğrayan bir grup vardır. İşte böyle bir durumda çifte standarttan bahsedilebilmektedir (Martin, 1986). Çifte standardın bir diğer şekli de kayırmacılıktır. Martin (2009) kayırmacılığı gösterilen iş performansına övgü olarak değil, performanstan bağımsız bir ayrımcılık olarak nitelemiştir. Akademik kayırmacılık bazı ülkelerde akademik hayata girmenin tek yoluymuş gibi görülmektedir. Bu durum bazı üniversitelerde öyle bir hâl almıştır ki, bazı akademik görevler adeta para karşılığı satılmaktadır. Kayırmacılık bazen güzel bir odayı desteklediği kişiye ayırmak, o kişinin yazdığı akademik makaleye hakemlik yapmak, öğretim iş yükünün dağıtılması esnasında daha istenilen ya da hafif derslerin desteklenen kişiye ayrılması şeklinde olabilmektedir. Bazı akademik çevrelerce o kadar bilinen bir gerçekliktir ki, akademisyenler içerde tanınan bir kişiyi desteklemek yerine dışardan tanınmayan bir kişinin desteklenmesinin ne kadar tehlikeli olduğunun farkındadır. Kişiler içerdekiler, dışarıdakiler ve nötr olanlar şeklinde ayrılmaktadır. Nötr olanlara sadece içerdekilerle rekabete girdiklerinde cephe alınsa da, dışarıdakilere karşı ciddi ayrımlar yapılmaktadır (Martin, 2009, s.5).

Kayırmacılığın değişik türleri vardır. Birinci kayırmacılık türü karar verme süreciyle alakalıdır. İmtiyazlı taraf avantajlı konumdayken, diğer taraf dezavantaj sahibidir. Diğer bir konu aşamalarla alakalıdır. Mesela içerdekiler sadece profesörlerden oluşuyorsa, sadece profesörlerden oluşan bir komisyon dışarıdakilere karşı önyargı oluşturacaktır. Bir diğer türü, belli bir gruba bilgi ve yeteneklerinin gelişmesi için yardım, danışmanlık sunulmasıdır. Kişisel etkileşim boyutunda ise bir kişiyi toplantıda veya toplum içindeki başka durumlarda selamlamak, yorum yapmak, övmek yer almaktadır. Vücut dili, kişinin ses tonu da bu kategoridedir. Bu boyuttaki kayırmacılığın ispatı çok zordur. İnsanların sevdiği kişilere kişisel etkileşim boyutunda daha yakın davranmaları toplum içinde bilinen ve beklenen bir durum olduğu için değiştirilmesi zordur. Akademik kayırmacılığın yapıldığı konular şu şekildedir (s.7):

- Ofisleri belirleme, dini tatil, konferans ya da diğer nedenlerden dolayı verilen izinler, ziyaretçi kabulü, burs başvurularını, tezleri değerlendirmek, öğrencilere proje dağıtımını, danışmanlara öğrenci dağılımını, öğretim saatlerini belirlemek,

bursları, terfi ve maaş artışlarını ödüllendirmek, ortak yazarlara karar vermek, randevuları oluşturmak, makalelere hakemlik yapmak karar verme aşamasında kayırmacılığın konusunu oluşturmaktadır.

- Dekan, başkan, komite, pay komitesi üyelerini seçme, şikâyetleri değerlendirme, başvuru makamı olma gibi aşamalarda da kayırmacılık yapılmaktadır.
- Yardım/destek konusunda kayırmacılık şu şekilde olabilmektedir: Kayırılan kişilere yayın, ödül, burslar ve referans yazımları konusunda bilgi vermek, onları iş başvurusu yapmak için teşvik etmek, yönetimden gelen yazıları almaya yönlendirmek, planlar, diğer kişiler hakkında bilgilendirmek, onlara dış görünüm, konuşma ve diğer stratejiler hakkında eğitim vermektir.
- Kişisel etkileşim boyutunda onları maruz kaldıkları saldırılara karşı korumak, toplantılarda olumlu yönde rehberlik etme, cesaret ve destek vermek şeklinde çifte standart uygulanmaktadır.

Tablo 4’te akademik kayırmacılığın türleri, içerde çalışanlara avantaj ve dezavantajları gösterilmiştir.

**Tablo 4. Akademik Kayırmacılık Türleri**

<b>Kayırmacılığın Türü</b>	<b>İçerdekileri Avantajları</b>	<b>İçerdekilere Dezavantajları</b>
<b>Karar Verme</b>	<b>Avantajlı Kararlar</b>	<b>Ters Kararlar</b>
<b>Aşamalar</b>	Önyargılı prosedürler, kalıplaşmış komiteler	Önyargılı prosedürler, kalıplaşmış komiteler
<b>Yardım</b>	Tavsiye, destek, rehberlik, iç bilgi	Tavsiye, rehberlik eksikliği
<b>Kişisel Etkileşim</b>	Cesaretlendirme, teşvik, saygınlığı destekleme	Hevesin kırılması, toplumdan uzaklaştırma, psikolojik taciz, cephe alma

Kaynak: Martin, 2009, s.6.

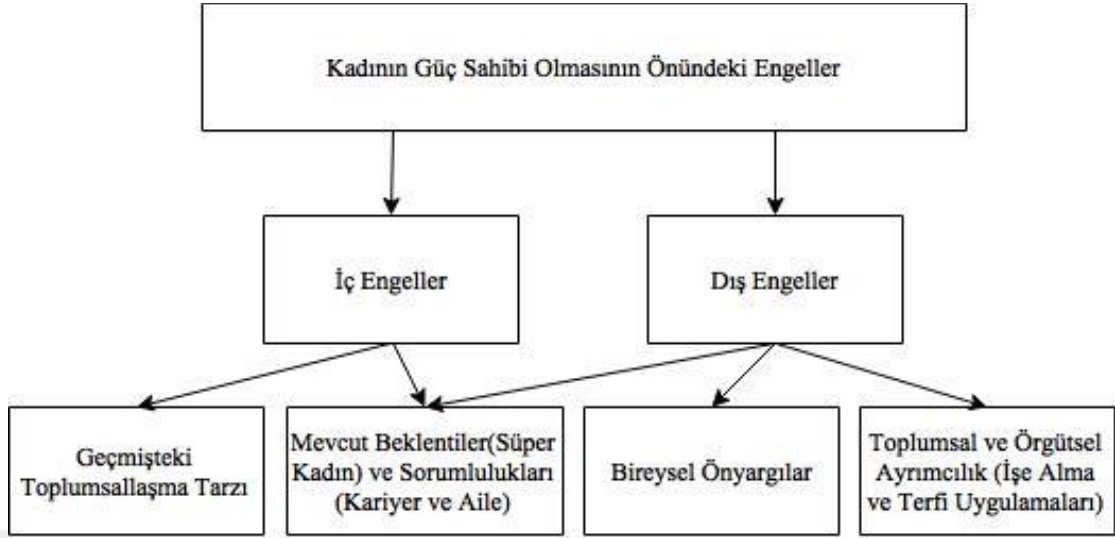
Akademik camiada psikolojik taciz konusunu ilk kez araştırmaya açan Westhues (2005) kitabında St. Michael Üniversitesi Dini Bilimler konusunda Profesör H.R.’nin 1994 yılında resmi olarak görevinin sonlandırılıp, toplum içinde küçük düşürülmesinden yola çıkarak olayı detaylarıyla incelemiştir. Birçok yanlış hükmün verildiği Kanada ve Amerika mahkemelerinde Westhues’a göre inandırıcılık kavramı

sorgulanır hâle gelmişti. Jüri üyesi koltuğuna oturan üyeler ve profesörlerin çoğunun herhangi bir hukuk eğitimi almadığı göz önünde bulundurulursa, H.R'nin davasının sonucunun güvenilirliği sorgulanmalıdır. R'nin yargılandığı yaz Westhues da çalıştığı üniversitenin Etik Kurulu tarafından yargılanıyordu. Bazı kuruluşlar ve öğretmenler birliği sayesinde para cezası ile Westhues'un davası kapanmıştı. Bunun üzerine kendisine H.R'nin davasının kendi davası gibi fes edilmemesinin nedeninin gerçekten suçlu olması mı olduğunu kendisine sordu. Merak edilen H.R'nin gerçekten böyle bir şey yapmış olabileceği ya da bunun kendisine kurulan bir komplo olup olmadığıydı (s.8). Akademik yaşamda bu tür örnekler sıkça rastlanmaktadır. Bu nedenle pek çok akademisyen fikirlerini rahatça ifade edememektedir.

### **2.17.2 Akademik Yaşamda Cinsiyete Göre Çifte Standart (Kayırmacılık)**

Kayırmacılık bazen cinsiyete göre olabilmektedir. Özellikle ataerkil topluluklarda yaygın olarak görülmektedir. Bu tür topluluklarda kadınlar daha dezavantajlı olup, haksızlığa uğramaktadır. Kadınların dezavantajlı konumda olmalarının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar Şekil 5'de verilmiştir:

### Şekil 5. Kadının Güç Sahibi Olmasının Önündeki Engeller



Kaynak: Palmer ve Hyman, 1993, s.41.

Toplumsallaşma sürecinde kadınlara karşı uygulanan çifte standart azalma yönünde olsa da, kadınlar akademik yaşamda hâlâ güçlükler yaşamaktadır. Dikmen ve Maden (2012) akademik yaşamdaki kadınların araştırmacı olarak sırtladıkları yükün yanı sıra, evde harcadıkları emeğin hesaba katılıp katılmadığını belirlemek için bir araştırma yürütmüştür. Hem evde hem okulda zamanlarının çoğunu bilimsel faaliyetlere ayırmaktadırlar. Bir taraftan da mesleklerinin gereğini yerine getirmek zorundadırlar. Ev işleri, çocuk bakımı gibi rutin görevler ise görünmeyen emek olarak algılanmaktadır (s.236). Bir devlet üniversitesinde 70 kadın akademisyene anket uygulanmış ve görünmeyen emek hakkındaki algıları anlaşılmasına çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre kadın ve erkekler birbirinden ayırt edilmiş, görünmeyen emeğin sebebi ücret karşılığı olmamasına bağlanmıştır (Maden, 2012, s.247). Kadın akademisyenlerin emeği doğallaştırılmış, çifte standarda maruz kalmışlardır.

Bunun nedeni kadınların hâlâ cam tavan sendromuna maruz kalmalarıdır (Davidson ve Burke, 2004, s.22).

Çifte standardın ortadan kaldırılması için öncelikle eğitim kurumlarına büyük görevler düşmektedir. Kadınları çevreleyen ve onların ilerlemesini engelleyen faktörlerin en başta ortadan kaldırılması gerekmektedir (Davidson, 2004, s.13).

## 2.18 Akademik Yaşamda Bumerang Kavramı

Akademik saldırılar bazen saldırganın geri çekilmesine neden olur ve bu geri tepme “bumerang” olarak adlandırılmaktadır. Bumerang etkisi akademik özgürlüğü sağlayıcı tek etmen olmasa da muhalif akademisyeni korumak için etkilidir. (Martin, 2004). Bir akademisyenin işten çıkarılması, akademik özgürlüğün ihlal edilmesine neden olması akademik camiada bumerang etkisi yaratmaktadır. Saldırganlar bazen olayların olumsuz yöne gideceğini ve bumerang etkisi yaratabileceğini tahmin edip, olayın üzerini örtmeye, resmi kanallar kullanmaya, korkutma ve rüşvet verme yoluyla bumerang etkisini kırmaya çalışırlar. Çoğu akademisyen adlarının çıkmasından çekindiği için ve kendilerini lanse etmeye alışkın olmadıkları için genellikle olayın üzerinin örtülmesine maruz kalmaktadır. Buna karşın saldırılan tarafın resmi kanallardan destek alması bumerang etkisini büyük ölçüde azaltmaktadır. Ancak çoğu kurban otoritelerin tarafsızlığına inandığı için böyle bir desteğin farkında değildir.

Üniversite yönetiminin saldırganı desteklemesi durumunda, yönetim bumerang etkisini kırıp, olayları haklı çıkarmak için bazı yöntemlere başvurmaktadır. Bir saldırı ancak hedef kişinin bir şekilde değeri düşerse daha az şaşırtıcı ve kabul edilebilir hâle gelir. Mesela düşük performans gösteren, ağız bozuk bir akademisyenin işten atılması yankı uyandırmayacaktır. Hedefin değerinin düşmesi bumerang etkisini önleyecektir. (Martin, 2005). Bir diğer yöntem saldırıda bulunanların eylemlerini haklı çıkarmak için olayları yeniden yorumlamalarıdır. Bir akademisyen için asla, “özgürlüğünü ifade ettiği için işten çıkarıldı” demezler. Özgürlüklerin ifade edilmesi neticesinde akademisyenin işinin sona erdirilmesi genellikle kurumun yeniden örgütlenmesi sonucu pozisyonların yeniden düzenlenmesi gibi açıklamalarla ört pas edilmeye çalışılmaktadır. Saldırganlar bazen kurbanlarını ve olaya şahit olanları korkutur. Bazen polis de orantısız şiddet kullanarak insanları ve şahitleri korkutmaya çalışır. Akademik camiada fiziksel şiddetle pek fazla karşılaşılmasa da akademisyenler işleri, aldıkları ödenek, saygınlıkları konusunda endişeye kapılmaktadır. Azarlama ve görevden alma akademisyenler için en önemli korkutma unsurudur. Çoğu akademisyen resmi eleştiriden çok utanır ve saklanmayı tercih eder. Çoğu kavga etmek yerine işten ayrılmayı tercih etmektedir. Bumerang etkisini azaltmak için bir başka yol da rüşvettir. Saldırganlarla işbirliği yapanlara zam, terfi, övgü gibi ödüller sunulur. Saldırganların rüşvet aldığına dair bir kanıt olmasa da, çoğu akademisyen işten çıkarılma ile korkutulmuştur (s.68).

## 2.19 Akademik Yaşamda Kadın

### 2.19.1 Düünden Bugüne Kadının İş Yaşamındaki ve Akademik Hayattaki Rolü

Günümüz toplumunda kadının yeri değişmiş, kadın evdeki domestik rolünün yanı sıra iş hayatında da üretken hâle gelmiştir. Endüstrileşen toplumumuzda kadınların yeri gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Kadının toplum içindeki yerini daha iyi anlamak gerekmektedir (Stromquist, 1999, s.17). 1960'lardan bu yana yönetimdeki kadınların sayısında önemli bir artış vardır (Palmer ve Hyman, 1993). Ülkemizde kadın akademisyenlerin sayısı gün geçtikçe artmıştır. Habertürk Gazetesinin (2016) haberine göre Türkiye'de geçen yıl 148 bin 903 olan akademisyen sayısı bu yıl 156 bin 168'e yükselmiştir. Kadın akademisyen sayısı 2016'daki son verilere göre 67 bin 578, erkek akademisyenlerin sayısı ise 88 bin 590 olmuştur. Üniversitelerde görev yapan kadın akademisyenlerin 6 bin 626'sını profesörler, 5 bin 285'ini doçentler, 14 bin 214'ünü yardımcı doçentler, 9 bin 574'ünü öğretim görevlileri, 6 bin 341'ini okutmanlar, bin 897'sini uzmanlar ve 23 bin 617'sini araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Kadın akademisyenlerin sayısı gün geçtikçe artmakta ve bu da bize kadınların akademik yaşamdaki önemini göstermektedir (Martin, 2005, s.69).

1970'lerdeki ekonomik ve sosyal politikalar çerçevesinde yürütülen yapısal uyum programları gelişmekte olan ülkelerde yürütülmüş ve kadınlar açısından çok olumlu etkileri olmuştur. İstatistiklere baktığımız zaman tablo 5'de 2006 ve 2014 yıllarında çalışan kadınların aylık ve yıllık ortalama kazançlarının hemen hemen erkeklere eşit, hatta 2014 yılı yıllık kazançlarının biraz daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 5. 2006 ve 2010 Yılları Ortalama Aylık ve Yıllık Gelir Dağılım Tablosu**

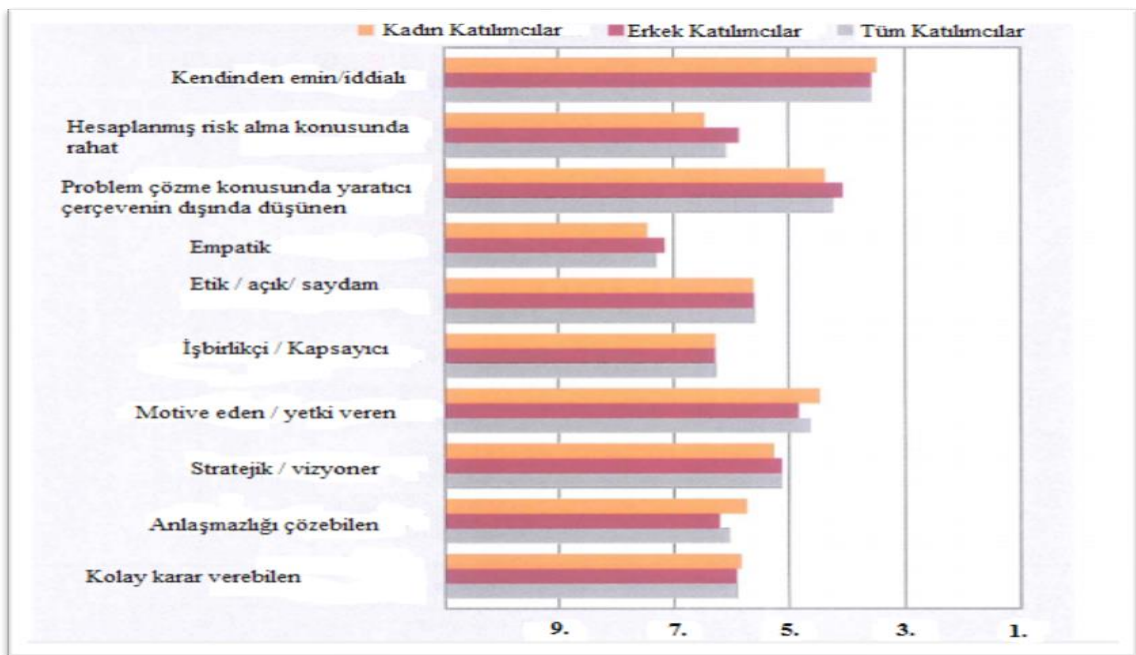
	Aylık ortalama brüt kazanç		Yıllık ortalama brüt kazanç	
	2006	2014	2006	2014
<b>Erkek</b>	1 107	2 215	14 316	27 775
<b>Kadın</b>	1 091	2 188	14 036	27 974

Kaynak: TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu)



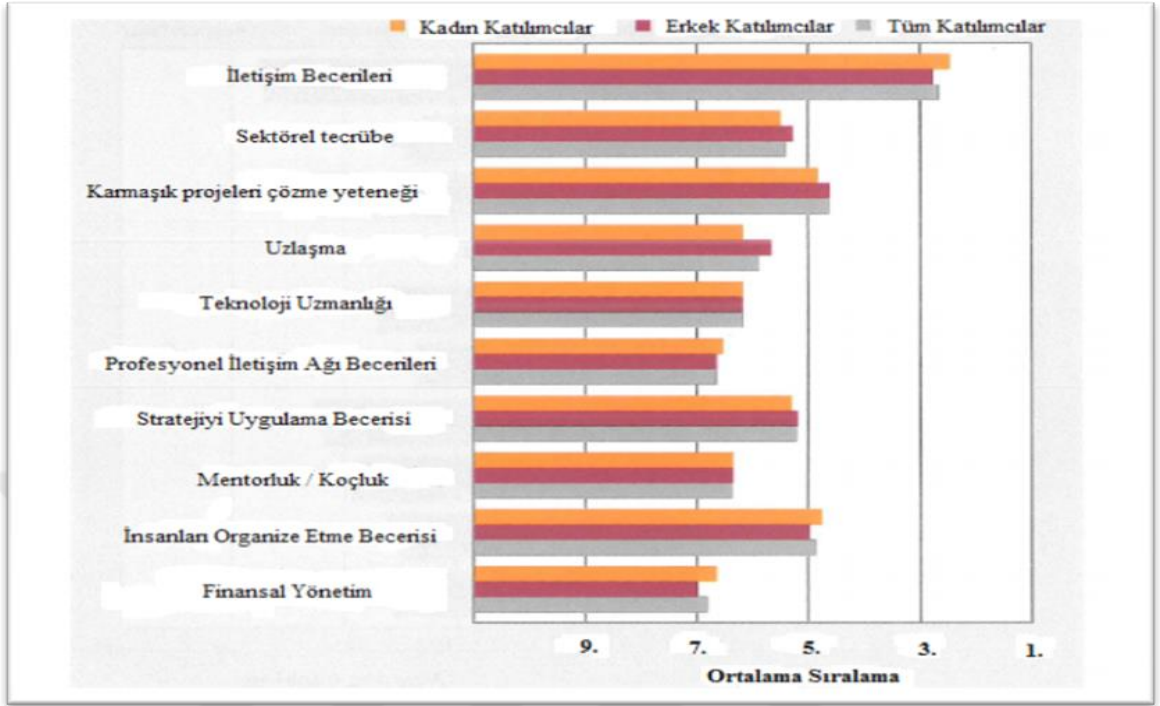
Kadınların yönetimde bulunmalarıyla ilgili araştırmalar ise 1970’lerde başlamış ve kadınların yönetici olup olamayacakları, olurlarsa başarı elde edip edemeyecekleri sorgulanmıştır. 1980’lerde ise soru daha ziyade “kadınlar neden yüksek üst düzey pozisyonlara gelemiyor?” olmuştur. Kadınların yönetsel pozisyonlardaki sayılarının arttığı gözükse de bu oran oldukça yavaş seyretmektedir (Karaca, 2007, 31-32). Ülkemizde kadınlar daha fazla kamu sektöründe istihdam edilmektedir (s.37). Ancak yönetici statüsündeki kadınlarımızın sayısı oldukça düşüktür. Halbuki kadınların yönetim tarzları değişmiş çok daha yaratıcılığa yönelik, motive eden, açık, esnek, insanlara yakın bir yönetim tarzını benimsemişlerdir. Kadınlar yönetsel olarak erkeklerden farklı olup, daha çok alt kademedeki çalışanların çıkarlarını gözeterek dönüşümsel liderlik anlayışını benimsemektedirler (s.40-41). Günümüzde her ne kadar kariyerde kadın erkek eşitliği anlayışı esas alınsa da ciddi farklılıklar tespit edilmiştir (s.46). Liderlik özelliklerine yaklaşımları sorulduğunda, günümüz kadın ve erkekleri arasındaki farklılıklar gün geçtikçe azalmaktadır. Apollo Araştırma Enstitüsünün 2012’de yaptığı araştırmaya göre etkili lider olma özellikleri ve becerilerinin büyük bir çoğunluğu Şekil 6 ve 7’de görüldüğü gibi kadınlarda da görülmektedir. Araştırmaya katılan 3000 kadın ve erkek katılımcı etkin lider olma özelliklerini aynı önem sırasına koymuştur (Daugenti, Vien ve Ray, 2013, s.15).

**Şekil 6. Etkin Lider Olma Özellikleri**



Kaynak: Daugenti, Vien ve Ray, 2013, s.15.

## Şekil 7. Etkin Lider Olmak İçin Gerekli Beceriler



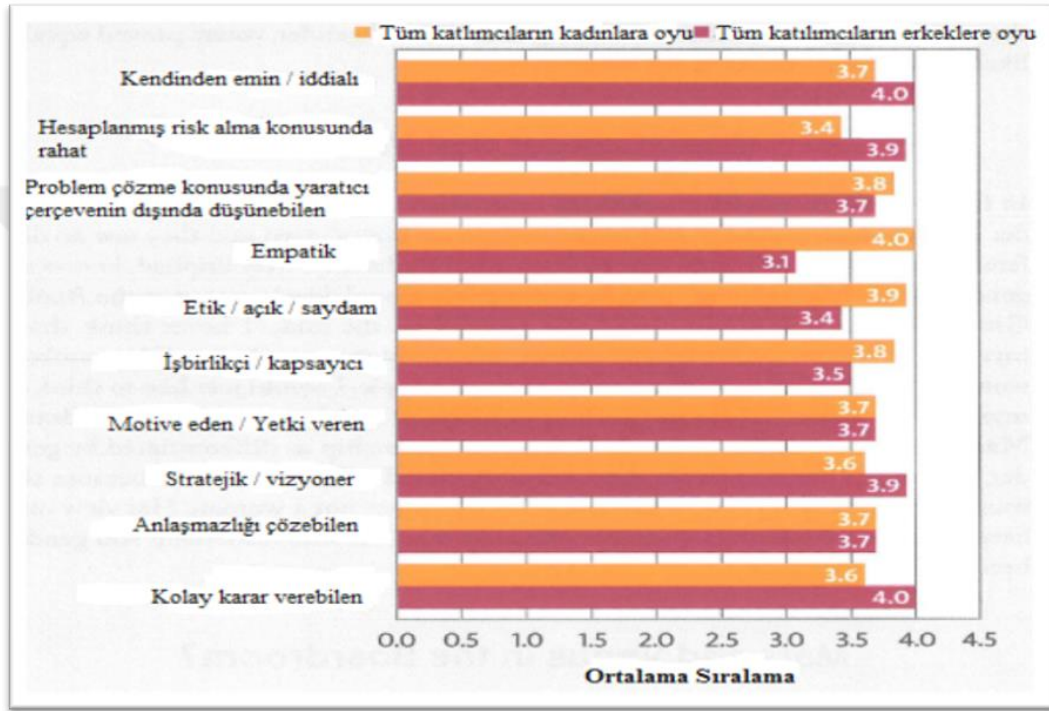
Kaynak: Daugenti, Vien ve Ray, 2013, s.16.

Aynı araştırmada bu sefer etkin lider olma özellikleri kadın ve erkek katılımcılara sorulmuş ve en önemli özellik her iki cinsiyet tarafından da iletişim becerileri olarak belirlenmiştir. Hiyerarşiler daha düz hâle geldikçe, iletişim çalışanlar için etkin yöneticide aranan en önemli özellik haline gelmiştir. Kadın ve erkeklerin verdiği cevaplar arasında çok küçük farklar bulunması da cinsiyetler arası farkların yavaş yavaş ortadan kalkmaya başladığını göstermektedir. Tüm bu belirtilen özelliklere günümüzün kadın yöneticileri de sahiptir (Daugenti, Vien ve Ray, 2013, s.20). Empati, sosyallik, risk alma, yetkilendirme, kararlılık, strateji şekillendirme, örgütsel ilişkileri inşa etme, hırs, açık diyalogu teşvik etme, vizyoner düşünme, etkileme ve işbirliği, soyut düşünme, kişilerarası duyarlılık, etkili konuşma gibi özelliklerin dağılımında kadınların daha üstte oldukları görülmüştür. Ayrıca Rutgers Üniversitesi Kadın ve Politikalar Merkezi ve Amerikan Üniversitesi Kadın ve Politikalar Enstitüsü kadınların daha kapsamlı düşündüklerini, toplum politikasına daha geniş açıdan baktıklarını, karar sürecine daha çeşitli bakış açıları getirdiklerini, geçmişteki farklılıkları hesaba kattıklarını ve haklarından mahrum bırakılan gruplara söz hakkı verdiklerini öne

sürmüşlerdir (s.31). Kadınlar hakkındaki negatif yargılar onların güç gerektiren pozisyonlara gelmelerini büyük ölçüde engellemiştir.

Yöneticilerin sahip oldukları özellikler açısından kadın ve erkekleri oylamaları istendiğinde, Şekil 8’deki sonuçlara ulaşılmıştır.

### Şekil 8. Yöneticilerin Kadın ve Erkekleri Liderlik Özellikleri Konusunda Oylaması



Kaynak: Daugenti, Vien ve Ray, 2013, s.34.

Katılımcılar empati, etik olma, açıklık, saydamlık, işbirlikçilik, kapsayıcılık gibi özelliklerde kadınlara daha fazla oy vermişlerdir. Diğer özelliklerde de oylamalar birbirine yakındır. Kadınların geri planda kalmalarının en önemli nedenlerinden biri güven eksikliğidir. Ama bu eksikliği de liderlik görevlerine gelip, akademik pozisyonlarda da önemli görevlere gelmeleri ile önemli ölçüde gidermişlerdir (s.38). Acar (1996) çalışmasında 1990’ların başında Türkiye’deki üniversitelerin otuz bini aşkın öğretim elemanından üçte birinin kadın olduğunu belirtmiştir. Bu oran araştırma görevlisi ve destek personeli çıkartıldığında % 25 civarındadır ve bu rakam batı toplumları ile yarışabilecek bir orandır (s.75).

Coşkun (1996) derlediği kitabında, Cindaroğlu ve Muradoğlu'nun (1996) bilim dünyasındaki akademisyen kadınlar üzerindeki çalışmasına yer vermiştir. Çalışmaya katılan kadınların % 73,6'sı iş yaşamlarında başarılı olmak için çocuk sahibi olmaktan vazgeçtiklerinden bahsetmişlerdir. % 62,5'i kadınları erkeklerin gerisine düşüren şeyin kendini işe adayamama olduğunu belirtmiştir. Bunun nedenleri arasında ise eşten alınan desteğin azlığı belirtilmiştir (s.250).

Morley ve Walsh (1995) düzenledikleri "Feminist Akademisyenler" adlı çalışmalarında kadın akademisyenlerin tuttıkları günlüklere değinmiş ve buradan İngiltere'de kadın akademisyenlerin haftada yaklaşık 53.5 saat çalıştıkları, bunun 17-18 saatinin yönetsel görevler olduğunu ve akademik çalışmaların hafta sonları ve akşamlara sığdırıldığı sonucuna ulaşmıştır. Bir kadın profesörün haftalık çalışma saati yaklaşık 64.5 saat olurken, erkek profesörler haftada yaklaşık 58.6 saat çalışmaktadır (s.16). Kadın olmanın yanı sıra farklı etnik kökene sahip olmanın zorluklarından da bahsedilmiştir. Kitabın ikinci bölümünde Rassool (1995) tarafından kaleme alınan "Akademik Hayatta Başkalaştırılan Siyah Kadınlar" bölümünde, kadınlar bilinçli ya da bilinçsiz olarak mücadele içine sokulmakta ve egemenlik altına alınmakla mücadele etmektedirler. Bu bağlamda dört siyahi akademisyen kadınla görüşme yapılmıştır. Kadın bilim insanı olarak daha küçük yaşlarda erkeklerin bilimde daha iyi olduğu öğretilerinin kafalarına yerleştiğinden ve hem kadın hem de farklı etnik kökenden olmanın daha da zor olduğundan bahsedilmiştir (s.27). İngiltere'de yaşayan Asyalı ve Pakistanlılar da ötekileştirildiklerini belirterek zamanlarının çoğunu insanların inşa ettikleri bariyerleri kırmaya çalışarak geçirdiklerinden bahsetmişlerdir. 1972'de yayınlanan İnsan Hakları Kanunları ile kadınların önündeki akademik engel de bir nebze olsun kalkmıştır. Bazı kadın profesörler eskiden kapıların yüzlerine açıkça kapandığından, şimdi ise cinsiyet ayrımcılığının yasaklanmasından dolayı daha rahat olduklarını dile getirmiştir. Fakültede kadın akademisyenlerin sahip olduğu düşük statüden bahseden bir kadın akademisyen ise alacağı terfiyi alamamıştır. Bir kadın profesör bir makalesini yayınlattığında "Nasıl olsa derginin yayıncısını tanıyordur" diye yorumlar almaktadır (s.49). Akademik hayatta kadının yeri "az aralık kapı" gibi görülmektedir. Kapı ne tam olarak açık ne de tam olarak kapalıdır. Bu durum kadın akademisyenlerin durumunun belirsizliğini ortaya koymaktadır. Kadın akademisyen olmanın en güç yanlarından biri bir kadın olarak akademik yaşama entegre olmaktır. Ayrıca üniversitenin diğer okulların aksine bağımsız bir kurum olması da onların

kendilerini bu geniş ve bağımsız kuruma ait hissetmelerini zor hâle getirmektedir (s.79). Akademik dünya bazı akademik çevrelerce “erkeklerin dünyası” olarak da tanımlanmıştır (s.86). Alınan yetersiz destek, gereğinden fazla iş yükü ve stres gibi faktörler ise kadınları aşırı düşünceye itmektir (Hoeksema, 2003). Kadınlar gereğinden fazla düşünmekte ve “başkaları ne der ne düşünür?” fikrine odaklanmaktadır. Erkeklerle karşılaştırdıklarında kadınlarda bu düşünceler çok fazladır (s.4). Yapılan birçok çalışmada kadınların bu tür düşüncelere çok çabuk düştükleri ve orada takılı kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle aşırı düşünceleri kronikleşen kişiler yaşamlarının anlamı, kendilerinin değeri, ilişkilerinin geleceği gibi büyük meseleler hakkında düşünmektedir. Kadınların aşırı düşünmesiyle ilgili zaman zaman bazı bağlantılar kurulmaktadır. Kimileri bunun kadınların hormonlarıyla alakalı olduğunu, kimileri kadınların depresyona erkeklerden daha meyilli olduğunu savunmaktadır. Bazıları da biyolojik, sosyal ve psikolojik faktörlerin bir araya gelmesinden dolayı olduğunu öne sürmüştür (s.24). Hoeksema (2003) 25 ile 75 yaş arası 1300 kadın ve erkek üzerinde yaptığı çalışmasında kadınların gereğinden fazla düşündüğü ve bu nedenle kendilerini üzgün, endişeli ya da depresif hissettikleri sonucuna varmıştır. Kadınların toplumda cinsel travma, sosyal yönden güçsüzlük, maddi sıkıntılar gibi karşılaştıkları diğer güçlükler de onları aşırı düşünceye sürüklemektedir. Finansal olarak eşine bağımlı olmasa da psikolojik olarak bağımlı olması bile onu sıkıntılara ve düşüncelere itebilir (s.135). Hoeksama (2003) yaptığı başka bir çalışmada katılımcı kadın ve erkeklere üzüntü ve endişe gibi negatif duyguların kontrol edilip edilemeyeceğini sormuş ve erkeklerden çok daha fazla sayıda kadın, bu duyguların kontrol edilemeyeceğini ya da çok az müdahale edilebileceğini dile getirmiştir (s.55).

### **2.19.2 Kadın Yöneticinin Yeri**

TÜİK (2014) verilerine göre Türkiye’deki üst düzey kadın yöneticilerin oranı % 9.4’tür. Siyasi alanda da kadınların sayısı azdır. Türkiye’de 2014 yılında toplam 25 tane bakan vardır ve bunların sadece bir tanesi bayandır. İsveç ve Norveç gibi ülkelerde ise bu oran sırasıyla % 54.2 ve % 50’dir. Kadınların oranı kamu sektöründe de özel sektörde de özellikle üst düzey pozisyonlarda oldukça azdır. Danimarka gibi İskandinav ülkelerinde kadınlar iş gücü piyasasında üçte birlik bir payla yer almaktadır.

Kadınların yönetimdeki potansiyellerinin erkeklerden az olması kadın yöneticilerin sayısının aşırı düşük olduğu anlamına gelmez (Billing ve Alvesson, 1994).

Kadınların iş gücüne 1970’de katılmasından itibaren başarılı olmak için erkek meslektaşlarının karakter özelliklerini ve niteliklerini taklit etmişlerdir. Amerika’da başlayan bağımsızlık hareketinden sonra kadınlar kendilerini iş yaşamında yavaş yavaş göstermeye başlamışlardır. Ancak yine de kendilerini garanti altına almak, çalıştıkları iş yerlerinde kendilerini göstermek ve ilerlemek için erkeklerin kullandığı teknikleri kullanmışlardır. Sonuç olarak da 1980’lerde iş yaşamında söz sahibi olmaya başlamışlardır. Bugünlerde ise kadın yöneticiler erkek meslektaşları gibi yönetici pozisyonunda kalıcı olabilmek için türlü yetenekler sergilemektedir. Erkek yöneticilerin iş yaşamındaki rolü yöneten, gücü kullanan, hiyerarşi sağlayan şeklindeyken, kadınların rolü daha fazla mentorluk, uzlaşma sağlayıcılık şeklindedir (Wachs, 2000).

Birçok teori iş gücü piyasasında kadın ve erkeğin sahip olduğu yeri açıklamaya çalışmıştır. Mikro-sosyolojik teoriler kadın ve erkeğe davranış biçimi ve kişilerin kendini algılamalarını ele almıştır. Kültür teorisi kadın ve erkeğe birçok açıdan bakmıştır. Rol teorileri cinsiyetler arası değişik beklenti, davranış biçimi ve karakterleri psikolojik açıdan inceler. Sosyalleşme teorileri ise daha derin bir boyutu yani çocuğun kimliğinin oluşması ile iş ve kariyer seçimi arasındaki bağlantıları incelemektedir (Billing ve Alvesson, 1994, s.25). Birçok teorinin temelinde ataerkil kavramı bulunmaktadır. Bu kavram ilk kez Weber tarafından babanın aile üyelerinin ekonomik üretiminden sorumlu olması ve baba tarafından idare edilmesi şeklinde kullanılmıştır. Ataerkil kavramı sosyal düzeyde ise erkeklerin politika ve iş yaşamında güç sahibi olup resmi pozisyonları elinde bulundurmasını, kadınların ise bu pozisyonlara ulaşamamasını temsil etmektedir (s.28). Kadın bu rolü içselleştirmiştir. Bunu yapabilmesinin önemli bir nedeni kadının çabuk uyum sağlayıp, durumlara adapte olmasıdır. Çok fazla adapte olması durumunda ise kendisini pasif hissetmesi ve depresyona girmesi kaçınılmazdır (s.39). Wachs (2007) bu durumun daha çocukluktan geldiğini, kız çocukların daha küçük yaşlardan itibaren anne-babalarının, öğretmenlerinin beklentilerini yerine getirme çabası içine girdiklerini belirtmiştir. Anne, babalar kızlarının en azından kibar ve uyumlu olmasını beklemektedir. Her ne

kadar bu davranışlarla takdir toplanırsalar da kariyerlerinde herhangi bir gelişmeye neden olmayacaktır (s.56).

Her ne kadar cinsiyetin getirdiği doğuştan gelen ve sosyal öğrenilmiş farklılıklar olsa da yöneticilik rolü açısından kadın ve erkek yöneticiler arasında farklılıklar gibi benzerlikler de bulunmaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin aradaki farklılıkların hızla kapanmasının nedeni kadının kendisini erkek modeline her geçen gün biraz daha fazla adapte etmesidir. Bunu yapabilmesinin önemli bir nedeni kadının çabuk uyum sağlayıp, durumlara adapte olmasıdır. Çok fazla adapte olması durumunda ise kendisini pasif hissetmesi ve depresyona girmesi kaçınılmazdır (Billing ve Alvesson, 1994, s.48). Kadın ve erkek yönetici arasındaki farklardan birinin kaynağı da stres faktörüdür. Ev ve işte yaşadığı stres bir araya geldiği için stres unsuru kadının yaşamına daha fazla yansımaktadır. Strese neden olabilecek faktörler, kadının eşinden daha fazla para kazanması, ev işlerinde yardım alamaması, ev ve kariyer sorumluluklarının çatışmasıyla ilgili yaşadığı karmaşık duygulardır. Stresin kadınlardaki yansımaları daha fazla psikosomatik olarak belirlenmiş ve iş performanslarının düşmesi, kendilerine güvenin düşüşüne bağlı olarak seslerini duyuramamaları, anlaşmazlıklarla baş edebilmenin azalması, işle ilgili problemlere duygusal tepkiler vermeleri şeklindedir. Erkeklerde ise stres mide ve alkol kullanma problemleri olarak kendisini göstermektedir (s.51). Yönetici pozisyonundaki kadın ve erkeklerin farklı ilgi alanlarının, biyolojik yapılarının olması sonucu onlara karşı farklı tutumlar oluşması da kaçınılmazdır. Kadın ve erkeklerin kariyerlerine aynı şekilde ilgili olup, aynı motivasyona sahip olduğu kabul edilmezse kadınlar eksik temsil edilecek ve ayrıma maruz kalacaktır. Aynı niteliğe sahip olan erkeklerin yönetimsel pozisyonlara gelip, kadınlara büro işlerinin verilmesi bu ayrımcılığa örnek olarak verilebilir. Bir diğer örnek, bir iş görüşmesine gelen kadın adaylara pozisyona ve kariyere olan ilgileri sorulurken, erkek adaylara niteliklerini öğrenmeye yönelik sorular sorulmasıdır. Kadınların bu açıdan daha dar bir kriterden geçirildiği söylenebilir. Bir diğer beklenti farklılığı ise, erkeklerden yönetimsel tecrübe beklenirken, kadınlardan böyle bir beklentinin olmamasıdır. Çocuğu olup, iş başvurusunda bulunan kadınlara büyük bir anlam yüklenirken, çocuğu olan erkeklere böyle bir rol yüklenmemiştir. Bir erkek çalışanın davranışları yaptığı işi tehdit edecek yönde olumsuzsa, kişinin işe uyum sağlamasına çabalanırken, aynı özveri kadın çalışan için gösterilmez (s.61-62). Aynı şekilde bir kadın işinde hata yaptığında, hata yapmasının nedeni kadın olmasına

bağlanır; oysa erkek çalışan aynı şekilde hata yaptığında bu erkek olmasına değil, iyi bir yönetici olmamasına bağlanmaktadır. Burada asıl problem yöneticiliğin beyaz, orta sınıf ve erkek olmak ile bağdaştırılmasıdır. Bununla bağlantılı olarak iş yaşamındaki başarı da erkeklik vasfıyla ilişkilendirilmektedir (s.65-67). Kadın hakkında verilen genel yargı, kadının ahlaki yargılarının daha çok duygularıyla bağlantılı olduğu yönündedir. Soyut ve varsayıma dayalı problemlerden ziyade gerçek yaşamla ilgili problemlere daha fazla yöneldikleri gözlemlenmiştir. Motivasyon açısından olan farklar ise, kadınların erkeklere göre daha az motivasyona sahip olmaları gibi, kadınların sosyalleşme, ailevi durumlar, çocuk bakımı ve ekonomik nedenlerden kaynaklanmaktadır (s.80-81).

Billings ve Alvesson (1994) motivasyonun dışında toplumun kadın ve erkeklere biçtiği sosyal roller ve beklentilerin de yönetici konumunu etkilediğinden bahsetmiştir. Stereotipler, sosyal olarak oluşturulmuş basmakalıplardır. Bunlar genellikle kolay kolay değişmeyen ve toplum tarafından oluşturulmuş tanımlamalardır. Basmakalıplar nasıl toplum tarafından oluşturulduysa, aynı şekilde ortadan kaldırılabilir. Bu sayede kadınların önü açılabilir.

### **2.19.3 Yükseköğretimde Kadın Yöneticinin Yeri**

Üniversiteler geleneksel olarak erkek hakimiyetinin daha yoğun olduğu kurumlardır. Göransson (2011) çalışmasında Avustralya, İrlanda, Yeni Zelanda, Portekiz, Güney Afrika, İsveç, Türkiye ve İngiltere gibi ülkelerdeki yüksek mevkide olan ve yönetici pozisyonundaki kadın akademisyenlerin oranlarını karşılaştırmıştır. 2009 yılında toplanan verilere göre, Avrupa'daki kadın profesörlerin en fazla olduğu ülke % 30 ile Türkiye'dir. Buna oranla kadın rektörlerin sayısı sadece % 10'dur. Bu oran İsveç'te % 41 olup kadın rektör oranı oldukça yüksek olarak değerlendirilirken, kadın profesörlerin oranı sadece % 18'tir. Çalışmaya katılanlar, rektörlük gibi yüksek bir idari kadroya gelmek için profesörlük ünvanının gerekli olduğunu, ancak tek başına yeterli olmadığını belirtmiştir. Avrupa'da kadın rektör sayısı fazla değildir. Kadınlar profesörlerin beşte birini oluşturmaktadır. Avustralya ve İsveç'te ise kadın rektör pozisyonundaki kadınların oranı nispeten daha fazla olsa da yine de yeterli değildir. Bu da bize rektörlük dağılımındaki erkek hakimiyetini göstermektedir. İsveç, kadın profesörlerin en az olduğu ülke olmanın yanı sıra kadın rektör oranının en yüksek



olduğu ülkedir (s.54). Türk üniversitelerindeki kadın akademisyen oranı özellikle 1940'lardan bu yana hızla artmaktadır. 20. yüzyılın son 10 yılında Türkiye'deki kadın profesörlerin oranı % 75 oranında artmıştır. Yönetim pozisyonundaki kadınların düşük oranda olmasının sebebi kültürel faktörlere bağlanmıştır (Özkanlı, 2007, aktaran: Göransson, 2011, s.69). Kadın akademisyenlerin sayısı önemli ölçüde artmış olsa da yönetim basamağında yine de yeterli sayıda kadın yönetici bulunmamaktadır. Bu durum kadınların akademik yönetim düzeyinde yaşadıkları sıkıntılardan en önemlisidir. Hacıfazlıoğlu (2010) kadın yöneticilerin profesyonel gelişim süreçlerindeki sıkıntılara değinmiştir. Literatürde bu tür çalışmalara yeterince yer verilmemesi yaşanan sıkıntılara örnek olarak verilebilir. Türkiye'de yürütülen çalışmalar ise sadece ilköğretim ve lise basamağındaki yöneticileri kapsamaktadır. Amerika ve Türkiye'deki kadın liderlerle yapılan görüşmeler neticesinde kadın akademik liderlerin uyum sürecinde birçok zorluk yaşadığı ve bir şekilde bu güçlüklerin üstesinden geldikleri belirtilmiştir.

Kadının ikinci plana atılması alanyazında da söz konusu olmuştur. Yükseköğretimle ilgili literatür erkek normlarına göre oluşturulmuştur. Güç erkek liderlere özgü bir özelliktir. Bu bağlamda rektörlerin özellikleri incelendiğinde rektörler için kullanılan sıfatların genellikle erkek özellikleri ile eşleştirildiği görülmüştür (Amey ve Twombly, 1992, aktaran: Hacıfazlıoğlu, 2010, s.2230). Ancak son on yıldır kendileriyle bütünleşen olumsuzluklar ortadan hızla kalkmış, erkeklerle aynı görevleri almaya başladıkları görülmüştür. Kadın akademisyenlerin yaşadığı güçlüklerin incelenmesi amacıyla yürütülen çalışmada birinci yaşanan zorluk göreve uyum sağlamadır. Kuruma uyum ve dengeyi sağlama, kendini diğer öğretim üyelerine ve idari kadroya kabul ettirme süreci, genel yapıyı tanıyıp kişilerarası ilişkileri güçlendirme gibi güçlükler sıralanmıştır. Bu güçlüklerin üstesinden gelmek için deneyim topluluklarına katılmış, kendilerine destek veren rol modeller olduğu gözlenmiştir. Türk ve Amerikalı kadın liderler arasında lider yetiştirme programları maddesinde farklılık çıkmıştır. Amerika'da lider yetiştirme programlarıyla profesyonel gelişimin desteklendiği vurgulanırken, Türkiye'de özellikle kadın yöneticiler için bu tür profesyonel gelişim fırsatları olmadığı için zorluklar yaşanmaktadır (s.2231).

## 2.20 Cam Tavan Kavramı

Cam tavan kavramı 1970'lerde Amerika'da ortaya çıkmıştır. Bu kavram, kadınların kariyerlerinde üst düzeye gelmelerinin önünde görünmeyen bir engel olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşım örgütlerde o kadar temel bir parça haline gelmiştir ki, kadınların örgüt içerisinde lider pozisyonlara gelmelerini büyük ölçüde engellemektedir (Gregg, 2010, s.22). Gregg çalışmasında kadınları belirsiz durumda bırakan "cam uçurum" kavramından da söz etmiştir. Örgütteki erkekler tarafından zor olarak nitelenen ve istenmeyen bazı pozisyonlar vardır ve bu pozisyonlar daha çok kadınlara bırakılmaktadır. Bu davranış da büyük ölçüde cinsiyet ayrımcılığı olarak nitelendirilebilir (s.24). Tipik sosyal stereotip, yani erkeksi liderlik tarzının daha yüksek yöneticilik pozisyonlarında tercih edilmesi de cam tavan kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Gregg (2010) cam tavan yaklaşımını açmak için Amerikan Yurtiçi Güvenlik biriminde yönetim pozisyonunda neden az sayıda kadın bulunduğunu araştırmıştır. İstatistiksel bilgiler bize federal hükümette yönetim basamağında çalışan kadın ve erkeklerin sayısının eşit olmadığını göstermektedir. Federal hükümet her ne kadar çalışanlar arasında bir çeşitlilik sağlamaya çalışsa da, kadınların terfi etmeleri ve yönetim pozisyonlarında ilerlemeleri nispeten zordur. Cam tavan kavramının kadınların yöneticilik pozisyonuna gelmelerinde ne derece etkili olduğunu ortaya koymaya çalışan bu çalışmada Amerikan Yurtiçi Güvenlik biriminde çalışan 5 bayan ve yönetici pozisyonundaki 5 erkekle özel görüşmeler yapılmıştır. 10 katılımcı da şu noktaların biri ya da birkaçından bahsetmiştir. a) evinde ya da bulunduğu herhangi bir ortamda kadın bakıcı rolüne sahiptir b) kadın daha geleneksel iş alanlarında çalışır c) kadınlar genelde rahat oldukları ya da güvende oldukları yerde kalırlar (s.94). Katılımcılar ayrıca erkeklerin daha mobil oldukları için daha fazla avantaja sahip olduklarını belirtmiştir. Kadınların iletişim stratejilerine daha fazla önem vermeleri gerektiğinin de katılımcılar tarafından altı çizilmiştir. Tüm katılımcılardan gelen cevaplar doğrultusunda kadınların üst yönetim pozisyonlarına erkeklerle aynı oranda ulaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır (s.50).

Karaca (2007) cam tavan engellerini Tablo 6’da şu şekilde özetlemiştir:

**Tablo 6. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Cam Tavan Engelleri**

<b>Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller</b>	<b>Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller</b>	<b>Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller</b>
- Çoklu Rol Üstlenme - Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	- Örgüt Kültürü - Örgüt Politikaları - Mentor Eksikliği - İnfomal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılmama	- Mesleki Ayrım - Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

Kaynak: Karaca, 2007, s. 53.

Cam tavanı yıkmaya yönelik bazı stratejiler oluşturulmuş ve bunlardan ilki kadınların eğitim alma stratejisidir. Bu stratejiye göre, temel eğitim artırılarak geliştirme programlarına daha fazla yer verilmelidir. Bunun haricinde yöneticilik becerilerinin artırılması için kuramsal ve uygulamalı dersler verilmelidir. Ancak kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle bu eğitim ve gelişim programlarına vakit ayırmaları oldukça zordur. Bir diğer strateji, mentordan yardım almaktır. Bu yaklaşıma göre, tecrübeli bir mentorun kadına nasıl ilerleyeceği konusunda önemli yardımları olabilir. Bazı kurumsal firmalar mentor uygulamasıyla oldukça önemli yol kat etmiştir. (Daugenti, Vien ve Ray, 2013, s.152).

Sosyal ilişki geliştirme stratejisi ile kadınların sosyal ilişkilerini ön plana almalarının da onların cam tavanı yıkmasında etkisi olacağı düşünülmüştür. Bunun yanı sıra kadınların kariyer programlarına katılmaları teşvik edilmelidir. Bunun dışında kadınlar yüksek performans gösterme konusunda teşvik edilmelidir. Yüksek performans gösteren bir kadının kariyer basamaklarını tırmanması daha kolay olacaktır. Eğer toplum açısından bir değişim istenirse cinsiyet ayrımcılığına karşı bilinç oluşturulmalı, kadın olsun erkek olsun cinsiyet ayrımcılığına karşı bir tavır alınmalıdır. Cam tavan algılarını ölçmeyi hedefleyen bir çalışmada, özel hastane ve bankalarda çalışan 120 kişiye kadınların üst düzey pozisyonlara gelmesindeki engeller konusundaki algı ve önerileri sorulmuş ve 46 maddeden oluşan anket maddelerine verdikleri cevaplar doğrultusunda çoğu katılımcı, kadınların buldukları pozisyon ve aldıkları eğitim arasında önemli bir ilişki olduğunu savunmuştur. Yine çoğu katılımcı ailelerinden ve üstlerinden edindikleri tecrübenin önemli payı olduğunu vurgulamıştır.

Üç ve üzerinde çocuğu olan kadın katılımcıların katılım oranları daha yüksektir. Bu da anne olan kadınların üst düzey yönetici olma yolunda daha fazla problemle karşılaştıklarını göstermektedir (Gülbay, 2012).

Palmer ve Hyman'a göre (1993) kadınların güç sahibi olmasının önünde iç ve dış engeller bulunmaktadır. İç engeller geçmişteki toplumsallaşma tarzı ve mevcut beklentiler (süper kadın), sorumlulukları (kariyer ve aile) olarak, dış engeller ise bireysel önyargılar, toplumsal ve örgütsel ayrımcılık (işe alma ve terfi uygulamaları) olarak özetlenebilir. Bunun dışında ana, baba, eş, şef gibi otoritelerin karşısında kadınların güçsüzlük duygusundan da bahsedilebilir. Cam tavan daha çok üst yönetim tarafından kontrol edilen ilerlemelerini engelleyen görülmez engeller olarak tanımlanabilir (Karaca, 2007). Bu engelin sonucu olarak kadınlar alt kademelerde ve kötü iş koşullarında çalışmaya mahkum edilmiştir. Kadının ev hanımı olarak evde verdiği emek ve sağladığı katkı ulusal gelir hesaplarında yer almamaktadır (s.9). Kadının bu konumu, kadının işgücü niteliği açısından erkekten daha düşük ücret almasına dayanan insan sermayesi kuramı, kadının ikincil emek piyasasında yer aldığını savunan iş gücü piyasasının bölünmesi kuramı, kadınların da içinde bulunduğu yedek işgücü düşüncesine dayanan Marksist kuram ve kadının hem ailede hem toplumda ikincil konumda yer aldığı düşüncesine dayanan feminist kuram tarafından desteklenmektedir (s.11-12).

Her ne kadar kadınlar oldukça nitelikli ve her türlü pozisyona uygun olsalar da son yıllarda yürütülen çalışmaların sonuçlarına göre üniversitelerin kabine düzeyindeki pozisyonlarının çoğunu erkekler oluşturmaktadır (Johnson, 2011). Johnson (2011) yürüttüğü çalışmada Hıristiyan üniversitelerindeki kadının rolünü incelemiş ve kabine düzeyindeki pozisyonlarda daha az kadın olmasının teolojik bazı öğretilerden kaynaklanıp kaynaklanmadığı konusunda hâlâ soru işaretleri olduğunu belirtmiştir. Kadınların yükseköğretimde yüksek mevkilere gelmelerinin sonucunda dini ve laik lisans ve lisansüstü kurumlarının yönetimindeki kadınlar konusunda fikir ayrılıkları oluşmuştur (s.23). Üst düzey yöneticilikte kadınların payı çok az bir oranla artmaktadır. Tablo 7'de yıllara göre kadın üst düzey yöneticilerin oranları verilmiştir. 2004 yılından 2015 yılına kadar ancak % 3'lük bir artış gözlenmiştir. Tablo 8'de ise ülkeler genelinde kadın üst düzey yöneticilerin düzeyi verilmiştir. Ülkeler arasında çok ciddi farklar gözlenmezken Almanya gibi gelişmiş ülkelerin son sıralarda yer alması ilginçtir.

**Tablo 7. Ülkelere Göre Üst Yönetimdeki Kadın Oranları**

Ülke	Kadın Oranı
Rusya	40
Gürcistan	38
Letonya	37
Estonya	36
Litvanya	35
Fransa	33
Ermenistan	33
İsveç	29
Yunanistan	28
Güney Afrika	27
Türkiye	27
Nijerya	26
Endonezya	21
Yeni Zelanda	20
Hollanda	19
Botswana	18
Arjantin	16
Brezilya	16
Hindistan	15
Almanya	14
Japonya	8

Kaynak: Grant Thornton, 2015, aktaran: Korkmaz, 2016, s.98.

**Tablo 8. Yıllara Göre Dünya Geneline Üst Yönetimdeki Kadın Oranları**

Yıl	Oran (%)
2004	19
2007	24
2009	21
2011	20
2012	21
2015	22

Kaynak: Grant Thornton, 2015, aktaran: Korkmaz, 2016, s.99.

Tablo 7 ve Tablo 8'deki istatistiklere göre kadınların üst düzey yönetimde erkeklerin gerisinde kalmasına rağmen eğitim sektörü diğer sektörler içinde kadın için en fazla umut vaat eden sektördür. Amerika'da eğitim sektöründe idarecilerin % 50'si, eyalet denetçilerinin ise % 34'ü kadındır (Daugenti, Vien ve Ray, 2013, s.57). Eğitim sektöründe yöneticilik statüsünde alınmış olan eğitim çok önemli olduğu için en azından yüksek lisans derecesine sahip olunması gerektiği belirtilmiş ve yaşam boyu

eğitime vurgu yapılmıştır. Eğitimdeki kadın yöneticilerin her zaman takipçi oldukları da belirtilmiş, alandaki trendleri yakından takip ettikleri vurgulanmıştır. 1990’lardan itibaren kadınlar lisans eğitimi seviyesinde erkeklere fark atmışlardır. Şimdilerde ise kadınlar sadece lisans derecesinde değil, yüksek lisans ve doktora derecelerinde de erkeklere ciddi farklar atmaktadır (s.81). Kadınlar bilim ve teknoloji anlamında da ciddi atağa geçmişlerdir (s.100). Bazı durumlarda çalıştıkları kurumlar büyük ölçüde destekleyici olmakta, çocuklarıyla ilgilenmeleri için zaman vermektedir. Bazı durumlarda ise ailesi ve kariyeri arasında seçim yapmak için onu zorlamaktadır (Johnson, 2011, s.29). Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar; eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve ykseltirmedeki eşitsizlik, cretlendirmedeki eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmadaki eşitsizlik ve cinsel taciz olarak gruplandırılabilir (s.30). Aile yaşamında ise iş-aile atışması, ev işleri ve ocuk bakımı sorunu gibi problemlerle karşılaşılmaktadır (s.34). Daugenti, Vien ve Ray (2013) araştırmalarına göre % 21 erkeğe karşı % 41 kadın kariyerini ailevi nedenlerden dolayı bırakmıştır. % 14 erkeğe karşı % 29 kadın işlerini iş aile dengesi kurmak için değiştirmiştir (s.123).

Son yıllarda kendisine biçilen rolden kurtulmaya çalışan kadın iş yaşamına uyum sağlamıştır. Ancak sosyal yaşamdaki rolleri ve çalışma yaşamındaki nitelikleri gelişmesinin yine de önünü kesmiştir. Karaca (2007, s.7) kadının niteliklerini şu Şekilde zetlemiştir:

- Genellikle kadınlar istihdam uygulamalarındaki genişlemelerden son yararlanan ve kısıtlamalardan ilk zarar gören durumundadır.
- Ekonomik gelişme sürecinde başlangıçta kadın işgücüne olan talebin yüksek olduğu ancak belli bir noktadan sonra azaldığı araştırmalarla kanıtlanmıştır.
- Kadın alışanlar işsizliğin ve kronik düşük istihdamın olduğu dönemlerde erkekler tarafından tehdit unsuru olarak görülmektedir.
- Toplumdaki kadınlık rolleri ile ilgili kavramlar, kadınların çalışma yaşamındaki sınırlılıkları oluşturmaktadır.
- Evli kadınların iş gücüne katılım oranının bekâr ve boşanmış kadınların oranından az olduğu görülmektedir.

- Kadınlar bazı sektörlerde yığılmış başka ifade ile ayrıştırılmışlardır (hizmet sektöründe kadınların çok olması ve/ya sanayi sektöründe, gıda, dokuma gibi alanlarda kadın çalışan sayısının fazla olması).
- Aynı iş yerinde de bazı yoğunlaşmalar ve ayrıştırmalar olmuştur (kadın çalışanların daha az beceri gerektiren bölümlerde daha rutin ve az insiyatifin kullanıldığı yerlerde yoğunlaşması)

Kadınların istihdamında özellikle ülkemizde belirli bir artış olsa da iş yaşamında ücretlendirmede eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik, yükselme ve mesleki eğitimden yararlanmada eşitsizlik ve cinsel taciz gibi çok büyük problemler vardır (Mayuk, 2013). Mayuk (2013) çalışmasında konaklama alanındaki bir örgütte çalışan kadınların karşılaştıkları cam tavan sendromuyla ilgili problemler ve örgütlerin cam tavan sendromunu önlemeye yönelik izlediği stratejileri araştırmıştır. Çalışmaya toplam 80 kadın ve 66 erkek katılmıştır. Katılımcılar yöneticilerden seçilmiş olup 24 genel müdür, 68 departman şefi, 46 departman müdürü, 8 tane de genel müdür yardımcısı bulunmaktadır. Kadın yöneticilerden gelen cevaplara göre kadınlar sosyal ağlara katılmakta zorlanmakta ve örgütsel engellerle karşılaşmaktadır. Kadınlar yeteneklerine göre düşük pozisyonlarda çalışmakta, erkek çalışanlara daha fazla terfi imkânı verilmekte, ücretlendirmede ayrımcılık yapılmaktadır. Ayrıca kadın çalışanlar kariyer geliştirme programlarından yeterince yararlanamadıklarını belirtmişlerdir. Çalışmaya katılan örgütte kadın yöneticilerin kariyer engelleriyle karşılaştıkları ve cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejilerin uygulandığı ortaya çıkmıştır. Veri toplanan örgütte çalışmaya katılan orta düzey yöneticilerin çoğunun cam tavan sendromunu tam olarak bilmediği ortaya çıkmıştır. Değişik sektörlerdeki örgütlerin yanı sıra aile işletmelerinde de benzer sorunlar yaşanmaktadır.

Benzer bir çalışmada Şahin (2002) Muğla ilindeki 62 kadın yönetici ile bir araştırma yürütmüş ve bu kadınların tepe yönetimde bulunmayışını kadınların daha fazla yardımcı statüde olmaları ile açıklamıştır. Ayrıca çalışmaya katılan kadın yöneticiler terfiler ile cinsiyetin ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Ergin (2013) aile şirketlerinde kadının rolüne cinsiyetçi açıdan bakmış ve kadına yaklaşımı, kadınsı (kadınsı özellikleri daha çok), erkeksi (erkeksi özellikleri daha çok, kadınsı özellikleri daha az), androjen (hem kadınsı hem erkeksi özellikleri taşıyanlar), ve belirsiz (ne kadınsı ne erkeksi özellikleri taşıyanlar) açıdan incelemiştir. Son yıllarda orta/üst düzey

yönetici oranında artış eğilimi vardır. Kurumsal aile şirketlerinde de bu oran aynı şekilde artmaktadır (s.66). Çalışmada 157 aile şirketinde çalışan yöneticiden 118'ine ulaşılmış ve ölçek olarak 20 erkeksi, 20 kadınsı kişilik özelliğini içeren kadınsılık erkeksilik ölçeği kullanılmıştır. Kadınsı ve erkeksi özelliklerin medyanlarına bakılarak katılımcıların rolleri erkeksi, kadınsı, androjen ve belirsiz olarak ayrılmıştır. Kadın yöneticilere karşı en olumlu tutum sırasıyla androjen, belirsiz ve kadınsı cinsiyete sahip bireylerden gelirken en olumsuz tutum erkeksi cinsiyete sahip olanlardan gelmiştir. Cinsiyeti belirsiz ve androjen olan kişilerin kadın ve erkeklerden daha olumlu yaklaşımı cinsiyetin tutumlar üzerinde nasıl belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Kadına karşı en az olumlu tutum sergileyenin hemcinsi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Berkman (2005) kadın yöneticilerin kadın çalışanlar için olumlu bir rol model oluşturduğundan bahsetmiştir. Her ne kadar kadının ilerlemede erkek çalışanlar büyük bir engel olarak görülse de kadının kariyer engeline bir sebep de kadın çalışanlardır (Efe, 2006). Kadınlara biçilen toplumsal rol sadece onlar için bir engel değil, kadınlar arasında da bölünmelere sebep olmaktadır. Ailelerine öncelik veren ve kariyerlerine öncelik veren kadınlar arasında bir rekabet mevcuttur ve bu rekabet kadınların yükselmesine engel teşkil edebilir (s.62).

2012-2013 OECD raporlarının ülkelere göre kadın istihdam rakamlarına bakıldığında ülkeler genelinde hafif bir artış, bazılarında hafif bir düşüş, Türkiye'de ise genel itibarıyla belirli oranda bir artış görülmektedir. Tablo 9'da 2012-2013 kadın istihdamı gösterilmiştir.



**Tablo 9. Ülkelere Göre Kadın İstihdam Oranı (15+ yaş)**

Ülke	2012	2013
Almanya	5 183 159	5 251 629
Avustralya	1 943 375	1 951 225
Avusturya	2 057 825	2 079 800
Belçika	8320 025	8 435 400
Kanada	3 053 246	3 141 800
Şili	2 111 475	2 143 050
Çek Cumhuriyeti	1 275 900	1 277 650
Danimarka	305 525	306 600
Estonya	1 206 075	1 195 425
Finlandiya	12 296 500	12 322 950
Fransa	18 458 900	18 728 000
Almanya	1 523 525	1 456 150
Yunanistan	1 795 500	1 809 925
Macaristan	80 450	82 775
İzlanda	857 025	865 225
İrlanda	1 570 742	1 614 383
İsrail	9 458 200	9 329 900
İtalya	26 540 830	27 011 670
Japonya	10 293 630	10 493 700
Kore	104 075	105 150
Lüksemburg	18 583 500	18 829 190
Meksika	3 899 850	3 880 125
Hollanda	1 039 900	1 059 650
Yeni Zelanda	1 223 175	1 230 450
Norveç	6 939 675	6 926 900
Polonya	2 191 075	2 143 625
Portekiz	1 025 475	1 033 950
Slovak Cumhuriyeti	424 000	411 300
Slovenya	8 024 525	7 823 225
İspanya	2 214 775	2 237 000
İsveç	2 013 675	2 056 800
İsviçre	7 308 075	7 641 475
Türkiye	13 635 630	13 585 100
Birleşik Krallık	66 913 670	67 576 660
ABD		

Kaynak: stats.oecd.org

Kadın çalışanların yükselme şansı yukarıda kendisine atfedilen niteliklerden dolayı düşüktür. Yükselip belli bir pozisyona gelse de yönetici pozisyonunda çok fazla kadın olmadığı için kendisini yönlendirecek, rehberlik edecek kadın mentor bulmakta güçlük çekmektedir. Akademik pozisyonlarda o kadar az bayan yönetici bulunmaktadır ki, Oklahoma Hıristiyan Üniversitesi'nde sadece bir öğretim elemanı dekandan daha yüksek bir pozisyonda akademik ilişkilerden sorumlu bölüm başkan yardımcısı olarak görev yapmaktadır (s.37). Johnson (2011) Hıristiyan üniversitelerinde kadın yöneticinin rolünü belirlemek, erkek yöneticilerin bu konudaki algılarını ölçmek, din ağırlıklı olan ve olmayan üniversitelerdeki kadın yöneticilerin ilerlemesini karşılaştırmak, örgütsel davranış çerçevesinde eğitimde kadın ilerlemesini incelemek ve akademik yaşamda kadının anne ve eş rolünün akademik yaşamdaki potansiyel liderlik rolünü etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Bu amaçla Hıristiyan üniversiteleri birliğinden kadın ve erkek üyelere çalışmaya katılmaları için mektuplar yollanmıştır. 26 kişiyle derinlemesine görüşmeler yapılmış ve kendilerine ucu açık sorular sorulmuştur. Araştırmaya katılan kadınlara çalıştıkları üniversitede ataerkil bir düzenin hakim olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcı bayanların çoğunluğu bu soruya “evet” şeklinde cevap vermiştir. Kadın katılımcıların üçte biri liderliğin ağırlıklı olarak erkekler tarafından yürütüldüğünü ve kadınların lider olarak çok iyi karşılanmadığını belirtmiştir. Altı yöneticiden beşi kiliseye bağlı kurumlardaki örgütsel kültürün kadınların ilerlemesini etkilediğini ancak engellemediğini vurgulamıştır. Yirmi kadın katılımcıdan beşi kariyerlerine devam etmeyi ve çocuk sahibi olmayı düşünmediğini ifade etmiştir. Ayrıca kadın katılımcıların birçoğu yeterli sayıda kadın mentor bulunmadığından şikâyet etmiştir.

## **2.21 Kadın Kadına Psikolojik Taciz**

Ortak bir geçmişe sahip olan ve birçok zorluğun üstesinden gelen kadınlar arasındaki rekabet hâlen sürüp gitmektedir (Tanenbaum, 2006). Kadının doğasında kendisini hemcinsleriyle kıyaslayan bir mekanizma vardır. Bir kadının hayatındaki etkili, en nüfuslu kişinin onun annesi olmasına rağmen ve anne onayının orta yaşlara kadar alınmasına rağmen, anne kız çocuk arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Anne kız ilişkisi kız çocukların kariyer ve eğitim hayatlarını da büyük ölçüde etkilemektedir

(Daugenti, Vien ve Ray, 2013, s.161-162). Daha erken yaşlarda kadınların hayatına güçlü bir kadın imajı yerleşmiş ve böylece kadın algısı şekillenmiştir.

Primatoloji ve nörobiyoloji kadınların diğer kadınlarla olan rekabetine ayna tutmuştur. Primatoloji, maymunlar üzerinde yapılan bir deneyde dişi maymunların hiyerarşik olarak daha düşük seviyede bulunan maymunun elindeki tüm kaynaklarını ve bazen üreme kabiliyetini de kaybedene kadar saldırdığı ortaya çıkarılmıştır. Nörobiyoloji ise beynin bazı bölgelerini ve yaydıkları dalgaları incelemiştir. Kendilerinden sosyal statü olarak daha yüksek olan grup üyelerine karşı beynin daha negatif dalgalar yaydığı ortaya çıkmıştır (Liu, 2012). Ayrıca yapılan çalışmanın nitel ve nicel sonuçlarına göre çıkan sonuçlar şöyle özetlenebilir: Kadınlar arasındaki eğitimsel farklılıklar büyük ölçüde psikolojik tacize sebep olmaktadır. Psikolojik tacize uğrayan kadınlardan % 17'si psikolojik taciz uygulayandan daha az eğitim seviyesine sahiptir. % 43'ü aynı eğitim seviyesine sahipken, % 30'u daha yüksek dereceye sahiptir. Bunun dışında çıkan temalar şu şekilde özetlenebilir: a) Psikolojik taciz konusunu yönetmek önemlidir; b) hiçbir şey yapmamak en sık karşılaşılan temadır c) psikolojik şiddeti görmezden gelmek en tipik baş etme yöntemidir. d) göz ardı etmek gibi diğerlerinden destek almak ve dedikodu da sıkça kullanılan yöntemler arasındadır. e) psikolojik tacizci ile direkt iletişim en az kullanılan yöntem olsa da diğer baş etme yöntemlerinden daha başarılıdır. f) psikolojik tacizde bulunanlar kurbanlarını kalabalık önünde deşifre etmektense dedikodu yapıp diğerlerinin desteğini almayı tercih ederler (Liu, 2012, s.108). Araştırmaya göre kadınların psikolojik taciz davranışları sürekli, kasti ve istikrarlıdır. Psikolojik taciz davranışı hedefin itibarını zedelemeye ve kişilik algısına zarar vermeye yöneliktir. İnsanların içinde kurbanın tacizciden öğrendiği bir şeyi yaparken onunla dalga geçmesi, bu davranışın ne zaman yönetici orada olsa tekrar etmesi gibi bir durum söz konusudur. Çalışmada bahsedilen diğer davranışlar sürekli olarak yapılan hatalardan söz etmek, kurbanın öz güvenini sarsmaya çalışmak, kurbanın sağlığını sorgulamasına sebep olmak, açıklama yapılmaksızın işi tekrar yapmasını istemek, sadece tacizcinin dediklerini yapmasına karşın firmanın kaynaklarını boşa harcadığını imâ etmek. Tacizcilerden bazılarının genç, bazılarının yaşlı olması, bazılarının işlerinde yeni olması demografik ayırım yapılamayacağına altını çizmektedir. Çalışmada ortaya çıkan bir diğer sonuç ise kadınlar arası psikolojik taciz göz ardı edildikçe zorbalık davranışı devam etmektedir. Kişilik özelliklerinin tacizcinin kimi hedeflediğini çok az derecede etkilediği ortaya çıkmıştır. Nitel veri psikolojik

tacizin yönetimle çok yakından alakalı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışmada kadınların uyguladıkları psikolojik tacizin türleri de ortaya çıkmıştır. En sıkça kullanılan kurbanın işini başarılı bir şekilde tamamlamasına engel olmak amacıyla gerekli olan bilgiye ulaşmasını engellemektir (Liu, 2012, s.116). Çalışmadaki kadınlar baş etmek için yönetime ya da insan kaynaklarına yönelmiş, durumu göz ardı etmeyi denemiş, durumu iş ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak kabul etmişlerdir. Ayrıca durumu çözmeye yardımcı olur diye çabalayıp diğer kadınlardan destek talep etmişler, tacizci ile direkt olarak iletişime geçmeyi denemişlerdir. Baş etmedeki en başarılı yöntem direkt, saygılı ve sıkça iletişim olarak belirlenmiştir. Baş etmenin zorbalık davranışını devam ettirebileceği düşünülerek göz ardı etmek, dedikodu ve sakınmak daha çok kullanılan çözüm davranışlarındandır (s.118). İnsan kaynakları ya da yönetimin kayıtsız kaldığı durumlarda zorbalık davranışının devam ettiği gözlenmiştir. Nitel veriler yönetimin psikolojik taciz sürecinde çok önemli olduğunu ortaya koymuştur. Açıkça yapılan iş tanımı, psikolojik taciz hakkında verilen eğitim özellikle kadınlar arası psikolojik taciz açısından önemlidir çünkü kadınlar sinsi bir şekilde psikolojik tacizde bulunurlar. Nitekim mevcut çalışmaya katılan kadınların % 61'i bir şekilde psikolojik tacize uğramışlardır (s.125).

Tannenbaum'a (2006) göre kadınların kendilerini erkeklerle kıyaslamalarının nedeni erkeklerin kadınlardan daha güçlü olmaları ve doğaları gereği birtakım ayrıcalıklara sahip olmalarıdır. Kadınlar ise birbirleriyle ilgili içten içe birçok soru sorarlar. Ama bunların en başında geleni "Acaba benden daha mı ileride?" sorusudur (s.4).

Kıskançlık ve rekabet çok yakın kavramlar olsalar da aralarında bazı farklar mevcuttur. Kıskançlık hissi varsa işbirliği yapmak mümkündür. Çünkü gıpta etmek ve karşımızdakinin sahip olduklarına ulaşma arzusu çoğu insanın doğasında vardır. Ancak rekabet yani daha üstün olma hissi rakipleri daha aşağıda görme arzusu, işbirliği ve her çeşit olumlu hissi engellemektedir. (s.6). Rekabetin en önemli nedeni toplumda bulunduğumuz yer konusunda şüphelerimizin olmasıdır. Hâlbuki kadınlar bir rahime sahip olmak, adet görmek, doğum yapmasak bile başkalarının bakımını üstlenmek gibi ortak paydaları paylaşmaktadır. Buna rağmen benzer hayatlara sahip kadınlar bile birbirini anlamakta zorluk çekmektedir. Kadınlar gibi erkeklerin doğasında da rekabet

etmek olsa da kadın bunu daha gizli yollardan yaptığı için erkeklerden daha farklı algılanmaktadır.

Aslında rekabetçilik düşünöldüğü gibi doğuştan gelen bir olgu değildir. Her ne kadar Darwin'in evrim teorisinde en güçlünün hayatta kaldığı bir düzen esas alınsa da hayatta kalma işbirliğine dayanır. Hele ki ruhsal sağlık için hiç gerekli değildir. Ruhsal olarak sağlıklı olan daha az rekabet etme eğilimindedir. Bir kadın ne kadar fazla rekabet hissine kapılırsa kendisini o kadar değersiz görmektedir (Tannenbaum, 2006, s.26).

Kadınların rekabeti anne-kız çatışmasına dayanmaktadır. Bu da bizi Freud'un Oedipus Kompleksine götürür (Clarke, 2011). Doğuştan penisinin yani gücünün olmadığını fark eden kadın büyük bir kıskançlık duyar. Bu durumdan annesini sorumlu tutmakta ve gelişiminin en erken aşamalarından itibaren annesinin yerini alma ve onunla rekabet içerisine girme arzusu duymaktadır (Friedan, 1963, s.320). Ünlü psikolog Chesler da (2001) kadınlar arası rekabetin büyük ölçüde anne-kız rekabetine dayandığını savunmuştur. "Neden başarısızlığımızın acısını diğer kadınlardan çıkarırız?" sorusu aslında kadınlar arasındaki problemlerin en önemli kaynağını oluşturmaktadır (Tanenbaum, 2006, s.153). Birçok konuda daha güçlü olan erkek yerine, baş edebileceğimiz bir güçle uğraşmak kadınlara daha mantıklı gelmektedir. Böylece kadın hemcinsini aşağılayarak erkeklerin oluşturduğu daha güçlü gruba bir adım daha yaklaşmaktadır.

Pek çok kadın önyargıyla rekabetin diğer kadınlarla olan ilişkilerini etkileyeceğini düşünmektedir. Hâlbuki rekabet düşünöldüğü gibi kötü bir şey değildir ve doğru şekilde yaşanıldığında olumlu bir hâle dönüştürülebilir (Keuthen, 2005). Keuthen (2005) rekabetçi hissetme ile rekabetçi çalışmanın birbirinden ayrılmasının son derece önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Kişi kendisini diğerleriyle değil, kendisiyle kıyasladığında bu iyi rekabet olmuş olacaktır. Kadınların yaptığı yanlışlardan bir tanesi rekabeti reddetmeleridir. Hâlbuki rekabeti reddetmek yerine doğal bir şekilde oluşmasına izin verilirse kadınlarla ilişkiler daha olumlu olacaktır (s.31). Ancak kadınların ilişkilerinde daha çok "yengeç sepeti" ilkesi benimsenmiştir. Bu ilkeye göre, hiçbir yengeç diğerinin sepetten yukarı tırmanmasına izin vermez. Yengeç sepetinden dışarı çıkmayı başarmış kadınlar ise diğerlerinin düşmanca tavırlarını üzerlerine çekerler. Çünkü bir kadının başarılı olduğunu görmek, diğer kadının başarısızlığının ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Bu da hemcinslerin

birbirini yıpratmasını beraberinde getirmektedir. Yıpratmanın amacı kişinin mahvedilmesidir (s.51). Yıpratma kişinin özgüvenini yerle bir eder. Eğer bir kadın yönetici kariyer basamaklarını hızla çıkan bir kadınla karşı karşıya gelirse onu bir tehdit unsuru olarak algılar (s.70). Eğer bu tehdit unsuru kadın çalışanın yaşı da gençse daha da tehlikeli olarak algılanır.

Erkekler arasındaki yıpratma ve rekabet ise fiziksel olarak ciddi hasarlar verir ve bazen ölümlerle bile sonuçlanmaktadır. Kadınlar arasındaki yıpratma bu boyutlara ulaşmadığından zaman zaman hafife alınır ve umursanmaz. Toplumumuzdaki şiddet içeren olayların yüzde doksanından erkekler sorumludur. Kadınların ise savaş alanları psikolojiktir ve kendilerinden fiziksel olarak daha güzel, daha akıllı, cinsel yönden daha özgür ve farklı kadınları hedef almaktadırlar (Chesler, 2001). Bilim adamları son yıllarda direkt olmayan saldırıları incelemekte ve bunun psikolojik, sosyal ve ekonomik olarak çok daha fazla yıpratıcı olabileceğini savunmaktadır. Bu tür saldırılar sözlü veya sözlü olmayan, kişinin itibarını sarsan dedikodu ve uzak durma gibi zaman zaman ölümlerle bile sonuçlanabilen şekillerde olabilir (s.37). Direkt olmayan saldırı birçok değişik şekilde olabilmektedir. Selamlamaya ya da gülümsemeye karşılık vermeme, kişinin bulunduğu mekândan ayrılma ya da arkasından şikâyet etme şeklinde olabilir. Ayrıca kadınların hemcins olmalarının gereği birçok ortak noktalarının olması onları fedakâr kız kardeş yapmaz (s.44). Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalarda da dişi hayvanların beraber çok fazla zaman geçirmedikleri ve birbirlerini desteklemedikleri ortaya çıkmıştır. Maymun ırklarında dişi dayanışması zaman zaman olsa da dişi saldırısının her zaman mevcut olduğu görülmüştür (s.52).

Kadınların birbirine saldırısı günümüzde daha çok sosyal ve psikolojik olarak düşünülse de Kamboçya gibi bazı ülkelerde kadınlar eşlerinin, sevgililerinin yüzlerine asit atmaktadır. Erkekler ise hiçbir şiddet uygulanmamaktadır (s.69). İngiliz araştırmacı George (1999) genç ve fakir kadınların yaşlı ve varlıklı hemcinslerinden daha fazla şiddete meyilli olduğunu savunmuştur.

Kadınlar toplum içerisinde sadece hemcinsleri değil, erkekler tarafından da dışlanmaktadır. Ancak hemcinsleri olan anneleri tarafından dünyaya getirildikleri için ve toplumda hemcinsleriyle sosyalleştikleri için diğer kadınlar tarafından dışlanmaları onları daha çok şaşırtmaktadır (Chesler, 2001, 83). Belki de kendilerini güvene almak için hemcinslerine güvenli yoldan saldırmayı tercih etmektedirler. Böylece saldırıyı

kimin başlattığı da belli olmayacaktır. Fiziksel olarak incitmeden saldırı en çok uzak durmak ve dedikodu şeklindedir. Bunun dışında düşmanca tavırlar sergilemek de bir saldırı türüdür. Kadınların sosyal zekâlarının erkeklere göre daha erken gelişmesinden dolayı kadınlar fiziksel saldırıyı tercih etmemektedir. Fiziksel saldırıyı tercih etmemelerinin bir diğer nedeni de fiziksel saldırının kadınlar arasında kabul görmemesidir (s.93).

Chesler'a göre (2001) yüzyıllardan beri süregelen bu düşmanlığın altında yatan neden anne kız ilişkilerindeki problemler ya da kız çocuğun anneyi kıskanması olabilir. Bazen de annenin erkek çocuk istemesi ve kızının bunu bir şekilde anlaması sonucu oluşan güvensizliktir. Anne kız ilişkisi diğer kadınlarla olan ilişkileri de büyük ölçüde etkiler çünkü yerini doldurmaya çalıştığı anne-kız ilişkisini diğer kadınlarla olan ilişkilerinde aramaktadırlar. Kadın kadına ilişkilerdeki bozukluğun en büyük nedeni çekememezliktir. Abla ya da kız kardeş ilişkilerinde de kıskançlık rol oynamaktadır. Kız kardeş bağı yaşam boyu süren bir bağ olsa da, bu bağ her zaman sevgi bağı olmayabilir. Özellikle birinin başarısının diğerinin başarısızlığına eşitlendiği bir kız kardeş ilişkisinde buna rastlamak mümkündür (s.298). Kıskançlıkta probleme neden olan kıskandığımız kişiyle aramızdaki farktır. Çekememezlikte ise, kendimizi bizden daha farklı ve daha iyi olduğunu düşündüğümüz biriyle karşılaştırırız ve onun sahip oldukları (fiziksel ya da manevi) aslında aramıza mesafe koymaktadır. İş hayatında ise bu mesafe üstlerin astlara toleranssız, rekabetçi, erkeksi davranmasıyla daha açık olarak ortaya koyulmaktadır. İş hayatında kadın rekabeti derin, ince, tansiyon yaratan bir şekildedir. Özellikle erkekler tarafından yönetilen iş yerlerinde kadınlar kendilerini göstermek için kendilerini hemcinsleriyle daha fazla karşılaştırmaktadır (s.338).

Özellikle akademik yaşamda erkeklerin hâkimiyetinin daha fazla olduğu üniversitelerde kadınların pozisyonlar için daha fazla rekabet ettiği ortaya çıkmıştır. Burada sorulan soru sadece kadınların çalıştığı iş ortamlarında daha verimli çalışma ortamı oluşturulup oluşturulamayacağıdır. Salin (2001) örgütlerde yüksek statüye sahip olan kadınların düşük statülü kadınlardan daha fazla zorbalığa uğradığını tespit etmiştir. Kadınların iş yaşamındaki fırsatları zaten az olduğundan rekabet kaçınılmazdır. Erkekler kadınların yeteneklerini, başarılarını küçümserken, kadınlar kısıtlı güçlerini korumak için birbirine karşı kötü davranmaktadır (Costello ve diğ., 2003).

### 2.21.1 Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu kadın yöneticinin olduğu ortamda altında çalışanlara üstünlük kurmasıdır (Bune, 2008, aktaran: Johnson ve Helm, 2011, s.48). Otorite pozisyonundaki kadının diğer kadınlara erkek yöneticilerden daha eleştirel olmasıdır. Bu tür kadınlar meslektaşlarının cam tavanlarını kırmaları konusunda kendilerine yardımcı olmamaktadır. Cam tavanlarını kırmaya çalışan kadınların kendilerinden daha üstün olabileceklerinden, bir gün onların yerini alabileceklerinden korktukları için bu şekilde davrandıkları görülmüştür (Thompson, 2012).

Literatürdeki araştırmalara dayanarak bunun altında yatan nedenin kadın rekabetine dayandığı söylenebilir. Özellikle akademik yaşamda azınlıkta oldukları için kadınlar bu ataerkil düzende kendilerine bir yer edinmek için mücadele etmektedir. Bazen de çalıştıkları örgütteki cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle kadınlar daha erkeksi bir kimliğe bürünerek kraliçe arı haline dönüşmüşlerdir. Kraliçe arı sendromu iş yerinin kadınlara yükledikleri misyonlar, erkek kimliği neticesinde oluşan bir kavramdır. Her kadın bu genel tutuma bu şekilde cevap vermese de, kadın kimliğiyle barışık olmayan kadınlar kraliçe arılar olarak kendi kariyerlerini koruma altına almaktadır. Kraliçe arı sendromu ile kadın kimlik çatışması arasındaki ilişkiyi doğrulamak amacıyla yürütülen çalışmada, Hollanda'da üst düzey pozisyonda bulunan 94 kadınla bir çalışma yürütülmüştür. Katılımcılar e-posta aracılığıyla kendilerine gönderilen ölçeği doldürmüşlerdir. Ölçek sonuçlarına göre kraliçe arı sendromu özellikleri gösteren katılımcıların işe girdiklerinde cinsiyetleriyle özdeşleşmeyen ve kariyerlerinin ilerleme evresinde en çok cinsiyet ayrımına maruz kalan kesim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada kadınların sosyal kimliğinin önemi vurgulanmıştır (Derks, Ellemers, Laar ve Groot, 2011).

Johnson ve Helm'in (2011) yürüttükleri çalışmadaki beklentileri kraliçe arı sendromunun kadın yöneticilerin ilerlemelerinin önünde önemli bir engel teşkil etmesidir. Kadınları kraliçe arı sendromuna iten nedenleri araştıran çalışmalarında 25 üst düzey kadın yöneticiyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler ışığında bazı kadınların üst düzey yönetici olarak altlarındaki kadınlara yardımcı olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni kendi işleriyle çok fazla meşgul olmaları ve başkalarına yardım edecek vakti bulamamalarıdır. Görüşme yapılan kadın yöneticiler kendilerine de daha önce yardım edilmediği, terfi etmelerine bir şekilde



mani olduğunu belirtmiştir. Bunun altında yatan neden diğer kadınların ilerlemesine mani olmaktır (s.49). Bunun en büyük nedenleri, güvensizlik, korku, yerini sağlamlaştırma, kendini tehdit altında hissetme olarak verilmiştir. Katılımcıların çoğu daha önceden otoriter, diktatör olarak nitelendirdikleri erkek liderlerin altında çalışmıştır. Bir kısmı da tam tersi erkek yöneticilerin daha destekçi olduğunu belirtmiştir. Genel olarak bu şekilde bir algı oluşmasının sebebi olarak erkek yöneticilerin beraber oluşturdukları ağ ve kadınların genellikle bu ağın dışında kalması, ataerkil kalıplar, daha önce bahsettiğimiz cam tavan kavramı, kadın yöneticilerin yerlerini değiştirmek istememeleri ve kişisel bariyerler olarak gösterilmektedir (s.51-52).

Tüm bu olumsuzlukları göz önünde bulundurarak kraliçe arı sendromuna sahip bir yöneticiyle çalışan kadınların yaşadıkları stres ve tedirginlik göz önünde bulundurularak psikolojik tacizle ilişkisinden bahsedilebilir. Karakuş (2014) çalışmasında özel sektörde çalışan 4 kadınla görüşmeler yaparak cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu çerçevesinde hamilelik, kadınlık, annelik rollerinin kendilerine karşı nasıl kullanıldığını incelemiştir. Cam tavan sendromu çerçevesinde kadınların başlıca sorumlulukları olan annelik, aile kurma onlar için önemli bir engel teşkil etmiş ve bu sıfatlar onlar için birer bariyere dönüşmüştür. Bunun başlıca nedeni erkeklerin aile, çocuk gibi nedenlerden işlerini terk etmezken, kadınların bazılarının bunu yapmasıdır (s.335). Kraliçe arı sendromunda ise kadın meslektaşlarından herhangi birinin kendi görevlerine ortak olabileceği düşüncesinden dolayı diğer kadınlar bu pozisyonlardan uzaklaştırılmaktadır.

Özetleyecek olursak, kraliçe arı sendromunun yaşandığı, başarılı kadınların önünün kapatıldığı bir çalışma ortamında çalışanlar psikolojik taciz yaşamaktadır. Bu şartlar altında baskıya maruz kalan çalışanlar, kendilerini değersiz hisseden bireyler ortaya çıkabilmektedir.

## 2.22 Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik-Seslilik ve Psikolojik Taciz İlişkisi

### 2.22.1 Örgüt-İletişim İlişkisi

Örgütler belirli bir amacı yerine getirmek için, bilinçli oluşturulmuş, bir düzen çerçevesinde işleyen ve belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulan toplumsal birimlerdir. Örgütlerin en temel ögesi insandır. Örgütsel unsurlar çerçevesinde dayanışma, koordinasyon ve uyum örgüt içerisindeki uyuma bağlıdır (Tutar, 2003, s.15). Bu koordinasyon ve uyum da ancak örgüt içi iletişim ile mümkündür. Örgütler ve kendilerini oluşturan alt sistemler arası ilişki esastır. Bu nedenle örgüt ve iletişim birbirlerinden ayıramayacak kavramlardır. Örgüt ilişkisinin zayıf ve örgütsel iletişimin az ya da sağlıklı olduğu ortamlarda stres ve verimsizlik kaçınılmazdır. Tablo 10’da örgüt yapısının, kültürünün ve örgüt içi iletişimin sağlıklı ve sağlıklı olmadığı durumlarda ne gibi sonuçların ortaya çıktığı açıkça belirtilmiştir.

**Tablo 10. Örgüt Yapısı, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi**

Örgüt Yapısı	Örgüt Kültürü	Örgütsel İletişim	Sonuç
Otoriter, kapalı dikey, merkezi, mekanik, düşük katılım	Tutucu, zayıf örgüt merkezli yönetim, homojen, değişime kapalı	Resmi, hiyerarşik, yazılı, iletişim ağırlıklı, tek yönlü iletişim	Tatminsizlik, yüksek örgütsel verimsizlik, etkin olmayan örgütsel yönetim
Demokratik, esnek açık, yatay, merkezi olmayan, doğal, yüksek katılım	Serbest, yüksek temsil yeteneği, birey merkezli yönetim, çeşitlilik, değişime açık	Doğal, informal, sözlü iletişim ağırlıklı, çok yönlü iletişim	Yüksek iş tatmini, yaratıcı gerilim, yüksek örgütsel verim, etkin örgütsel yönetim

Kaynak: Tutar, 2003, s.27.

İnsan faktörünün ön planda tutulduğu bir örgütte iletişim de etkin olacaktır. Aşağıdan yukarıya hiyerarşiyle örgüt çalışanlarının fikirleri alınmış, dilek ve şikâyet kutularıyla iletişim geliştirilmiştir. Sağlıklı bir örgüt ancak sağlıklı bir örgüt yapısıyla sağlanabilir. Önemli olan iletişimin yönlendirici ve ikna edici olmasıdır. Gelişen yönetim yapısıyla çağdaş anlayış oluşmuştur. İletişimin ön planda olmasını hedefleyen bir örgütte toplam kalite anlayışı benimsenmelidir. İletişimin bu denli önemli olmasının nedeni insanın iletişim kuran ve bununla hayatını sürdüren bir varlık olmasıdır. Örgüt

içi iletişimin sağlanabilmesi için kişiler arası iletişim şarttır. Örgütsel iletişim, tüm örgütlerin değişim ve gelişme çabalarında zorunlu bir unsurdur. Ön yargı ile mesajı önceden yargılamaları etkin iletişimi büyük ölçüde engellemektedir. Bazen iletişim sürecindeki kişiler mesajı yanlış anlayabilir ya da yorumlayabilir, mesajın anlamını kasten çarpıtabilir. Algılamamanın yanlış olması da mesajın yanlış algılanmasına ya da anlaşılmasına sebep olacaktır. Bu yanlış algılama iletişimi olumsuz etkilemektedir (s.89).

Bunun dışında kişiler arasında empati kurulmalıdır. Yani kişiler kendilerini karşısındakinin yerine koymayı denemelidir. Karşısındakinin duygu ve düşüncelerini doğru anlamalıdır. Bunun için de dinlemek ve karşımızdakini anlamak oldukça önemlidir. Tüm bu iletişim ortamını sağlamak, çalışanların verimi açısından da önemlidir. Güdüleme dediğimiz, iş görenleri harekete geçiren ve onları motive eden güç ancak doğru iletişimle mümkündür. Güdüleyici iletişim sayesinde çalışanlar örgüt içinde neler olup bittiğinden haberdar olmaktadır. Örgüt çalışanları birbirlerinin ihtiyaçlarından haberdar olmadan işbirliği mümkün olmamaktadır. Örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresi arasındaki iletişimdir. Özellikle yöneticiler zamanlarının çoğunu iletişim kurarak geçirmektedir. Çalışanların uyumu ve ahenk içinde çalışmaları açısından da örgütsel iletişimin rolü büyüktür. İletişimde problemlerin olması büyük bir sorundur (s.155).

Ayrıca yargılama ve olumsuz değerlendirmeler de iletişimi olumsuz etkilemektedir. Örgüte kimliğini kazandıran, örgüte egemen olan örgüt iklimi de iletişimsizlikten olumsuz yönde etkilenmektedir. Farahbod, Salimi ve Dorostkar (2013) çalışmalarında iletişim, iş memnuniyeti ve adanmışlık ilişkisini ortaya koymuştur. 263 çalışanla yürüttükleri çalışmalarında iletişim eylemleri ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin % 78, iletişim eylemleri ve duygusal adanmışlıkları arasındaki ilişkinin önemi % 74 olarak verilmiştir. İnsanlar örgüt iklimini çekilmez bulduğu iş yerlerinde örgütten ayrılmak isteyebilir. Örgüt ikliminin pozitif olduğu çalışma ortamlarında iş tatmini de o ölçüde yüksek olacaktır. İyi bir yöneticinin iletişim kurmada başarılı olması gerekmektedir. Yöneticiler astlarına onları tanıma fırsatı verirlerse, çalışanlar da karar verme sürecine etki ederler ve bunun sonucunda güven içinde verimli bir işbirliği ortamı elde edilir (Tutar, 2003, s.267). Başarılı bir yönetici zamanının % 75-95'ini konuşarak, dinleyerek, iletişim kurarak geçirmektedir. Ancak çoğu örgütte

gördüğümüz, çalışan ve idareci arasında sağlıklı bir iletişimin olmadığıdır. Astar üstlerden yaptıkları iş hakkında geri bildirim beklemektedir. Geri bildirim eksikliği motivasyonu düşürür ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine mani olur (Muscalu, Todericiu ve Fraticiu, 2013). Açık iletişimin olmadığı ortam kaos ortamıdır (Spaho, 2013). İletişimin etkin olduğu örgütlerde çalışanların adanmışlıkları da yüksektir. Adanmışlık, çalışanların çalıştıkları yerde mutlu olmaları ve iş memnuniyetlerinin artması anlamına gelmektedir. Gana’da 3 ayrı firmada 90 çalışanla yürütülen çalışmada çalışanların iş memnuniyetleri ve iletişim arasındaki ilişki incelenmiş, literatür ışığında bir anket düzenlenmiş ve çalışanlara dağıtılmıştır. Örgütsel iletişimin çalışanların memnuniyeti üzerine etkisi % 96.1 olarak tespit edilmiştir. Çalışanlardan % 92.6’sı liderlerin iletişim davranışının çalışanların çalışma performansına yansıdığını savunmuştur. Çalışmanın nicel verilerini desteklemek için çalışanlara aynı doğrultuda sorular sorulmuştur. % 37’si iletişimin talimat vermek için kullanıldığını, % 30.9’u iletişimin temel bilgiler için kullanıldığını, % 12.9’u iş ile ilgili konuları çözmede kullanıldığını, % 9.9’u ise karşılıklı iletişimi cesaretlendirmede ve takım kurmada kullanıldığını, % 9.3’ü ise çalışanları motive etmekte kullanıldığını savunmuştur. % 86.4’ü iletişimin öneminin performans takdiri, çalışanların eğitimi ve gelişimi, çalışanların refahı sistemi gibi unsurların içinde en önemlisi olduğunu belirtmiştir (Abugre, 2011). İletişimin çalışanları olumlu yönde etkilemesi Eroğlu ve Sarıkamış’ın (2008) belirttiği gibi “önce insan” felsefesinin önem kazanmasıyla başlamıştır. Bu kavramın önem kazanmaya başlamasıyla örgütler işe bağlılık, tatmin gibi kavramlara daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişimin iş tatmini üzerine etkisini ortaya koyan çalışmada, 134 çalışana dağıtılan ankete 105 çalışan yanıt vermiştir. Çalışmada örgütsel değerlerin, vizyon ve misyonun personel tarafından paylaşılma ve benimsenme düzeyinin yeterli düzeyde olmadığı sonucuna varılmıştır. Çalışanlar aralarında etkin bir iletişimin olduğundan bahsetmiştir. Bu da onların iş tatmini ve örgüte bağlılıklarını artırmıştır. Bu da bölümün ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Ancak bilgilendirme konusunda eksiklikler yaşanmaktadır. Çalışanlar olan bitenden haberdar olmadığı için kendilerini örgütün üyesi olarak hissetmemekte ve belirsizlikler söylentileri beraberinde getirmektedir.

İletişim şüphesiz örgütler için çok önem teşkil etse de aslında en önemlisi iletişimin doğru şekilde yapılmasıdır. Doğru iletişimin sağlanması için örgütlere basit oluşumlar olarak bakmamalıyız. Örgütleri çalışanların, eylemlerin yön verdiği, tüm

dünyaya yayılmış oluşumlar olarak değerlendirmeliyiz (Christensen ve Cornelissen, 2010).

Sağlıklı iletişimin mevcut olduğu örgütlerde, çalışanların sessizleşmediği, seslerini duyurup istifa etmedikleri ya da işten çıkarılmadıkları, psikolojik tacizin olmadığı bir çalışma ortamından bahsedilebilir.

### **2.22.2 Sağlıklı Örgütlerde Örgütsel İletişimin Rolü**

Örgüt içindeki kültürün tüm bireyler tarafından paylaşılması ve örgüt kültürünün yayılması açısından iletişim oldukça önemlidir. Bir örgüte yeni bir çalışanın girmesiyle o da kendini örgütün paylaşılan normlarına adapte edecek ve sosyalleşme sürecine dâhil olacaktır. Eğitilme süreci örgüt kültürüne dâhil olma ve iletişimin artması açısından önemlidir (Hoel ve Salin, 2003, s.211).

İletişimin etkin olmadığı örgütlerde yaratılan stres psikolojik taciz sebebi olabilmektedir (Tengilimoğlu ve Masur, 2009). Psikolojik taciz, örgütlerdeki kültürel yapı ile de yakından ilişkilidir. Örgüt çalışanlarının örgüt içi iletişim biçimlerini kullanarak birbirleriyle etkin iletişim kurmak psikolojik taciz davranışının önüne geçmede etkin bir yol olarak kullanılabilir. Örgüt içi ilişkilerin zayıf olduğu çalışma ortamlarında dedikodu, yetersiz bilgi sahibi olarak yanlış yorumlar yapmak kaçınılmazdır (Mercan, 2007). Çalışanların birbirleriyle ve üstleriyle etkin biçimde anlaştıkları bir çalışma ortamında psikolojik taciz davranışının olması muhtemel değildir. Gülle (2013) 574 beden eğitimi ve spor öğretmeni ile yürüttüğü çalışmasında psikolojik taciz ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütlerdeki çatışma nedenlerinden en önemlilerinden birkaçı bireylerin aralarındaki anlaşmazlıklar, çatışma, dengesiz ve çelişkili davranışlardır (Kirel, 2008). Bu da büyük ölçüde iletişim bozukluğundan kaynaklanmaktadır. Psikolojik tacizi önleyici tedbirler almamak, mevcut durumu ört pas etmeye çalışmak, mağdurlarla iletişim kuramamak psikolojik taciz olayının artmasına neden olacaktır. Bunu en aza indirmek için farklı bölümlerden, tarafsız kişilerle konuşmak, iletişim kuracak kişilerin iyi eğitim almış olması, psikolojik taciz mağdurunun iletişim yoluyla psikolojik taciz

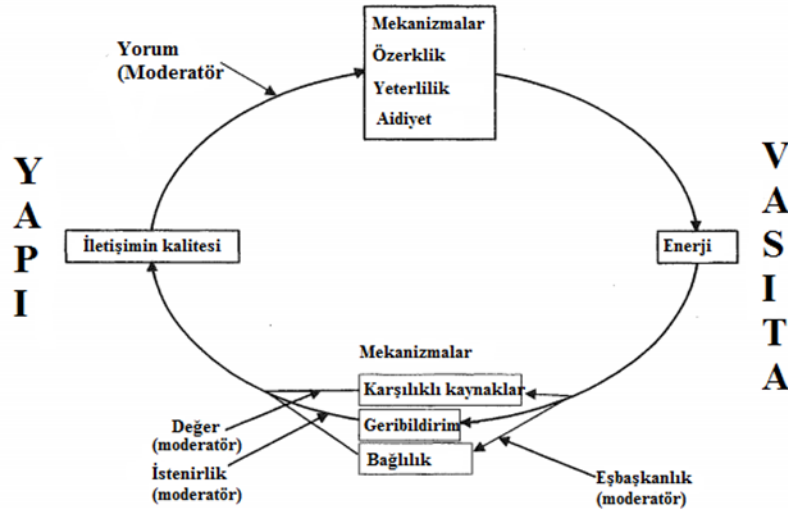
uygulayana sesini açıkça duyurması gerekmektedir. Duygusal zekâsını kullanan yönetici, yani karşısındakinin yaşadığı duruma karşı duyarlı olan kişi ise psikolojik taciz mağdurları ile iletişime ve güvene dayalı ilişkiler kurmalıdır (s.97).

Bir kişinin kimliğini yücelten ve değerli kılan olumlu, kimliğini tehdit edenler ise olumsuz ilişkilerdir. Olumlu ilişkilerde aidiyet vardır. İş ilişkilerinde karşılıklı fayda, etki, beklenti ve anlayış iletişime yön verir. İki taraf da tanındığını ve anlaşıldığını hissederse birbirlerine daha fazla güven, saygı ve sevgi gösterir. Pozitif iletişim öğrenme için sağlam bir temel oluşturup, büyüme ve gelişmenin de önünü açar. İletişimin zayıf olduğu ilişkilerde yanlış anlaşılmalara, yanlış algılanmalar oluşur. Pozitif iletişim sadece tehdit, baskı, savunma mekanizmalarının önüne geçmeyip, benlik algısını artırarak diğer insanlara uyum sağlamayı mümkün kılmaktadır. İş hayatı dışındaki, sosyal yaşamdaki iletişimin iş performansı üzerine etkileri de zaman zaman sorgulanmıştır. Kişinin iş dışında kurduğu sosyal iletişimin iş hayatında yüz yüze kaldığı tehditleri ortadan kaldırıp kaldırmayacağı sorgulanmaktadır (Roberts ve diğ., 2005).

Heapy (2007) örgütsel iletişime farklı bir açıdan bakmıştır. Sağlıklı iletişimin kişilerin psikolojik olduğu kadar fizyolojik sağlığını da önemli ölçüde etkilediğini, fizyolojik sağlığı yerinde olan kişilerin daha iyi iş performansı sergileyeceklerini, iyi performansın ise örgüt için birçok dinamiği etkileyeceğini savunmuştur (s.59). Ayrıca çalışanların sergiledikleri vücut dilinden örgütsel iletişimin niteliği hakkında karar verilebilir. Cinsel içerikli olmayan ve yakınlık ifade eden fiziksel temas da örgüt içi ilişkilerde olumlu rol oynar (s.62). Örneğin, pozitif örgütsel ilişkilerde çalışanların birbirlerini ödüllendirmek için birbirlerine dokunduklarından, omuzlarını sıvazladıklarından bahsedilmiştir. Enerji de sağlıklı fizyoloji gibi önemli ve Quinn (2009) tarafından altı çizilmiş bir konudur. Örgüt içi ilişkilerde birbirine enerji vermenin öneminden bahsedilmiştir. Çalışanların aralarındaki iletişim ne kadar kuvvetliyse açığa çıkan enerji de o kadar yüksek olacaktır. Genelde kaliteli iletişim sonucu enerji ortaya çıkar ve bilgi paylaşımı olur çünkü etkin iletişimde bulunan kişilerin ortak bilgi birikimi oluşmaktadır. Kaliteli iletişimden kastedilen konuşma yoluyla açığa çıkan enerjidir (s.79). Enerjinin açığa çıkmasından ilk olarak karşılıklı kaynak yaratılması meydana gelmektedir. Enerjiyi hisseden kişiler kaynak yaratma potansiyeline sahiptir çünkü iletişim sonucu açığa çıkan pozitif enerji insanın zihnini

açar, dünyayı farklı şekilde algılamalarına yardımcı olur. Farklı şekillerde dünya algısı işlerini farklı yollarla yapmalarına yardımcı olur. Enerjinin iletişimin kalitesini arttırdığı bir başka mekanizma ise iletişim içerisinde olanlara geribildirim vermektir. Olumlu geribildirim, geribildirimi alan kişilere de olumlu yansımakta ve tarafların bilgi birikimlerini geliştireceği için faydalı olmaktadır. Bunun dışında aynı enerjiyi alan ve iletişim içerisinde olan kişilerin arasındaki dayanışma artmaktadır (s.83). Ancak yorumların, eylemlerin yanlış yorumlanması gibi dışsal faktörler iletişimin niteliğine olumsuz etki edebilir. Geribildirim kadar mentorluk da işyeri içi iletişimini olumlu yönde etkilemektedir (Ragins ve Verbos, 2009). Şekil 9’da enerji ve iletişimin etki alanı gösterilmektedir.

**Şekil 9. Enerji ve İletişimin Niteliğinin Karşılıklı Etkisi**



Kaynak: Quinn, 2009, s.84.

Tüm bunların yanı sıra iletişimde adalet örgüt içi iletişimde oldukça önemlidir. İletişimde adalet bilginin örgüt içinde adil olarak paylaşılması demektir. Tüm açıklamaların saygı çerçevesi içinde çalışanlara eşit olarak paylaşılması ve paylaşılan bilginin yüksek nitelikli olması demektir (Greenberg, 2009, s.165). Adalet, mentorluk, olumlu geribildirim iletişimi arttırmaktadır. İletişim ise işyerine aidiyeti beraberinde getirir. Örgüt çalışanları tarih, devamlılık, istikrarlılık ve öngörülebilirlik çerçevesinde bir topluluk oluşturur ve birbirlerine bağlanırlar (Blatt ve Camden, 2009). Pozitif iletişim zinciri için örgüt liderlerine büyük iş düşmektedir. Modern liderlik

anlayışı tüm insan davranışı gibi sosyal bağlamda dinamik, çok yönlü ve bilişseldir (Fletcher, 2009, s.349). Liderin en önemli görevi kolektif ve iletişimin olduğu bir örgüt akışı sağlamaktır. Bu şekilde bir döngünün olduğu örgütlerde olumlu örgütsel davranış ve olumlu bir örgüt psikolojisi hâkim olmaktadır. Quick ve Frey (2007) sağlıklı örgütlerdeki sağlık ve üretkenliği, sağlıklı ve üretken işin tamamlayıcısı olarak kabul etmektedir. İletişim ve bağımsızlık; sağlıklı, enerjik ve üretken örgütleri oluşturan olumlu güç faktörleridir. Zayıf iletişimle çalışanları eğitip, bir anda iletişimi kuvvetli rakiplerle aynı seviyelere çıkması zordur. İletişim becerisi kişiler arası olumlu ilişkiler inşa etmede ve takımlar, gruplar, iş çevreleri yaratmak için anahtar değerindedir (s.33). Yüksek performans sergileyen, iletişim gücü yüksek takımların özellikleri şu şekilde sıralanabilir (s.34):

- Psikolojik ve fiziksel güven
- Kişiler arası güven
- Otoriteye ya da hâkim düşünceye istekli bir şekilde meydan okuma
- Meydan okumaya ya da kendi düşüncelerine açıklık
- Başkalarını dinleme ve onların bakış açılarını takdir etme
- Bireysel yönelim yerine takım ya da grup odaklı yönelim
- Açık diyalogun norm olması ve buna değer verilmesi
- Hataların çözüm bulmak için nesnel olarak analiz edilmesi
- Çok yönlü, uyumlu iletişim metotları – acil durumlar tüm detayları göz önüne almayı gerektirmektedir.
- Liderler ve çalışanlar arasında daha dengeli iletişim motifleri oluşması şarttır.
- Takım benzer iletişim motiflerini benimsemektedir.
- İlerlemeye yönelik, beklenmedik durum planları yapılı ve problemler önceden tahmin edilir.
- Liderler, yüksek motivasyon sahibi, hedef odaklı ve kişiler arası iletişim odaklıdır.



- Çalışanlar kibar, düşünce, istek ve inançlarını çekinmeden söyleyip, geri bildirim vermekte ya da almaktadır.
- Grubun üst bilişsel yetenekleri, paylaştıkları zihin modelleri ve problem modelleri vardır.
- Şüpheyi en aza indirmek için bilgi paylaşılmaktadır.

İletişim gücünün yüksek olduğu bir çalışma ortamı yaratmak için en önemli olan şey kişiler arası iletişimi yüksek hâle getirmektir. Daha sonra özgüven gelir. Ancak buradaki anlamıyla özgüven “bağımsız” anlamıyla değil, daha çok “özerk”, “kendi kendini yöneten” anlamıyla kullanılmıştır (s.36). Başına buyruk olmayan ancak kendi kendini kontrol edebilen bireylerin oluşturdukları çalışma ortamları sağlıklıdır.

Stresin hâkim olduğu çalışma ortamı ise kişiler arası ilişkilerin bozulmasına, tavır ve davranışların olumsuz yönde gelişmesine sebep olmaktadır. Stres her zaman olumsuz duygulara neden olmamaktadır. “Eustres” denilen kavram kişilere bir şeyleri tamamlayıp gerçekleştirmekten dolayı oluşan memnuniyet hissi verdiği için olumlu türde bir stres türüdür. Demek ki çalışma ortamlarında stresin olmaması, eustresin yaratılması gerekmektedir. Olumlu yönde başa çıkma, iyi yönetecek bir lider ve kişilerin olumsuzluklarla baş edebilme gücünün artırılması gerekmektedir (Simmons ve Nelson, 2007). Enerji dolu hissetmek, yaptığın şeye değer verildiğini hissetmek, üretken olmak, hâlâ bir şeyler öğrenebilmek canlı bir çalışma ve öğrenme ortamı sağlamaktadır. Bu da gelişmeyi beraberinde getirmektedir. Gelişme devam eden bir süreçtir. Gelişme sürecine katkıda bulunan bir takım faktörler vardır. Bunlar (Spreitzer ve Sutcliffe, 2007, s.77):

**Kişisel Gelişim:** Gelişme insanların yaptıkları şeyin onları olumlu bir yöne çekip çekmediğini belirten önemli bir göstergedir. Bu göstergeye göre kişiler iş performanslarını değiştirebilir ya da kendi gelişimlerini desteklemek için çalıştıkları işlerini değiştirebilirler.

**Sağlık:** Kişiler gelişme sürecindeyken daha sağlıklı olmaya meyillidir. Daha canlı ve enerjik hissettikleri için daha az endişeli ve depresif olurlar ve zihinsel açıdan sağlıklıdırlar.

**Performans:** Çalışanların canlılığı ve verimliliği arttığı için bu yaptıkları işe yansır. Daha çok azim göstererek kendilerini işlerine daha fazla adanır. İşyerinde daha çok şey öğrenen birey öğrendiklerini çalıştığı işyerinin çıkarları için kullanmaktadır. Öğrenme temsili olarak ya da direkt olarak diğer çalışanlarla paylaşarak örgütsel öğrenme ortamı yaratılmaktadır.

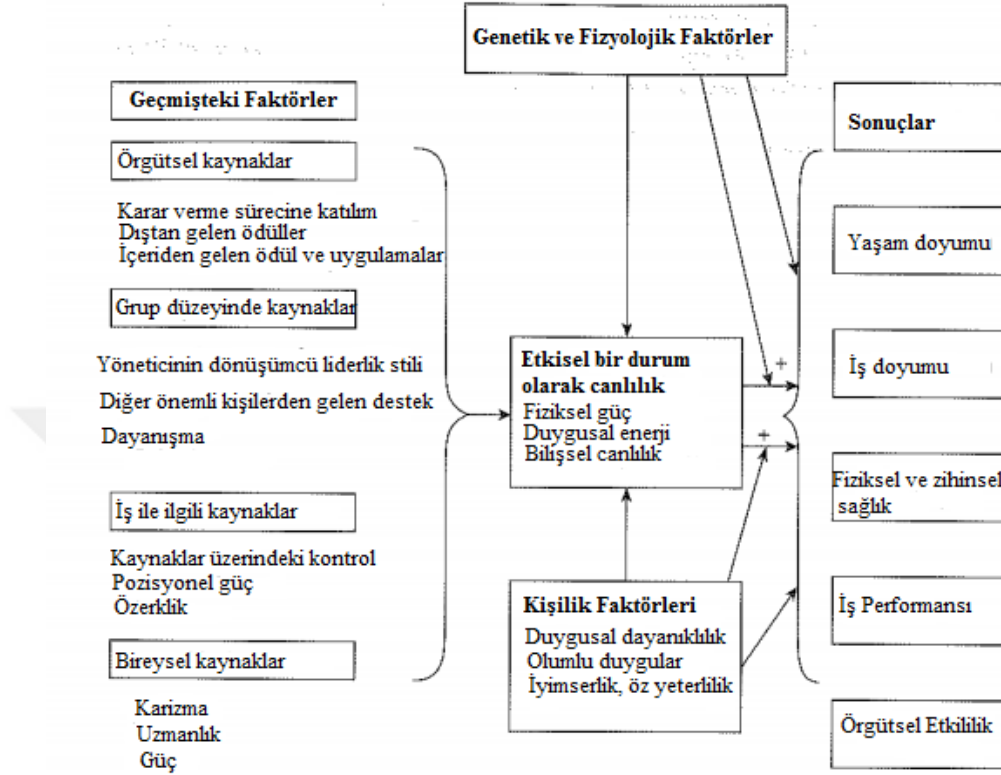
**Diğerlerine Yayılma:** Olumlu etki diğer çalışanlara kolaylıkla geçebilmektedir. Grup üyelerinin duygularını ya da davranışlarını büyük ölçüde değiştirmektedir. Enerji gibi duygu durumları grup üyeleri tarafından paylaşılmaktadır.

**Ev Hayatına Yansımaya:** İş yerindeki stresin ev hayatına yansıdığı bilinmektedir. İş hayatındaki pozitif atmosferin ev yaşamına nasıl yansıdığı konusunda henüz araştırma olmasa da, tam tersi durumlar için sonuç bilindiği için olumlu iş yaşamının ev hayatına olumlu yansımaları olabileceği düşünülmektedir.

Bireylerin gelişmesinin yanı sıra kolektif gelişme örgüt için son derece yararlı olmaktadır. Grup üyelerinin bireysel olarak gelişmeleri kolektif olarak gelişmeleri kadar faydalı olmamaktadır. Örgütler ekonomik oldukları kadar sosyal varlıklar da olduğu için kolektif düzeyde gelişmek her açıdan daha yararlı olmaktadır. Özellikle belirsiz durumlarda, yani geleceğinin net olarak görülmediği durumlarda kolektif gelişim gösteren örgütler belirsizliklere daha iyi uyum sağlayacak ve esneklik göstermektedir (s.82).

Başarılı örgütsel iletişim için gelişim kadar önemli bir diğer etken de canlılıktır. Canlılık kişinin fiziksel gücü, duygusal enerjisi ve bilişsel canlılığıdır. Canlılığın motivasyon üzerinde de önemli bir etkisi vardır. İçlerindeki canlılık psikolojilerine de olumlu olarak yansır (Shirom, 2007). Canlılık ve motivasyon arasındaki yakın ilişki, psikolojik taciz ile de bağlantılıdır. Çalışanların motivasyonu yüksek ve azimle çalıştığı bir ortamda psikolojik taciz görülme ihtimali düşüktür. Şekil 10'da canlılığın geçmişi, sonuçları ve diğer değişkenler üzerindeki etkileri gösterilmiştir.

**Şekil 10. İş Yerindeki Canlılık: Beklenen Geçmişteki Faktörler, Muhtemel Sonuçlar ve Araçlar**



Kaynak: Shirom, 2007, s.91.

İyi iletişimin olduğu bir örgütün temel özelliklerinden bir diğeri ise affediciliktir. Affedicilik kızgınlığın, küskünlüğün, olumsuz yargılamanın, kayıtsız davranışların bırakılması ile mümkün olmaktadır. Bu olumsuz duygular olumlu, onaylayıcı duygularla değişir. Affetmek unutmaktan farklıdır. Bir kişinin affetmesi için bütün hatıralarını silmesine gerek yoktur. Affetmek kişinin uğradığı duygusal zararı inkâr etmek de değildir (Cameron, 2007, s.132). Örgütlerde affetme bir grup çalışanın utanç veren durumu tekrar çerçeveselendirip, pozitif, toplum yararına, şiddetin aksine öğrenme odaklı bir yaklaşım edinmeleri neticesinde oluşmaktadır. Sağlık üzerinde de önemli etkisi vardır. Adrenalin hormonlarının salınımını artırır, sosyal uyuma katkıda bulunur, yaşamsal doyumu artırır, depresyon, anksiyete gibi psikolojik problemlere de olumlu etkisi gözlemlenmiştir (Cameron, 2007, s.135).

Tüm bu bahsedilen örgütsel özellikler ve unsurlar örgütün kimliğini ortaya koymaktadır. Akademik yaşamda örgüt kültüründen daha farklı olan akademik kültür

hâkimdir. Akademik kültürde uzmanlıklar, akademik personelin hâkim olduğu disiplinler mevcuttur (Gizir, 2007, s.252). Akademik kültür birçok farklı altyapıdan gelen öğretim üyesini bünyesinde bulundurduğu için dinamik bir yapıya sahiptir. Akademik örgütlerde de iletişim denince genelde üst yönetimin bilinçli ve ikna edici rolü akla gelse de, aslında tüm çalışanlar arasındaki iletişim ve bu iletişimin devamlılığı esastır (s.254). Akademik yaşamda hiyerarşinin, temel görevlerin, performans değerlendirmesinin farklı olması nedeniyle iletişim türü de çok farklıdır. Üniversitelerdeki örgüt yapısı iletişimi ya kolaylaştırmakta ya da zorlaştırmaktadır. Akademik örgütlerde başarılı bir iletişim süreci için yükseköğretimin teknolojisi ve çıktılarını net bir şekilde belirlemesi gerekmektedir. Buna ek olarak akademik dünyanın tüm üyelerinin, öğretim elemanları, öğrenciler, yöneticiler, mezunlar ve diğer görevlilerin iletişim sürecine dâhil olması gerekmektedir. Akademik ortamda iletişimi olumsuz etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bunlar; disiplin kültürü, bilimsel bilginin eksik paylaşımı, bölümün diğer bölümlerle iletişim hâlinde olmaması, ortak amacın eksikliği, rekabet, eleştiri, gruplaşma ve bireysellik olarak sıralanabilir. Engelleyici unsurlar kadar destekleyici unsurlar da bulunmaktadır. Diğer disiplinlerle çalışmalar, ortak verilen dersler, eş-danışmanlık, seminerler, sempozyumlar, çift anadal, yandal programları bunlara örnek gösterilebilir (s.256). Bu tür koordinasyonun yürütüldüğü bir akademik ortamda sağlıklı bir çalışma ortamı hakim olacaktır.

### **2.23 Sağlıklı Örgüt ve Psikolojik Taciz İlişkisi**

Sağlıklı, çalışanların hoşnut olduğu, yüksek verim alınan örgütlerde psikolojik taciz olgusundan söz edilemez. Örgütle ilgili unsurlardan psikolojik taciz ile en yakından ilgili olan örgütün yapısıdır (Çalış ve Tokat, 2013). Örgüt yapısı, iş sorumluluklarının dağılımı, iş faaliyetlerinin bütünleştirilmesi ve sistem içerisindeki ilişkilerinin bütünüdür. Bu sistem her örgütte farklılık göstermektedir. Psikolojik taciz yaşanan bir örgütte kişiler kendi normlarını örgütsel kural olmaya zorlamaktadır (s.107). Sağlıklı bir örgütte, örgütün amacı tüm üyelere açıktır. İletişim yeterlidir. Etki eşit miktarda dağılmıştır. Çalışanın gelişimi, kendini güvende hissetmesi, karşılıklı saygı, değerlere bağlılık, rekabet ve uyum, stratejik planlama esastır (Zorel, 2009). Kurumsal bir kimliğin olmaması, takım çalışmasına önem verilmemesi, çatışmanın sebeplerinin detaylı incelenmemesi, kurumun sorunları

çözmede yetersiz kalması psikolojik tacizin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütün yönetim biçimi de çok önemlidir. Merkezi örgütlerde tüm yetki üst yönetimde toplanmış ve zamanla alt ve üst kademe arasındaki fark artmıştır. Yönetim tarzının hiyerarşik ve katı olmasından dolayı psikolojik taciz ortaya çıkabilmektedir. Özellikle monoton ve iş yükünün fazla olduğu ortamlarda çalışanlar stresten ve aynı işleri yapmaktan dolayı bir şeylerle meşgul olmak amacıyla çalışanların dedikodu malzemesi çıkardıkları ve psikolojik taciz yaptıkları görülmüştür (s.108). Sık denetimin olduğu örgütlerde de çalışanlar hata yapmaktan, azarlanmaktan korktukları için stres ve korku yaşamaktadır. Bu tür ortamlarda da huzurlu bir çalışma ortamı mevcut değildir. Çalışanlar zamanlarının çok büyük bir kısmını çalışma ortamında geçirdikleri için işyeri ve çalışma arkadaşları aileleri gibidir. Bu nedenle çalışanlar bazı beklentiler içerisine girmektedir. Bu beklentiler gerçekleşmediği zaman ve duygusal yıkıma uğradıkları zaman iş görenler sinmeye ve korkmaya başlamaktadır (s.115).

Psikolojik taciz yaşanan çalışma ortamında iletişim azlığı, stresli iş ortamı önemli örgütsel nedenlerdendir. Kişi psikolojik açıdan kendisini tedirgin hissetmekte ve bu durum kişinin kendisini olduğu kadar örgütü de olumsuz etkilemektedir. Bu kadar örgütsel faktörün dâhil olduğu bir süreçte örgütsel bağlılık da önem kazanmaktadır. Örgütlerde yaşanan stres, psikolojik taciz gibi olumsuzluklar örgüte bağlılık düzeyini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu amaçla yapılan çalışmada örgüte bağlılık ve psikolojik taciz arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcılar psikolojik tacizin nedenlerini sırasıyla stresli iş ortamı, idarecilerin kötü yönetimi ve başarılı, nitelikli bir çalışan olmak şeklinde belirlemiştir. Çalışanların büyük çoğunluğu kurumun kendileri için önemli olduğunu belirtirken, kurumla aralarındaki duygusal bağın zayıflığını katılımcıların büyük çoğunluğu belirtmiştir. Katılımcıların % 56.3'ü isteseler de mevcut çalışma ortamlarından ayrılamayacaklarını belirtmişlerdir. % 47.2 oranında katılımcı mevcut çalışma ortamlarından ayrılmaları durumunda yaşamlarının altüst olacağını belirtmiştir. Benzer şekilde % 55.6'sı çalıştıkları kurumda kalmanın kendileri için bir gereklilik olduğunu ifade etmiştir. Bu durumda sosyal ilişkilere, itibara, kişinin yaşam kalitesine, mesleki durumuna, sağlığına doğrudan saldırılar şeklinde olan psikolojik tacizin duygusal bağlılığı olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Çalışmanın sonuçları arasında psikolojik tacizin işgörenleri örgütten uzaklaştırdığından ve örgüte bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediğinden bahsedilmiştir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009).

Örgütsel bağlılık yani örgüt için sarf edilen emek, zaman ve çaba kişinin örgütle özdeşleşmesini ve örgütün içindeki gücü ifade etmektedir. Örgüt içerisinde birçok şeyin kaliteli yapılabilmesine katkıda bulunmaktadır. Psikolojik taciz algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada psikolojik taciz eylemini algılama düzeylerine göre cinsiyet ve öğretmenlik dışı görev değişkenleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. Çalışmada kadın öğretmenler psikolojik taciz eylemine erkek öğretmenlerden daha fazla maruz kalmıştır. Görev dışı değişkenler yani öğretmenlerin okul dışı organizasyonlarda görev almaları durumunda daha fazla psikolojik tacize maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yaş açısından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Kıdem de aynı şekilde olmuştur. Örgütsel bağlılık açısından ise, ders yükü daha fazla öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının daha az olduğu sonucuna varılmıştır. Birey üzerindeki daha fazla iş yükü tükenmişlik göstergesidir (Gülle, 2013). Yıldız'ın (2012) psikolojik şiddet ve örgütsel unsur öncülerini incelediği çalışmasında katılımcılardan % 50'si çalışma ortamından ve koşullarından memnun olmamalarına rağmen çalışmaya devam etmiştir. Psikolojik taciz açısından ise birçok çalışan çok ağır psikolojik şiddete maruz kalmamasına rağmen işini severek yapmamaktadır. Çalışma sonucunda iş yerindeki örgütsel bağlılık sorununun çalışma saatlerinden memnuniyetsizlik, kendini iş yerine bağlı hissetmeme ve işini severek yapmama gibi nedenlere bağlı olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ve örgüt sağlığı birbirine bağlı kavramlardır. Psikolojik tacizin yaşandığı çalışma ortamında örgütsel sorunlar baş gösterir. Bu da örgütün sağlığını olumsuz yönde etkiler. Sağlıksız bir ortamda çalışan bireyin iş doyumunu yani yaptığı işten aldığı haz da etkilenir. Aras (2012) öğretmenlerin psikolojik tacize maruz kalmaları ile örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik bir çalışma yürütmüştür. 248 müzik öğretmenine uygulanan anket sonucuna göre, psikolojik tacize maruz kalmak örgütsel bağlılık ve iş doyumunu olumsuz yönde etkilemiş, psikolojik tacize maruz kaldıklarında örgütsel bağlılık ve iş doyumları azalmıştır. Araştırmacı bu sorunların çözülmesi için eğitim kurumlarında paylaşımın artırılmasını önermiştir.

Örgütsel faktörlerden psikolojik taciz ile en alakalı olanı iletişimdir. Etkili bir iletişimin sağlanması halinde yanlış anlaşılmalara, söylentilere, dedikodulara büyük ölçüde engellenebilmektedir. Ancak iletişim problemleri ortadan kalkmazsa ileride daha ciddi

iletişim problemleri ile karşılaşılabilir. Bunun sonucunda örgüt içi çatışmalar tetiklenir ve psikolojik taciz kaçınılmaz hâle gelir. Etkin iletişimin olduğu çalışma ortamlarında çalışanlar kendilerini değerli hisseder, bu durum da güçlü bir örgüt kültürünü beraberinde getirir. Örgüt kültürünün bozuk olduğu bir ortamda sağlıklı bir çalışma ortamından bahsetmek güçtür ve böyle bir ortamda örgüt çalışanları tarafından algılanan sağlıksız bir örgüt iklimi oluşur. Çalışan ilişkilerinin çıkarlara dayandığı çalışma ortamında çalışanlar yine psikolojik taciz davranışı içine girerler. Bu konuda yapılan çalışma (Cindiloğlu, 2010) belirtilen fikirleri desteklemektedir. 74 kişinin katıldığı psikolojik tacize maruz kalma ve örgütsel değerler anketinde katılımcıların % 89.2'si güçlü insanların desteğini almanın önemini belirtmiş, % 87.9'u yöneticinin astlar hakkındaki düşüncelerinin astların geleceği açısından önemli olduğunu belirtmiş, % 60.8'i basamaklı mevkilerin önemli olduğunu vurgulamış, % 74.3'ü kuralların önemli olduğunu savunmuş, % 85.1'i maddi kazanç ve yükselmenin öneminden bahsetmiş, % 90.2'si ise rekabetin iş yaşamının bir parçası olduğundan bahsetmiştir. Bu konularla alakalı olarak % 63.5'i yaptığı işin sürekli kontrol edildiğini, % 59.5'i işle ilgili eleştiriye maruz kaldığını, % 55.4'ü kararlarının sürekli sorgulandığını, % 51.3'ü atama, terfiyle ilgili engellerle karşılaştığını, % 58.1'i işlerini yaparken baskı gördüğünü, % 66.2'si çatışmaya maruz kaldığını, % 55.4'ü çalıştığı kurumda sağlıklı bir örgütsel iletişimin olmadığını, % 48.7'si görüş ve fikirlerinin değersiz görülüp ihmâl edildiğini, % 66.2'si ilişkilerin çıkara dayandığını, % 37.8'i hak ve özgürlüklerinin kısıtlandığını, % 41.9'u arkasından konuşulduğunu belirtmiştir. Tüm bu örgütsel değerle ilgili unsurun arka plana atılmasıyla çalışanların psikolojik tacize maruz kaldıkları açıkça görülmektedir.

Çalışanların birbirlerinden gördükleri destek de örgütsel unsurlar içinde oldukça önemlidir. Psikolojik tacize maruz kalan kişilerden destek gördüğünü hissedenler, destek görmeyenlere oranla örgüt hakkında daha fazla olumlu görüşe sahiptir (Ertüreten, 2008). Destek görmeyen çalışanların moral ve performansları da olumsuz etkilenir. Buna bağlı olarak işe sarılma, moral ve performans olumsuz etkilenir, örgütsel bağlılık azalır. Bu söylemi doğrulamak amacıyla Karakoç'un (2012) 455 akademisyenle yürüttüğü çalışmasında örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmış ve psikolojik taciz ile arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre öğretim elemanlarının içsel bağlılıkları örgütteki hizmet süreleri arttıkça yükselmektedir. Öğretim elemanları mesleğe başladıkları ilk yıllarda yüksek örgütsel

bağlılığa sahiptir. 5. ve 10. yılları arasında bir düşüş yaşamış, sonra tekrar düşmüştür. Psikolojik taciz ölçeği ile bağlantılı olan zorunlu bağlılık örgütteki hizmet süresi arttıkça artmaktadır. Örgütsel bağlılık için ünvan değişkenine bakıldığında, içsel değerler boyutunda profesörlerin içsel değer bağlılığı, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi ünvanına sahip olanlardan daha yüksektir (s.74).

Psikolojik taciz olmayan, huzurlu çalışma ortamlarında iş tatmini de artar, bunun da örgüte büyük ölçüde getirisi olmaktadır. İş tatmini olan örgütlerde aidiyet de vardır. Çalışanın sadece çalışma yaşamı değil, çalışma dışı yaşamı da olumlu yönde etkilenir. Çünkü bu sayede çalışanların motivasyonu yüksek olur, bu durum morallerine olumlu olarak yansır. Bu sayede çalışma verimleri artmakta, örgüt açısından da olumlu sonuçlar alınmaktadır. İş tatmini ile psikolojik taciz arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yürütülen çalışmada psikolojik tacizin artması durumunda iş tatmini yüzdesinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Psikolojik tacizin kişisel faktörlerden kaynaklanan, iş sürecinden kaynaklanan, sosyal faktörlerden kaynaklanan, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan, örgüt ikliminden ve kültüründen kaynaklanan, yönetim tarzı ve yönetici yapısından kaynaklanan olmak üzere farklı çeşitleri incelenmiştir. Bunların hepsi ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yani iş tatmininin düşük olduğu çalışma ortamlarında psikolojik taciz olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özalp, 2013). İş tatmini ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan bir başka çalışmada profesör, doçent doktor, yardımcı doçent doktor, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi ünvanına sahip 236 katılımcı ile bir çalışma yürütülmüştür (Baş, 2011). İş tatminine dayalı faktör analizi iş tatmini, bölüm başkanı memnuniyeti, diğer çalışanların memnuniyeti ve özerklik olarak ayrılmıştır. Psikolojik taciz ve iş tatmini ilişkisi incelendiğinde aralarında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani psikolojik taciz arttığı zaman iş tatmini buna bağlı olarak azalmıştır. Saldırgan davranış, bölüm başkanıyla olan ilişkilere yansımış, psikolojik tacizi göz ardı etme boyutu ise iş tatminini etkilemiştir. Örgüte olan güven ve psikolojik taciz arasında da ters yönlü bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Özkan (2011) iş doyumunun sadece çalışan ve örgüt açısından değil, toplum açısından da öneminin altını çizmiştir. Ayrıca iş doyumunun motivasyon, performans, örgütsel bağlılık, yaşam doyumunu ile ne kadar yakından ilgili olduğunu da belirtmiştir. İş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında da olumlu bir ilişki bulunmaktadır. İş ortamında kurumsal bağlılık ve pozitif ilişkiler istenen bir tablodur. Ancak psikolojik şiddet baş gösterince kişi, örgütün bir parçası olma anlayışını bir



kenara bırakıp hayatta kalma mücadelesi vermeye başlamaktadır (Doğan, 2009). Psikolojik şiddetin iş doyumuna olan etkilerini belirlemek için yürütülen çalışmada kamuda ve özel kurumlarda çalışan 330 öğretmene anket uygulanmış ve bir önceki çalışmaya yakın sonuçlar elde edilmiştir. Psikolojik şiddet ve iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan 330 öğretmenden % 50.3'ü psikolojik tacize uğramıştır. Devlet okulunda çalışanların özel okulda çalışanlardan daha fazla psikolojik tacize maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. İş doyumunu sağlamak hem örgütlerin hem de toplumun mutluluğu açısından önemlidir. 328 öğretmenin katıldığı çalışmada katılımcıların % 11,9'u psikolojik taciz mağdurudur ve buna bağlı olarak iş doyumunun olumsuz olarak etkilendiği ortaya çıkmıştır (Öğretmen, 2013)

### **2.23.1 Sağlıklı Örgüt, Söylenti, Dedikodu ve Psikolojik Taciz İlişkisi**

Söylenti örgütteki gayri resmi haberleşme türüdür. Hatta çok hızlı bir haberleşme türüdür. Söylenti çok hızlı başlar ve kontrolsüzce yayılır, hem kişilere hem de örgüte zarar verir. Bu nedenle örgütler söylentiyi kontrol altına almak konusunda çok dikkatli olmalıdır (Crampton, Hodge ve Mishra, 1998, s.569). Dedikodu insanın doğasında olduğundan çok doğal bir davranış eğilimidir. Örgütlerin doğal bilgi akış sisteminin içinde dedikodu da vardır (Mishra, 1990).

Söylenti anlık ve önceden tasarlanmış olarak ikiye ayrılmaktadır. Anlık söylenti endişe, güvensizlik ve kaos ortamında oluşmaktadır. Önceden tasarlanmış olanı ise genellikle rekabet ortamının hâkim olduğu örgütlerde yaşanmaktadır (Rowan, 1979, aktaran: Mishra, 1990, s.218) Yayılan bilginin bazısı doğru olabilir, bazısının doğruluk payı olabilir, bazı bilgi ise tamamı ile asılsızdır. Makul miktarda bilgi akışı normal olsa da, aşırı miktara ulaştığında tehlikelidir. Dedikodu örgüt hakkında olabileceği gibi çalışanların özel yaşamları hakkında da olabilmektedir. Firmanın ekonomik durumundan, personel değişimine kadar birçok konu hakkında söylenti çıkabilmektedir. Bunların örgüte zarar veren bazı sonuçları olabilir. Bunlardan ilki bilginin doğru olmamasıdır. Bu durum örgüt içerisindeki endişeyi arttırmakta ve gereksiz strese neden olmaktadır (Nefer, 2009). Aynı zamanda örgütün üretimini, çalışanların verimini düşürmektedir. Genellikle çalışanlar kendilerini güvensiz, tehdit ve stres altında hissettikleri zaman daha fazla söylenti çıkarmaya başlarlar (Brownell, 1990; aktaran: Crampton, Hodge ve Mishra, 1998). Söylentiyle bağlantısı olan

faktörleri inceleyen birçok çalışma yürütülmüştür. Crampton, Hodge ve Mishra (1998) çalışmalarında yönetici pozisyonunda olan kişilerin söylenti algılarının çalıştıkları yerdeki pozisyonlarıyla ilişkisi olup olmadığını sorgulamıştır. Bu amaçla 53 maddelik bir ölçek hazırlanmış, ölçek 416 örgüte gönderilmiş, 158 örgütten geri dönüş alınmıştır. Yöneticinin pozisyonu söylentiyle ilgili algılarını etkilemektedir. Olayın önem boyutu arttıkça örgütteki söylenti miktarı artmaktadır. Olayın önem boyutu arttıkça örgütteki söylenti miktarı artmaktadır. Bilinmezlik ve stres durumlarında da söylentinin miktarının arttığı gözlenmiştir. Bilinmezlik durumlarında kişilerin bilgi edinmeye çalışma eğilimleri de artar. Katılımcıların çoğu söylentinin daha çok mesai saatlerinde, kahve ve yemek aralarında daha yoğun olduğunu belirtmiştir (s.574). Katılımcılar söylentinin örgütün sağlığını korumak için kullanılabileceğini belirtmiştir. Örgütteki yöneticiler güvensizliğin, bilgi eksikliğinin, tehdit edici bir ortamın olduğu söylenti ortamını düzeltmekle sorumlu olmalıdır. Bilgi saklamaktan kaçınılmalıdır (s.580).

Dedikodu ve söylenti hemen hemen her örgütte değişen oranlarda bulunmaktadır. Önemli olan söylentinin yoğunluğu, iletişim halinde olan kişiler için önemi ve söylenti ile gerçekliğin ne kadar örtüştüğüdür (Allport ve Postman, 1947, aktaran: Mishra, 1990, s.216). Dedikodu ve söylentinin önlenmesi için alınacak önlemlerin başında eğitim seviyesini arttırmak gelmektedir. Bunun için öncelikle sağlıklı örgüt, iş performansı ve üretkenlik arasındaki ilişkiyi iyi anlamak gerekmektedir. Kendini değerlendirme; kişinin problem çözme, diğer çalışanlarla ilişkileri, stres durumlarıyla başa çıkma, bilgi paylaşma gibi durumlarla ilgili problem çözme becerileriyle ilgili probleminin olup olmadığını ölçmesidir. Takım ilişkilerinin geliştirilmesi de dedikodu ve söylenti ortamının engellenmesini sağlamaktadır. Hem çalışanların hem de üstlerinin dedikodu ve söylenti zincirini kırmak için çaba göstermesi gerekmektedir. (Baker ve Jones, 1996, s.84).

Bunun yanı sıra olumlu etkileri de vardır. Söylenti stresten kurtulmak için gereklidir. Ayrıca örgüt politikalarının yayılması için gereklidir. Örgüt politikalarının açık olduğu bir ortamda çalışanlar arasında daha kuvvetli bir bağ oluşur. Bilginin hızlı akışı sayesinde örgütün hedefleri daha iyi anlaşılacaktır. Böylece iletilmesi istenen bilgi çok çabuk yayılabilir (Mishra, 1990). Söylentinin çok önemli bir iletişim aracı olduğundan bahsedilmiştir. Bugüne kadar önemsiz bir konu olarak görülmesinin nedeni ise genelde söylenti ve dedikodunun kadınlarla özdeşleştirilen bir kavram olmasıdır.

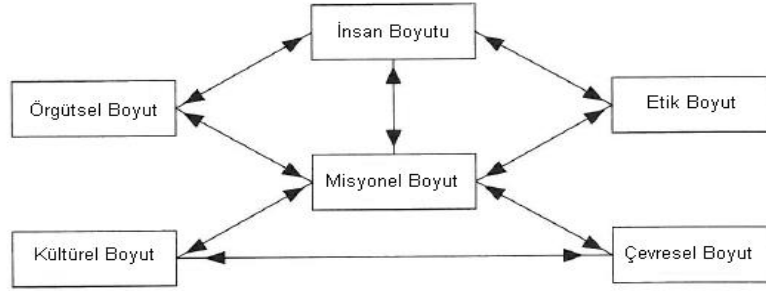
Her ne kadar gerçekliğinden tam emin olunmasa da yalan olduğu da söylenemez (Hafen, 2005). Söylenti tamamiyle örgütten soyutlamadığı için bastırıldığı yerden tekrar su yüzüne çıkmaktadır. Bunun nedeni insanın doğasından gelen bir davranış olmasıdır. Ancak bunun miktarı da oldukça önemlidir. Yönetimin söylentinin önüne geçmesi tercih edilir, ancak bu her zaman mümkün olmayabilir. Söylentinin boyutundan emin olarak, gerçek olanı, asılsız olandan ayırarak bu durumun önüne geçilebilir.

Gerçek bilginin olmadığı, bunun yerini kulaktan dolma bilginin aldığı sağlıklı örgütlerde çalışanların kendilerini güvensiz hissetmeleri normaldir. Bilgiyi yanlış kullanan ve ileten bireyler kötü niyetle çalışma arkadaşlarına psikolojik taciz uygulayabilir. Güven ortamının olmadığı, bilginin kişilerin elinde bulunduğu, sağlıklı bir çalışma ortamında psikolojik taciz kaçınılmazdır. Dedikodu ve söylentinin yok edici etkileri olabilmektedir (Mishra, 1990).

#### **2.24 İnsan Kaynaklarının Sağlıklı Örgüt Olma Açısından Önemi**

Örgütlerde meydana gelen problemlerin çözümünde insan kaynaklarının da büyük önemi vardır. İyi işleyen bir örgütün öncelikle amaçlarını çok iyi saptaması gerekmektedir (Castetter ve Young, 2000). Şekil 11 'de insan kaynaklarının fonksiyonu verilmiştir (s.14).

## Şekil 11. İnsan Kaynaklarının İşlemesi ve Tasarımına Etki Eden Boyutsal Faktörler



Kaynak: Castetter ve Young, 2000, s.14.

Castetter ve Young'a göre (2000) iletişimin olmaması durumunda insan kaynaklarında mevcut olan problemler çözülemez. Bu noktada insan kaynakları ile çalışanlar arasında da bir iletişim olmalıdır. İş değerlendirmesi yapılmalı çalışanların neler düşündüğü öğrenilmelidir. Sözlü, yazılı ve grafiksel olarak çalışanlar hakkındaki bilgi akışını sağlamak ve takip etmek de insan kaynaklarının görevidir. Hiyerarşinin türüne göre iletişim akışını sağlamak bir diğer önemli sorumluluktur. Bilgi akışının yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ya da çapraz olmasına göre politikalar, prosedürler, kitapçıklar, duyuru panoları, örgüt organları devreye sokulur.

Örgütsel iletişimin bu kadar önemli olmasının nedeni çalışanların performansının ve iletişimin yakından ilişkili olmasıdır. Eğer kişi örgütün ondan beklediklerini iyi bir şekilde anlayıp amaçlarını gerçekleştirirse yanlış anlamalar, istifalar büyük ölçüde azalır. Tüm çalışanlar kendilerini güvende hissedebilecekleri ve mutlulukla çalışabilecekleri bir iş ortamı arzu etmektedir. İş ortamında kendini mutlu hissetmeyen çalışanlar yavaş yavaş kendilerini iş ortamından soyutlar, işe gelmeme ve istifa süreci başlar (s.142).

Bu tür problemleri azaltmak ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlamak büyük ölçüde insan kaynaklarına düşen bir görevdir. Öncelikle çalışanların oryantasyon süreci önemlidir. Bu süreçte çalışanlar çalışma ortamına alıştırılır. Çalışanların geliştirilmesi de insan kaynaklarının öncelikli görevleri arasındadır. Böyle bir geliştirme ve başlatma programıyla hedeflenen; pozisyona aşına olmak, verilen görevi yerine getirmek, sistemi

tanımak, yeni ortama uyum sağlama konusundaki problemleri çözüme ulaştırmaktır. Eğer yeni başlayanlarla destek hizmeti veren birimler arasında bir bağlantı sağlanmazsa, yeni işe başlayan çalışan ihtiyacı olduğunda hangi birimlerle irtibata geçmesi konusunda bilgi sahibi olamaz. İşe başlayanın çalışma ortamına entegre edilmesiyle sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanır, çalışma arkadaşlarının ve yöneticinin normları hakkında bilgi edinilir. İnsan kaynakları bölümünün bir başka görevi ise işe yeni başlayan için uygun bir kariyer planlaması hazırlanmasıdır. Bu uygulama üç aşamada yürütülür. Birinci aşamada bireysel kariyer planlaması, ikinci aşamada insan kaynakları (sistem) planlaması, üçüncü aşamada ise kariyer gelişimi gerçekleştirilmektedir. Bireysel kariyer planlamada benlik bilgisi, pozisyon bilgisi, kariyer bilgisi konusunda bilgi verilmekte, insan kaynakları planlamasında politikalar, programlar ve prosedürler belirlenmektedir. Kariyer gelişimi planlaması ise örgüt ve birey arasındaki sorumluluk paylaşımı hakkındadır (Castetter ve Young, 2000, s.167). Tüm bu aşamalarda sürdürülen geliştirme faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde ne kadar etkili olduğunu belirlemek gerekir.

Çalışma ortamına adapte olan çalışan için performansının takdir edilmesi motivasyon açısından çok önemlidir. Ancak çoğu performans takdiri örgütün amaçları, birimin hedefleri ile ilişkilendirildiği için çoğu kez etkili olamamıştır (s.207).

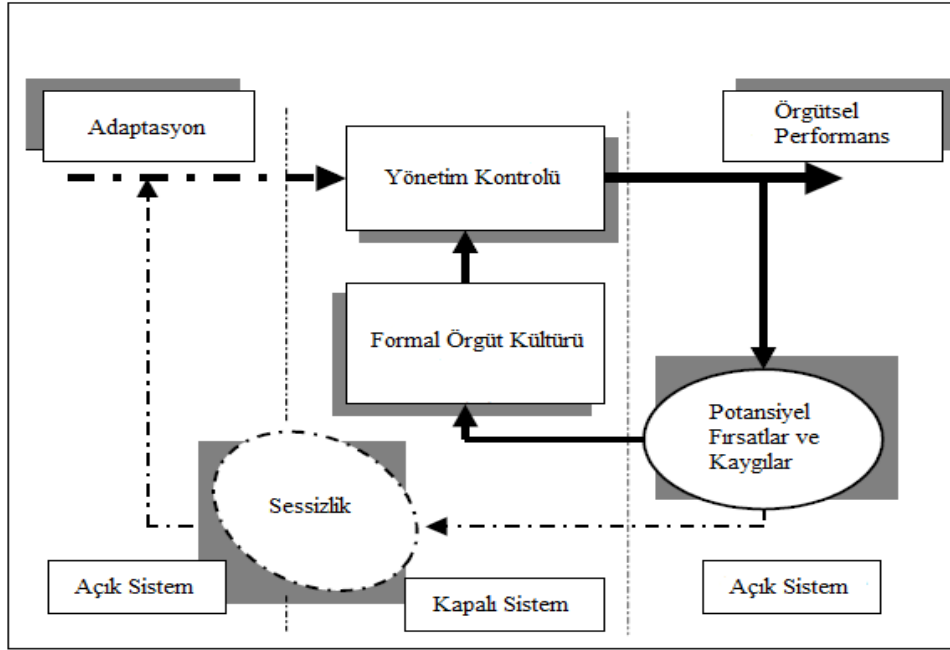
Amerika başta olmak üzere diğer birçok ülkede iş huzursuzluğu, güvensizlik, işten ayrılma gibi çalışanlarla ilgili birçok örgütsel problem vardır. Bunların önemli bir nedeni çalışanların mutluluğunu ve huzurunu sağlamaktan çok ekonomik kaygıları gidermeye yönelik olduğu için iyileştirme yönünde kalıcı adımlar atılamamıştır (Pfeffer, 2007). Wright ve Kehoe (2007) çalışmalarında insan kaynaklarının işe adanmışlık üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur. Bunlar; çalışanın gelişmesi, ödül, uzun vadeli çalışan ilişkileri, çalışanlar ve iş ortamı arasındaki kuvvetli bağdır. Çünkü insan kaynakları çalışanla örgüt arasındaki bağı kuvvetlendirmektedir. İnsan kaynaklarının pozitif iletişimi desteklemediği örgütlerde, örgüt çalışanları arasında hoşnutsuzluk, tükenmişlik ve insanların kendini ifade etmekten çekindikleri örgütsel sessizlik gibi örgütsel problemler kaçınılmazdır.

## 2.25 Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik çalışanların durumlar karşısında konuşmak yerine sessizliği tercih etmesidir. Örgütsel sessizliğin yaşandığı çalışma ortamlarında bilgi ve deneyimler paylaşılmaz, açık iletişim yoktur, yapıcı diyaloglar kurulmaz, pasif kalınır, görüşler açıklanırken gönülsüzlük vardır (Cemaloğlu, Daşçı, Şahin, 2013). Çalışanların problemler ve olası çözüm önerilerini her daim paylaşmaları beklense de çoğu zaman sessiz kalmak tercih edilir. Potansiyel şikâyetçi etiketi yapıştırılması, arkadaşlarının güvenini kaybetme, işini kaybetme korkusu gibi nedenlerle sessizlik tercih edilmektedir. Örgütsel sessizlik hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumsuz etkiye sahiptir. Örgüt açısından çalışanların potansiyelinden yararlanmadığı için, problemlere yeterince çözüm bulunamadığı için olumsuz etki etmektedir. Çalışanlar açısından da iş tatminsizliği ve istifaya kadar giden olumsuz etkileri vardır. Kişiler bazen sorunu ve olası çözümleri bildikleri halde sessiz kalmayı tercih etmektedir Bazen sessizlik bir savunma mekanizması olarak tercih edilir. Bazen de tüm çalışanlar toplu olarak sessiz kalmayı tercih eder ve birbirleriyle fikir ve düşüncelerini paylaşmazlar (Karaca, 2013, s.40). Böyle bir çalışma ortamında yeniliklerin de önüne geçilmiştir. Hâlbuki iş görenlerin aralarındaki fikir ve düşüncelerini ifade edebildikleri çoğulcu bir örgütte çok yönlü bakış açıları mevcuttur (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizlik örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini dile getirememedir (s.146). Bu kavram başlarda bağlılık göstergesi olarak görülse de daha sonraları çalışanları ve performanslarını etkileyen bir kavram olarak ele alınmıştır (s.149). Morrison ve Milliken (2004) örgütsel sessizliği şu şekilde örneklendirmiştir: bir örgütün yöneticisi olduğu düşünülür. Bu yöneticinin üzerinde kıyafeti yoktur ve tüm çalışanlar bu durumu görüp, bir kelime bile edemez. Aynı bu örnekte olduğu gibi aslında herkes problemlerin, sıkıntıların farkındadır ancak kimse bunları dile getirememektedir. Böyle bir tutum çoğulcu görüşün karşısındaki en büyük tehdittir (s.31).

Örgütsel sessizlik genellikle kapalı örgütlerde karşılaşılan bir durumdur. Slade'in (2008) Şekil 12'deki modelinde açık ve kapalı örgütler arasındaki fark açıkça belirtilmiştir. Çevrenin değişen ihtiyaçları ve örgütsel durağanlık arasındaki gerginliği çözmek için örgütsel sessizlik adaptasyon girişimlerini saklamaya çalışmaktadır (s.93).

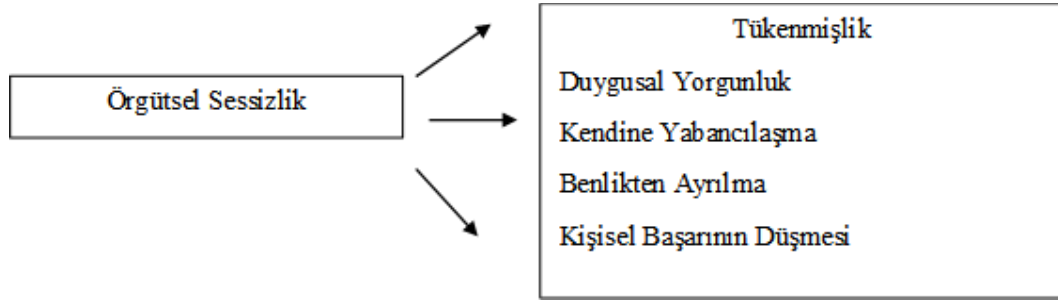
Şekil 12. Örgütsel Sessizlik Modeli



Kaynak: Slade, 2008, s.93.

Kapalı örgütlerde iletişim az olduğu için çalışanların fiziksel ve zihinsel enerjileri de büyük ölçüde azalmaktadır. İş yerinde tükenmişliğin çalışanlar ve örgüt üzerinde iş performansı, örgütsel davranış, işe karşı tutum gibi olumsuz psikolojik etkileri vardır (Tahmasebi, Sobhanipour ve Aghaziaratt, 2013). Sessizlik olarak bahsedilen sadece konuşmamak değil, aynı zamanda yazmamak, dinlememek, yokmuş gibi davranmaktır (s.276). Tahmasebi, Sobhanipour ve Aghaziaratt (2013) tarafından yürütülen çalışmada örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Korelasyon katsayısı 0.997 bize tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca duygusal yorgunluk ve yabancılaşma ile örgütsel sessizlik arasında da kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın düşünce modeli Şekil 13'deki gibidir.

### Şekil 13. Örgütsel Sessizlik Düşünce Modeli



Kaynak: Tahmasebi, Sobhanipour ve Aghaziaratt, 2013, s.276.

Slade (2008) sessizliği örgüt içinde olumsuz bir kavram olarak tanımlamıştır. Örgütsel sessizlik kavramı çalışanların hoşnutsuzluğunu gözler önüne sermektedir. Hoşnutsuzluk ya sesini duyurarak ya da örgütü terk ederek dile getirilmektedir. Bazen de iş arkadaşlarıyla farklı fikirlere sahip olmak nedeniyle ortaya çıkabilecek herhangi bir potansiyel tartışmayı daha başlamadan sonlandırmak için susmak tercih edilmektedir. Karşı tarafın ne düşündüğümüzü, hissettiğimizi anlamadığı düşünülür. Sessizlik bazı durumlarda kendini ifade etme ve kendini koruma olarak da tanımlanabilmektedir (s.51). Bazen sessizlik kişilerin tercihi değil, hiyerarşinin getirisiidir. Daha az güce sahip olanlar susturulur. Bir başka katılımcı sessizliğin nedeni olarak yönetimin bazı şeyleri duymak istememesini öne sürmüştür. Sessizlik yönetsel bir başarısızlık olarak nitelenmiştir. Yönetimin, “ya benim dediğim olur ya da hiç olmaz” tavrını aldığı durumlarda sessizlik ortaya çıkmaktadır. Konuşmak bazen şikâyetçilik gibi algılandığı için de sesini çıkarmak olumsuz olarak algılanabilmektedir. Yönetimin sevdiği çalışan türü işini sessizce ve eksiksiz olarak yapıp tedbirli hareket edenlerdir. Bir katılımcı, bu tarz çalışanların kendilerine özgü iş yapma stillerinin olduğunu ve bunu başkalarıyla paylaşmadıklarını belirtmiştir (s.199).

Beheshtifar, Borhani ve Maghadam’ın da (2012) çalışmalarında belirttiği gibi sessizlik hem çalışanlar hem de örgüt için bir baskı mekanizmasıdır. Çalışanlar değişimin, yaratıcılığın, öğrenmenin ve yeniliğin en önemli kaynaklarıdır ve bunlar örgütün başarısı için vazgeçilmezdir. Değişen günümüzde artık fikirlerini açıklayan çalışanlar istenmekte ve tercih edilmektedir. Önceleri ise sessizlik sadakatle eşdeğer tutulurdu. Korku, utanç, etik, sorumluluk algısı, iş arkadaşlarının hakkında olumsuz düşüneceği kaygısı, iş arkadaşlarını koruma isteği, ses çıkarmak için gereken imkânın olmaması örgütsel sessizlik düzeyini artırarak çalışanların refah düzeyini



azaltmaktadır. Günümüzde ise kendisini rahatlıkla, çekinmeden ifade eden bireyler tercih edilmektedir. Gerek çalışan gerekse yönetici sessizliğin olmadığı bir ortamda yüksek motivasyonla çalıştıklarını belirtmişlerdir (s.276). Bazı kişilerce sessizlik alçak gönüllülük, saygı, sağduyu ve edep gibi erdemlerle ilişkilendirildiği için tercih edilirken, onaylanma, gözden düşme ve rekabet gibi fikirleri yansıttığı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Son yıllarda örgütsel sessizlik ve nedenleri hakkında pek çok çalışma yürütülmüş, insan kaynakları kavramının önem kazanmasıyla örgütsel sessizlik alanında yapılan çalışmalara da ağırlık verilmiştir. Yürütülen araştırmada örgütsel sessizliğin yönetsel nedenlerden kaynaklandığı, ayrımcılık, kayırmacılık, psikolojik taciz gibi adil olmayan uygulamalar yapıldığından bahsedilmiştir. Kişiler olumsuz bir mesajı aktarma konusunda çekinmekte ve zaman zaman sessiz kalmayı tercih etmektedir. Örgütlerde çalışanların problemleri durumlarda bilgi aktarımı yapma konusunda rahatsız oldukları belirtilmiştir (Milliken ve diğ. 2003). Çalışanların neden sessiz kaldıkları, sessizliklerini ne kadar sürdürdüklerini anlamaya yönelik yapılan bir çalışmada danışmanlık, finansal hizmetler, medya, eczacılık ve reklamcılık alanında çalışan 40 çalışan ile görüşülmüştür. Görüşmelerde çalışanların herhangi bir konuda sessiz kalıp kalmadıkları sorulmuştur. Sessiz kalmalarının nedenleri sorgulandığında, katılımcılardan % 85'i yani 34 tanesi önemli hissettikleri en azından bir konuyu dile getiremediklerinden bahsetmişlerdir. % 51'i genelde rahat olduğundan, % 23'ü ise yöneticisiyle konuşurken kesinlikle rahatsız olduğunu belirtmiştir. % 27'si belirli konularda herkesle değil, sadece belirli kişilerle konuşabildiğinden bahsetmiştir. Sadece %15'i herhangi bir konuda düşüncelerini belirtirken kendilerini rahat hissettiğinden bahsetmiştir.

Sessizlikle ilgili Blackburn (1988) tarafından yürütülen çalışmada ise seslerini çıkaran çalışanların yönetimden daha fazla destek alıp almadıkları sorusunun cevabı aranmıştır. Seslerini çıkaran çalışanların daha pozitif, katılımcı bir iklim oluşturup oluşturmadıkları, yaptıkları işin daha fazla parçası haline gelip gelmedikleri sorgulanmıştır. Araştırma hipotezleri ve varılan sonuçlar Tablo 11'deki gibi özetlenmiştir.

**Tablo 11. Sessizlik ve Sessizlik Hipotez Değişkenleri Özet Tablosu**

<b>Hipotezler</b>	<b>Seslilik</b>	<b>Sessizlik</b>
H1:Çalışanın kaygıları konusunda yöneticinin ilgisi	Yüksek	Düşük
H2: Yönetici ilişkileri	Yüksek	Düşük
H3: Üst yönetim ilişkileri	Yüksek	Düşük
H4: Üst yönetimden olumlu liderlik tutumları	Yüksek	Düşük
H5: Katılımcı iklim	Yüksek	Düşük
H6: Yönetimin kaygılara karşı tutumu	Yüksek	Düşük
H7: Örgüte karşı adanmışlık	Yüksek	Düşük
H8: İşe aidiyet	Yüksek	Düşük

Kaynak: Blackburn, 1988, s.27.

108 katılımcının katıldığı araştırmada sessiz kalanların çalıştığı alt grubun, sesli olanların çalıştığı alt gruptan daha negatif olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak sesli olan çalışanların yönetime karşı sessizliği tercih edenlerden daha olumlu bir tutum sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde sessizliğin, fikirleri açıkça dile getirmenin örgüt açısından daha olumlu olduğu belirtilmiştir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili detaylar öğrenildiğinde, problemi çözmek daha kolay hâle gelecektir. Yıldız (2013) örgütsel sessizliğin detaylarını incelemek için bir çalışma yürütmüş, çalışmaya bir örgütün pazarlama ve ihracat bölümlerinde çalışan 10 kişi katılmıştır. Yöneticileriyle ilişkilerinde rahat olup olmadıkları sorulduğunda, 6 tanesi herhangi bir problem olmadığını, 4 tanesi ise sağlıklı bir iletişimleri olmadığını, özellikle yöneticileriyle aynı fikirde olmadıklarını bildikleri konularda rahat olmadıklarını belirtmiştir. Yine 6 katılımcı yöneticilerinin ilgisini var olan problemlere çekebildiklerini, 4 tanesi ise yöneticilerinin ilgisini var olan problemlere çekemediğini belirtmiştir. Genelde örgüt içinde sessizlik yaşayıp yaşamadıkları sorusuna hepsi “yaşıyoruz, bazı konularda sessiz kalıyoruz“ demiştir. Sessiz kalmalarının sebebi sorulduğunda, üst yönetimin konuyu bilmesi, yöneticilerin gerekli beceriye sahip olmadıklarına inanmaları, problemlerin diğer çalışanlarca kişisel olarak algılanabileceği korkusu, konuşmanın kendilerine olumsuz etkisi olabileceği, olumsuz etkilenme, diğer çalışanlara da zarar verebileceği korkusu, üst yönetimin destekleyici olmayan tutumu, yöneticilerin çoğulcu davranmak yerine kişisel çıkarlarını ön planda tutmaları, utangaçlık, yöneticilerin ve çalışanların dürüst olmadıkları inancı, güvensizlik, işleriyle ilgili zarar görebilecekleri korkusu olduğunu ifade etmişlerdir.

Görüldüğü gibi çalışmanın sonuçları sessizliğin nedenlerini büyük ölçüde desteklemektedir.

### 2.25.1 Örgütsel Sessizliğe Karşı Seslilik

Seslilik ve sessizlik birbirlerinin tersi olan iki kavram olarak düşünülse de onları birbirinden ayıran önemli farklılıklar vardır. Whiteside ve Barclay (2013) bu farklılıkların üzerinde durmuştur. Çalışanın sesi sosyal bir davranış olup fikirlerin, bilgilerin açıklanması isteğidir. Bu isteğin sebebi bazen değişime ayak uydurmaktır. Bazen de haksızlığa karşı sesini duyurma çabasıdır. Sessizlik ise, kişinin kendisini korumak için aldığı önlemdir. Seslilik çerçevesinde, bir kişinin susması aklına fikir gelmediğinden ya da bilmediğinden olabilir. Ancak sessizlik çerçevesinde fikrini söylemeyen kişinin susma nedeni yaşadığı korku olabilir. İleriye yönelik yani geleceği düşünen bir kişi sesliliğe daha fazla meyillidir çünkü bu tür karakter özelliğine sahip kişiler genelde sınırlar içinde hareket etmektedir. Sessizlik davranışının seçilmesi bize örgüt hakkında da fikir verir çünkü örgütsel öğrenmeyi hedefleyen yöneticiler çalışanlarını sadece fikirlerini açıklamaları için cesaretlendirmezler, aynı zamanda bunu yapmalarına engel olan şeyleri de araştırırlar. Buradan yola çıkarak örgüt hakkında fikir edinmek mümkündür.

Diğer taraftan çalışanların her zaman sahip oldukları bilgi birikimi, örgütlerini geliştirmek için sahip oldukları önerileri vardır. Bazen sahip oldukları bu fikirleri sesli biçimde dile getirme ihtiyacı duyarken, bazen de sessizliğe gömülerek fikirlerini ve düşüncelerini içlerine atarlar. Çalışanların ses çıkarmamaları her zaman sesli olmaları ya da tam tersi anlamına gelmez. Bazen kişilerin sessiz kalmaları o konuda kendilerine bilgi verilmediği ya da konu hakkında bir şey söylemek istemedikleri içindir. Sessizlik ve seslilik o kadar iç içe geçmiş kavramlardır ki kabul eden sessizlik istifa düşüncesiyle düşüncelerini kendine saklamayı ifade ederken, kabul eden seslilik yine istifa niyeti olsa da diğer haksızlığa uğrayanları desteklemek amacıyla fikirleri ifade etmektir. Aynı şekilde savunmacı sessizlik korkuya dayalı olarak fikirlerin kendine saklanmasını ifade ederken, savunmacı seslilik kendini koruma amaçlı kendi fikirlerini diğerlerinin üzerinden ifade etmektir. Olumlu Sosyal sessizlik dayanışma ve diğerlerinin menfaatini gözeterek fikirleri gizli tutmayı ifade eder, olumlu sosyal seslilik problemlerin çözümünü dayanışmaya bağlı olarak ifade etmektir. Bunun nedeni sessizlik ve

sesliliğin etkili haberleşmenin vazgeçilmez iki unsuru olmasıdır. Birbirleriyle ne kadar bağlantılı kavramlar olsalar da seslilik ve sessizlik tam olarak birbirinin zıttı kavramlar değildir. Bu kavramlar oldukça karmaşık ve çok boyutludur. Sessizlik ve seslilik incelenirken bu detaylar unutulmamalıdır (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

## **2.25.2 Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Çalışmalarının Tarihçesi**

### **2.25.2.1 Birinci Dalga**

Örgütsel memnuniyetsizliği dile getirmenin bir yöntemi olarak seslilik kavramını literatüre getiren Hirschman'dır. Bunu örgütsel performansın düşüşüne istinaden tüketicilerin davranışlarını izleyerek gerçekleştirmiştir. Tüketicilere örgütle ilişkilerini kesmeleri ya da şikâyetlerini dile getirmeleri şeklinde iki alternatif sunmuştur. Seslilik kavramı böylece ortaya çıkmıştır. Hirschman seslilik ve sadakat kavramlarını birbiriyle alakalı değişkenler olarak kullanmıştır (1980). Hirschman'dan sonra Tesser, Rosen ve Tesser (1971) MUM etkisi yani İngilizce'deki anlamıyla "Mum" (sessizlik) kişinin olumsuz bilgiyi daha sonra rahatsızlık duyacağı sonuçların ortaya çıkmaması için dile getirmeyi reddetmesidir. Rahatsızlık duyacağı sonuç genelde alakalı olduğu kişilerle arasının bozulacağından çekinmesidir. Bu çekinme sadece üst yönetimle alakalı değil, eşit statüdeki çalışma arkadaşları ya da astlarıyla alakalı da olabilir. Bir sonraki çalışma Noelle ve Neumann'ın (1974) sessizlik sarmalıdır. Bu düşünceye göre, kişiler toplumsal desteğin az olduğu konularda susmayı tercih etmektedir. Bunun sebebi dışlanma korkusu ya da kendinden şüphe duymasıdır. Toplum desteği arttığında ise konuşma ve fikirlerini korkusuzca açıklama fikri daha ağır basmaktadır.

### **2.25.2.2 İkinci Dalga**

1980'lerin ortaları ve 2000'ler örgütsel sessizlik ve seslilik literatüründe ikinci dalga olarak belirtilmiştir. Bu dönemde ıslık çalma, ilkeli örgütsel anlaşmazlık, bilgi akışı ve şikâyet gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009, s.12).

### **2.25.2.3 İslık Çalma (Whistleblowing)**

Bu kavram ilk defa 1963’de güvenlik risklerinin ve tehlikelerinin yer aldığı hukuki bir belgede kullanılmıştır. Etik olarak hatalı davranışlarda bulunan kişilerin ıslıkla uyarılması veya ifşa edilmesine dayanmaktadır (Saygan ve Bedük, 2013, s.4-5). Örgütsel seslilik kapsamında görülse de, bu eylemin oluşması için etik dışı ve örgütte yanlış bir uygulama olması gerekmektedir. Örgütte ıslık çalma eylemi için bir risk yönetimi planı uygulanmalıdır. Diğer çalışanların bu eylemden etkilenmemeleri için korunmaları gerekmektedir (Liebenau, 2006).

### **2.25.2.4 İlkeli Örgütsel Anlaşmazlık**

1980’lerin ortasında ortaya çıkan bu kavram örgütteki yasal ve sosyal normların ihlaline itiraz olarak ortaya çıkmıştır. İlkeli örgütsel anlaşmazlıkta yapılan haksızlığa vicdani bir itiraz söz konusudur. Protesto etme, istifa etme, dış güç kullanarak baskı uygulamak, toplu protesto gibi çeşitleri vardır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009, s.13).

### **2.25.2.5 Örgütsel Adalet**

Yine 1980’lerin ortasında ortaya çıkan bu kavram örgütteki insanların adalet algılarına değinmek amaçlı ortaya çıkmıştır. İnsanların adalet algıları onların seslerini çıkarma isteklerini de arttıracaktır. Pinder ve Harlos (2001 aktaran: Brinsfield ve diğ., 2009, s.14) özellikle kişiler arasındaki kötü muamele, yakındıkları haksızlıklar, kurban ve haksızlığı yapan arasındaki güç farklılıkları veya haksızlığın hakim olduğu kültürlerde kişilerin sessiz kalabileceklerini belirtmişlerdir. Bir başka deyişle, adalet ve sessizlik arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır ve çalışanlar adalet anlayışının olmadığı bir örgütte sessiz kalmayı tercih etmektedir.

### **2.25.2.6 Bilgi Akışı**

1990’larda ortaya çıkan ve örgütsel sessizlik-seslilik konusu altında çalışılan bir diğer alt başlık da üst yönetime bilgi akışıdır. Orta düzey yöneticiler, bazı meseleler hakkındaki önemli bilgileri saklayarak üst yönetimin dikkatini başka yöne çekebilir. Bu

bilgilerin saklanması aşamasında çalışanların da sessizliğini korumaları beklenmektedir. Ancak, bilgi akışı ile ilgili örgütsel sessizlik-seslilik alanında çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bir tek Dyne, Ang ve Botero'nun 2003 yılında örgütsel sessizlik-seslilik türlerini tanımladığı çalışmasında bilgi akışıyla ilgili karmaşık psikolojik süreçler tanımlanmıştır (s.14).

### **2.25.2.7 Şikâyet**

Kowalski (1996, aktaran: Brinsfield ve diğ., 2009, s.14) çalışan sesliliği ile ilgili literatürde çok fazla ilgi görmemiş olan şikâyet konusunu ele almıştır. Bu kavramı hoşnutsuzluğun dışı vurumu olarak ifade etmiştir. Şikâyet kişiler arası ilişkilerin yaygın bir biçimidir. Özellikle hoşnutsuzluğun maliyeti yüksek ve şikâyet etmenin maliyeti düşük olduğu için tercih edilen bir davranıştır. Sadece memnun olunmayan konuların dile getirilmesinde değil, sempati, dikkat toplamak gibi öze dönük amaçlarla da gerçekleştirilebilir. Bazen de hayal kırıklıklarını dışı vurmak için bir yöntemdir.

### **2.25.2.8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Bu noktaya kadar örgütsel problemler üzerinde durulmuştur (şikâyet, ıslık çalma eylemi gibi). Örgütsel vatandaşlık davranışı ise ne ödül sisteminin bir parçası ne de çalışanların yerine getirmediği eylemlerin olumsuz sonucudur. Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) yürüttüğü çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş, 392 çalışana uygulanan anket ile bu iki kavram arasındaki ilişki anlaşılmasına çalışılmıştır. İşin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu, sorun bildirmelerinin işlerinin kötüye gitmesine veya işlerini kaybetmelerine yol açacağını, örgütte pozisyon olarak alt kademe olduğundan dolayı fikirlerinin önemsenmeyeceğini, sorun bildirmesi durumunda kendilerine karşı güven ve saygının azalacağını, kendilerinin ortalığı karıştıran, ara bozucu birisi olarak görüleceğini, açıkça konuştuğunda yöneticilerle diğer işgörenlerin kendilerini desteklemeyeceğini ve ilişkilerinin bozulacağını düşünen işgörenler daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bunun sonucunda kendilerine verilen görev ve sorumlulukları tam anlamıyla yerine getiremedikleri sonucuna

ulaşmıştır. Bu da örgüte karşı olan görev ve sorumlulukların yerine getirilmemesi olarak yorumlanmaktadır (s.339).

#### **2.25.2.9 Sosyal Dışlama**

Sosyal dışlama “sessiz muamele” şeklinde olabileceği gibi kısıtlama, uzaklaştırma şeklinde de olabilir. Göz kontağının kesilmesi, konuşmama, kasten göz ardı etmek, tüm kontağı kesmeye çalışmak, soru ve yorumlara cevap vermemek gibi davranışlar dışlama eylemine girmektedir. Dışlamanın sonuçları ise kendini çekme, istifa ve psikolojinin bozulmasıdır. Sosyal dışlama da örgütsel sessizliğe yol açacak bir davranış türüdür (kişi konuşursa dışlanma korkusu yaşamaktadır). Sessizlik ile sosyal dışlama arasında şöyle bir fark vardır. Sosyal dışlamada kişi kendisini iletişimden soyutlarken, sessizlikte genelde iş ile ilgili konularda sessiz kalmak tercih edilmektedir (Peirce, Smolinski ve Rosen, 1998, aktaran: Brinsfield ve diğ., 2009, s.17).

#### **2.25.2.10 Sağır Kulak Sendromu**

Bazen çalışanlar dikkatlerini yöneticilerinin davranışlarına yönelterek sessiz kalmayı seçmektedir. Sağır kulak sendromunda çalışan kendi isteğiyle hoşnutsuzluğunu bilerek ve isteyerek dile getirmemektedir (s.17). Bu davranışa sebep olabilecek etkenler: yetersiz örgüt politikaları (kullanışsız ve açık olmayan raporlama prosedürleri), yönetimsel rasyonelleştirme ve reaksiyonlardır. Örneğin, iddiaları reddetme, kurbanı suçlama, suçun ciddiyetini en aza indirme, değer verilen bir çalışanı koruma, rahatsızlık veren bir kişiyi görmezden gelme, kurbandan oç alma bu davranış türüne örnektir. Bu tür davranışların görüldüğü örgütler genellikle aile işletmeleri, az insan kaynağı fonksiyonu olan küçük işletmeler, kırsal alanda bulunan işletmeler, erkek gücü egemen olan endüstrilerdir.

#### **2.26 Örgütsel Sessizlikle İlgili Kavramlar**

Sessizliğin anlamı sadece çalışanın sessizleşmesi kadar basit değildir. Sessizlik, işle ilgili bilginin, fikirlerin, endişelerin geri çekilmesidir. Morrison ve Milliken’a (2004) göre örgütsel sessizlik ve sessizlik farklıdır. Örgütsel sessizlik daha çok kolektif

düzeydedir. Bu iki araştırmacı çalışanların neden konuşmadıklarından ziyade neden toplu olarak sustukları konusuna odaklanmışlardır. Örgütsel sessizlik ortamında iki boyut sessizliğin nedenini anlatmaktadır. Birincisi konuşmanın değmeyeceğini düşünmek, diğerisi ise konuşan kişinin daha sonra kendisine misilleme yapılabileceğinden çekinmesidir. Kıdemli yönetici takımları, örgütsel yapılar ve politikalar, iletişim uygulamaları, çalışanların demografik özellikleri, toplu olarak sağduyu kullanma örgütsel sessiz ortamı geliştirecektir. Örgütsel sessizliğin esas nedenlerine inmek için öncelikle çalışan sessizliği düzeyine inmek gerekmektedir.

### **2.26.1 İşten Ayrılma**

İş yerindeki durumdan hoşnut olmayan bazı çalışanlar hoşnutsuzluklarını işten ayrılarak dile getirmektedir. Pinder ve Harlos (2001 aktaran: Brinsfield ve diğer., 2009, s.21) sessizliğin işten ayrılmanın bir boyutu olduğunu savunmaktadır. Çalışanların durumun düzeleceği konusunda umutlarını kaybetmeleri işten sessizce ayrılmayı beraberinde getirmektedir.

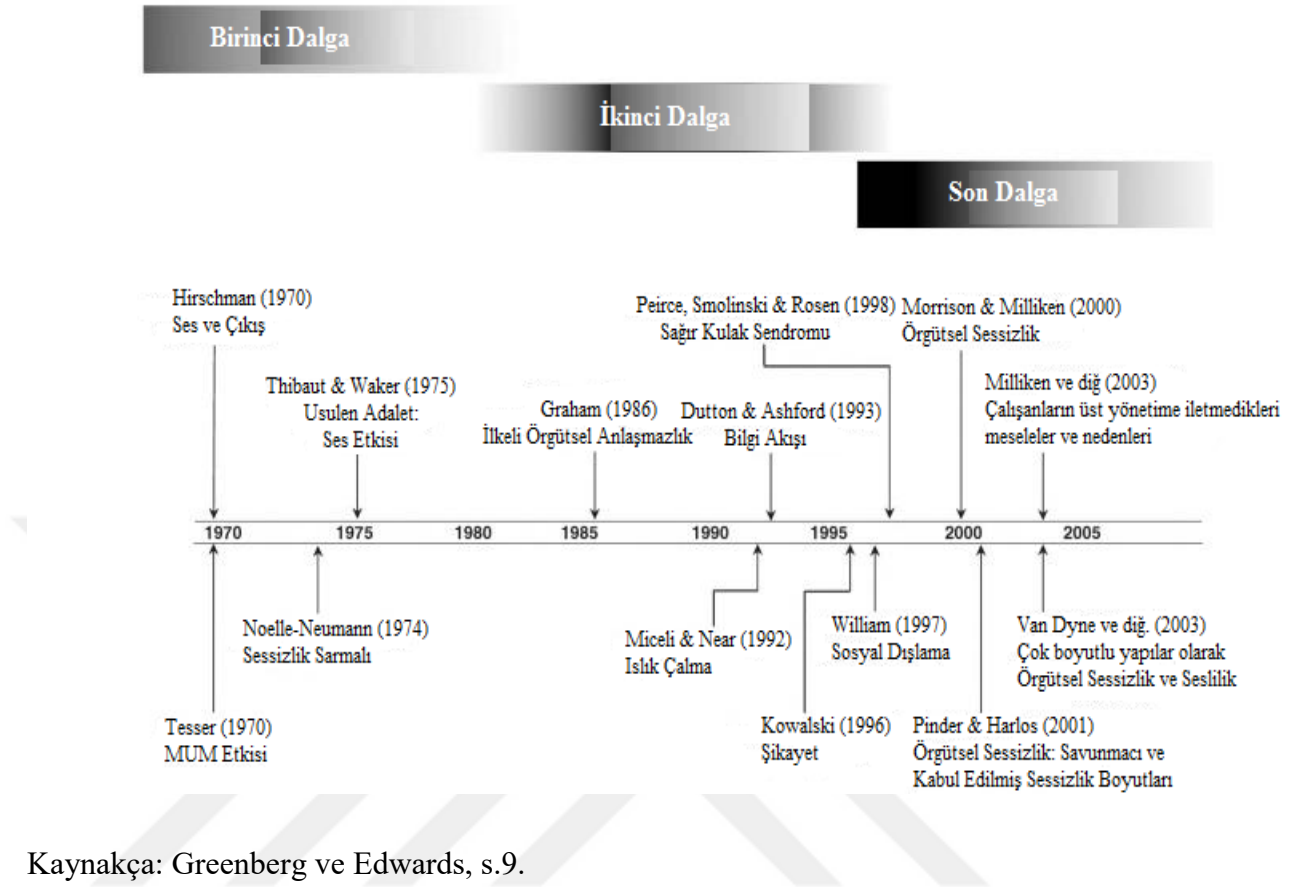
### **2.26.2 Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımı**

Çalışanların üstleriyle yaşadıkları problemleri açıkça konuşamamaları örgütsel öğrenmenin önündeki en büyük engellerden biridir. Üyelerin gözlemlerini, endişelerini ve sorularını daha rahat açıkladıkları bir grubun üyeleri yeni rutinleri öğrenmekte kendilerini ifade edemeyen gruplardan daha iyidir (Brinsfield ve diğer., 2009, s.22). Yani örgütsel sessizlik, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının önündeki en büyük engellerden bir tanesidir.

Yukarıda bahsedilen örgütsel sessizlik ve seslilik kavramlarının literatürdeki tarihsel aşamaları Şekil 14’de verilmiştir.



## Şekil 14. Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Dalgalarının Literatürdeki Yayılımı



### 2.27 Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Blackburn (1988) çalışmasında insanın doğası gereği etik ve yasal olmayan şeylere tepki gösterdiğinden bahsetmiştir. Kişinin refah ve rahatına tehdit oluşturan bu gibi unsurlara karşı bir savunma mekanizması oluşturulmaktadır. Kişisel özellikler açısından kendine güveni az olan kişilerin kendilerini etkili olarak görmeyip susmayı daha fazla tercih ettikleri ortaya koyulmuştur.

Bunlardan ilki yöneticilerinden olumsuz bir tepki veya geribildirim alınacağı korkusudur. Bu tür durumlarda olumsuz geribildirim göz ardı edilir. Bunun dışında kültürün işgörenler üzerindeki yaptırımını da söz konusudur. Toplumsal normlar bazen susmanın en iyisi olduğunu savunmaktadır. Bu normlar yıllar içerisinde gelişmiş ve kişilerin kafalarına kazınmıştır. Toplumsal normlar gün mesafesi kavramıyla yakından ilgilidir. Güç mesafesi güce verilen önemdir. Güce çok önem veren toplumlarda sadece patron olduğu için haklı görülen kişiler vardır. Sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde

sağır kulak sendromu yaşanır. Yani herkes kulaklarını kapatıp bilmiyor, duymuyor gibi davranmaktadır. Sessizliğin altında yatan nedenler arasında nasıl yetiştirildiğimizden, karakterimize, aldığımız eğitime, cinsiyetimize, kültürel özelliklerimize kadar birçok unsur dâhildir (Blackburn, 1988, s.156).

Örgüte hâkim olan kültür de sessizliğin açıklanmasında önemlidir. Örgütler bir amaca bireysel çalışanlar olarak ulaşamazken, çalışanların kolektif olarak böyle bir hedefi gerçekleştirmesini nasıl bekleyebiliriz? Ya da sessizliğin rıza göstermek olarak algılandığı örgütlerde, kolektif mantığının nasıl yanlış algılandığını söylemek mümkündür (Henriksen ve Dayton, 2006).

## 2.28 Değişik Perspektiflerden Sessizlik

Slade (2008) sessizliği değişik perspektiflerden ele almıştır. Sessizliğin temelinde yatan motifler incelendiğinde nedenler daha iyi anlaşılmaktadır.

Örgütsel değişimin de önüne geçen, kaliteyi, üretkenliği ve yeniliği etkileyen korkunun varlığıdır. Sessiz çoğu örgütün arka planında korku hâkimdir. Öyle ki olumsuz geribildirim aldıklarında ya görmezden gelmeye çalışırlar ya da doğru olmadığını savunup, güvenilirliğinden şüphe ederler. Çalışanlar kendilerini ifade ettiklerinde alacakları olumsuz riskten çekinirler. Sessiz kalmalarındaki amaç ise, diğerleri tarafından olumsuz etiketlenmemek, diğerleriyle kötü ilişkilere sahip olmaktan korkmak, ceza alma korkusu, diğerleri üzerinde de olumsuz etkisi olacağından korkmak, konuşmanın herhangi bir fark yaratmayacağını düşünmektir.

Eğer hâkim olan grubun ortak davranış şekli sessizlik şeklindeyse ve sessizlik hâkimse, bu sessizliğin yıkılmasına kolay kolay izin verilmez. Bazen içinde bulunulan toplumun normları ve değerleri diğerlerinininkiyle çakışmaktadır. Grubun istek ve düşüncelerini göz ardı etmek de önemli bir iletişim sorunu olarak belirtilmiştir. Hegemonya ve baskı bazılarını ayrıcalık verse de bazılarını terk edilmişlik hissi vermektedir. Sessizlik bazılarını faydalar sağlayan, bazılarını ise ihmâl eden uygulamaları içermektedir (Slade, 2008, s.64).

Örgütsel sessizleştirme sadece örgüt içindeki bir uygulama değil, toplumun birçok kesimini etkileyen bir uygulamadır. İncil'den bazı yazıların da kadınların

sessizleştirilmesini yansıttığı savunulmuştur. Özellikle bir kişi normların dışına çıkmış ve daha farklı bir karaktere sahipse, susturulması muhtemeldir. Güven, iletişimin olduğu örgütlerde gelişir. Çalışanlar aralarında ne kadar sıklıkla iletişim kuruluyorsa, o kadar fazla güven ortamı oluşmaktadır. Güven sosyal ilişkilerin olmazsa olmazıdır. Güvenin olduğu örgütlerde susma ve susturulma olmayacaktır. Bazen örgüt içerisinde söylenen beyaz yalanları saklamak için ufak, gizli anlaşmalar yapılır. Bu anlaşmalar da bir nevi sessizlik anlaşmalarıdır. Örgüte yeni gelen birisi sosyal durumların bazen yalan söylemeyi gerektirdiğini bilmesi gereklidir (s.70).

## 2.29 Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik iş ortamındaki rutinleri değiştirmekte, bilgi paylaşımını ise büyük ölçüde engellemektedir. Özellikle değişim isteyen örgütler için bir tehdit unsurudur. Çünkü verimlilik uzun zaman süreci gerektirmezken, yenilik uzun bir süreç gerektirmektedir. Bu uzun süreçte yenilik anlayışının gerektirdiği yeni fikirler, bilgi paylaşımı örgütün genel yapısına uymayabilir. İşte bu durumda örgütsel sessizlik kaçınılmazdır. Yenilik fikrinin gerektirdiği bilgi paylaşımı alttan üstten bilgi aktarımı için kullanılmaktadır ve burada fikirlerin astlar tarafından ifade edilmesi yönetim tarafından pek hoş karşılanmaz. Örgütsel sessizlik bu yönden performansı iyileştiren ya da aksine kötüleştirilen bir seçim olarak tanımlanabilir. İstifa, korkuya dayalı davranışlar sessizlikle, diğer davranış motifleri ise işbirliği ile ilişkilidir. Sessizliğin neden korkuya dayalı olduğu sessizliğin çeşitleriyle daha iyi anlaşılacaktır (Gambarotto ve Cammozzo, 2010).

Knoll ve Dick tarafından yürütülen araştırmada (2011) sessizlik dörde ayrılmıştır. Bunlar;

**Uysal (Kabul Eden) Sessizlik:** Burada çalışanlar üst yönetimce fikirlerinin istenmeyeceğini, değer verilmeyeceğini düşünerek konuşmazlar. İlginin olmaması çalışanların katılımına olumsuz yansımaktadır. Bu sessizlik türü fikirlerin pasif olarak tutulmasına neden olur. Çalışanlar itaatkârdır ve istifalarla sonuçlanabilir. Mesela tehlikeli çalışma şartlarında çalıştığını bilen bir kişi örgütün bu konuya önem vermeyeceğini düşünerek susmayı tercih etmektedir. Uysal sessizlikte çaresizlik çalışanın davranışlarına yansımaktadır.

**Durgun (Pasif) Sessizlik:** Kişi kendini koruma amaçlı susmayı tercih eder. Bunun sebebi konuşursa kötü sonuçlar doğabileceğini bilmesidir. Uysal sessizliğin aksine proaktiftir yani geleceğe dönük muhtemel sonuçlar düşünülerek susma davranışı seçilir. Yöneticisinin yasa dışı yollarla ticaret yaptığını bilen bir çalışan işten kovulma, terfi talebinin reddi gibi olasılıkları düşünerek susmayı tercih etmektedir.

**Olumlu Sosyal Sessizlik:** Belli bir grubun mesela çalışma arkadaşlarının yararlanması için, onların yararına sessizliğin tercih edilmesidir. Bu sessizlik türüne “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik” de denir (Alparslan ve Kayalar, 2012). Bu tür sessizliği tercih edenler çalıştıkları örgüte ve örgüt çalışanlarına bağlı olanlardır. Genelde diğerlerini incitmemeye, onları memnun etmeye çalışan politik bir yaklaşım izlenmektedir.

**Fırsatçı Sessizlik:** Burada fırsatçılık derken söylenmek istenen kişilerin menfaatleridir. Burada bilgiyi üçüncü şahıslarla paylaşmamak da söz konusudur. Tüm önemli bilgi, fikirler kendine avantaj sağlamak ve diğerlerine zarar vermeyi bilerek saklanmaktadır.

Şehitoğlu ise çalışmasında (2010) sessizliği üçe ayırmıştır (s.67-68).

**Kabul Edilmiş Sessizlik:** Çalışanların çalıştıkları örgütün şartlarını değiştirmek için hiçbir çaba göstermemeleri, şartları değiştirecek ifadelerden kaçınması ve isteyerek sessizliği tercih etmesidir. Bu durumun sebepleri arasında durumun değişeceğine inançlarının olmaması gösterilebilir. Çalışanın itaat ve bağlılığı esastır. Çalışanlar boyun eğen bir yapıda oldukları için mevcut durumu kabul etmektedir.

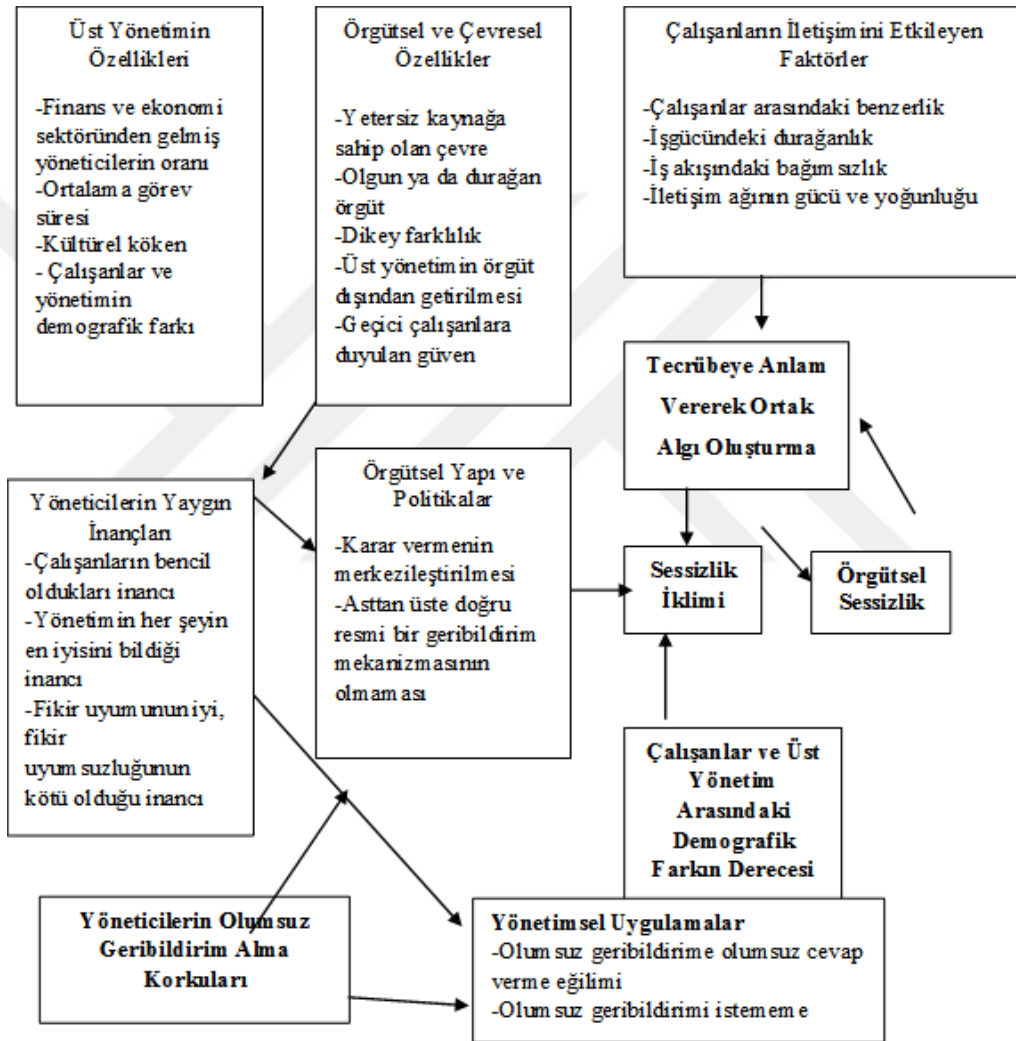
**Savunma Amaçlı Sessizlik:** Dış tehditlere karşı kendini savunma mekanizmasıdır. Kendini korumak amacıyla fikir ve bilgi dışı vurulmamaktadır. Kabul edilmiş sessizliğe göre daha farkında olunan bir sessizlik türüdür. Bilgi ve görüşler bilerek ve isteyerek kendine saklanmaktadır. Çünkü kişi fikrini beyan ettiğinde bunun doğuracağı sonuçların farkındadır.

**Örgüt Yararına Sessizlik:** Örgütün yararına ya da diğer çalışanların yararına olacağı için fikirlerin belirtilmesinden kaçınılan sessizlik türüdür. Yine her şeyin farkında olunur ve isteyerek sessizlik tercih edilir. Amaç işbirliği ve örgütün yararına sessiz kalınmasıdır.

## 2.30 Örgütsel Sessizliğe Şekil Veren Dinamikler

Bagderi, Zarei ve Aeen (2012) yöneticilerin olumsuz geribildirim almaktan korktukları için örgütsel sessizliğin onların benimsedikleri inançlar çerçevesinde geliştiğinden bahsetmişlerdir. Örgütsel sessizliğe şekil veren dinamikler Şekil 15’de detaylı olarak verilmiştir.

Şekil 15. Örgütsel Sessizliğe Şekil Veren Dinamikler



Kaynak: Bagderi, Zarei ve Aeen, 2012, s.52.

### 2.30.1 Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Korkusu

Özellikle astların olumsuz geribildirim alma korkusu nedeniyle örgütlerde sessizlik olduğu vurgulanmıştır. Bunun altında yatan neden üst yöneticilerin utanç,

tehdit, yetersiz olma gibi korkularıdır. Zayıflıklarını ima edecek her türlü soruyu önlemek isteyecekleri için sessizlik kaçınılmaz olmaktadır (Bagderi, Zarei ve Aeen, 2012, s.51).

### **2.30.2 Yöneticilerin Yaygın İnançları**

Örgütsel sessizliğin altında yatan başka bir önemli neden çalışanların bencil ve güvenilmez olduğu inancıdır. Eğer üst yönetimin çalışanların bencil ve güvenilmez olduğuna dair inançları varsa, bu asttan üste iletişimi olumsuz yönde etkiler. Yönetimin örgütsel sessizliğe neden olduğu bir başka inanış ise üst yönetimin her şeyi bildiği varsayımıdır. Yönetimin birlik, fikir uyumu ve uzlaşmanın sağlıklı örgütün işareti olduğu inanışı da örgütsel sessizliğin nedenlerinden biridir. Fikir uyumu yaklaşımı çoğulcu anlayışın tam karşıtıdır. Çalışanların bencil ve güvenilmez olması insan davranışının ekonomik modeline dayanmaktadır. Üst yönetimdekiler birlikte daha fazla vakit geçirdiklerinde bu tür inançlar daha fazla yerleşir. Üst yönetimdekilerin kültürleri de çalışanlar hakkındaki fikirlerini etkilemektedir. Örneğin, eğer üst yönetim gücün eşit olarak dağılmadığı bir kökenden geliyorsa, sadece kendi söylediğinin yani yöneticinin kesin olarak doğru olacağına inanır. Ayrıca üst yönetim hep daha önceden yöneticilik yapmış bir kesimden oluşursa, bu yönetim her şeyin en iyisini bildiğini iddia eder. Cinsiyetin eşit olarak dağılmadığı örgütlerde de üst yönetim çalışanların fikirlerine şüpheyle yaklaşır. Dikey yapılanmanın katı olduğu örgütlerde de örgütsel sessizliğe rastlanmaktadır. Bazı örgütlerde üst yönetimi firma dışından getirmektedir. Bu tür örgütlerde de çalışanlarla iletişim kurulmadığı için sessizlik olabilmektedir (Morrison, Milliken, 2000).

### **2.30.3 Örgütsel Yapılar, Politikalar ve Uygulamalar**

Örgütteki genel inanış 1) çalışanların bencil oldukları 2) yönetimin her şeyin en iyisini bildiğine inanması 3) fikir uyuşmazlığının kötü bir şey olduğu yönündeyse üst yönetim asttan üstte bilgi akışını desteklemiyor demektir. Eğer yaygın inanış çalışanların fırsatçı ve örgüt için en iyi neyin iyi olduğunu bilmediği yönündeyse üst yönetim, çalışanları karar verme sürecine dâhil etmez. Çalışanların karar verme sürecine dâhil olmamaları ise uzlaşma olmayan bir örgüt yapısı oluşturur,

geribildirimde kötü olmasına yol açar. Kötü olan geribildirimden korkan yönetim ise sessiz bir örgütün oluşmasına neden olur (Bagderi, Zarei ve Aeen, 2012, s.54).

#### **2.30.4 Tecrübeye Anlam Vererek Ortak Algı Oluşturma**

Örgütsel iklim çalışma ortamında paylaşılan ortak değerleri, algıları ifade etmektedir. Her örgütün iklimi farklılık göstermektedir. Sessizlik ortamı da örgütsel iklimin bir çeşididir. Sessiz bir örgüt iklimi iki şekilde ifade edilmektedir. Bunlardan ilki örgütteki problemler hakkında konuşmanın değmeyeceğini düşünmek, ikincisi ise fikir ve kaygılarını tanımlamanın tehlikeli olacağını düşünmektir. Örgütteki sosyal ilişkilerin iyi olması ve çalışanların kolektif olarak fikirlerini ifade etmesi sonucu ise sosyal örgüt iklimi oluşmaktadır (Bagderi, Zarei ve Aeen, 2012, s.55).

#### **2.31 Örgütsel Sessizliğin Etkileri**

Örgütsel sessizliğin hem çalışanları hem de örgütü kısa ve uzun vadede etkileyebilecek birçok etkisi vardır. Bunlardan en önemlisi karar verme süreci üzerindeki etkisidir. Karar vericilerin yeni bilgiler öğrenmesini engelleyerek örgütsel sessizlik ortamı yaratılmaktadır. Değişik perspektifler bir araya gelmeden etkin bir karar alma sürecinden bahsetmek mümkün değildir. Örgütsel sessizlik ortamında etkin örgütsel öğrenme vaat edilerek olumsuz geribildirim ya da mevcut sistemin eksikliği ile ilgili bilgiler engellenmektedir. Olumsuz geribildirim olmadan hatalar düzeltilmekten ziyade daha da artar. Üst yönetim ise bu durumu tamamen göz ardı eder ve önemli bilgilerden yoksun olduğunu kabul etmez. Sessizliği bir uzlaşma çeşidi olarak kabul eder (Morrison ve Milliken, 2004).

##### **2.31.1 Örgütsel Sessizliğin Örgüt Üzerindeki Etkileri**

Örgütsel sessizliğin örgüt üzerindeki birincil olumsuz etkisi yeniliğin ve gelişimin önündeki engeldir. Kişilerin kendilerini rahatça ifade edemedikleri bir çalışma ortamında gelişimden söz edebilmek çok zordur. İkinci olumsuz etkilenen şey karar verme sürecidir. Astların etkisi olmadan sadece üst yönetimin inisiyatifi ile alınan kararlar tek yönlü bir bakış açısına sahip olduğundan başarısız olur. Hataların tespit

edilmesindeki zorluk da örgüt zararına olan bir başka unsurdur. Korkup hataları dile getirmeyen çalışanlar, hataları gizlemeyi tercih eder. Hatalar bazen çok geç fark edilir, bazen de hiç fark edilmez. Bu da örgütü mühim zararlar içerisine sokar. Örgüt yapılarının sesliliğe ve açıklığa kapalı olduğu durumlarda örgüt içi çatışma kaçınılmazdır (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Örgütsel sessizliğin örgüt üzerindeki bir diğer önemli etkisi ise çalışanların performansıdır. Çalışanların iş yerinde yaptıkları tüm hareketler onların performansını ortaya koymaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Çalışan performansının yüksek olması örgütler için olduğu kadar çalışanlar açısından da önemlidir. Performans ve sessizlik arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışan çalışmada 391 çalışana tesadüfi olarak anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilik arttıkça çalışanların performansı düşmektedir. Örgütteki bütün durumları kabul eden çalışanların yüksek performans göstermeleri beklenemez. Kendini koruma amaçlı sessizliği seçenlerin de otoriter bir ortamdan çekinip sessizliği seçtikleri ortaya çıkmıştır. Bu verimsiz bir çalışma ortamının göstergesidir. Böyle bir çalışma ortamında çalışanların yüksek performans göstermeleri beklenmez. Tam tersi olan savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına sessizlik arttıkça çalışanların performansları da aynı ölçüde artmaktadır. Bazen sessizlik özellikle rakip örgütlerden belirli bilgilerin saklanması açısından önem taşımaktadır. Bireyin problemleri çözüme, kendisini güvence altına alma ve savunma amacıyla sesini çıkarması da problemin çözümü yani örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca mesleki hizmet süresi uzun olan kişilerin seslerini daha fazla çıkardıkları sonucuna varılmıştır (Tayfun ve Çatır, 2013).

Örgütle ilgili bir başka parametre de örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisidir. Örgütsel bağlılık büyük ölçüde çalışanlarla ilgili olmakla beraber bu kavram daha uyumlu, daha doyumlu, üretken, sadakat ve sorumluluk duygusu olan bireyleri ifade etmektedir. Bağlılığı düşük olan personel, bağlılığı yüksek olan personele göre dışsal motivasyona daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu durum örgütün verimlilik ve hedeflerine ulaşma hızını etkiler. Günümüzde başarılı olmak isteyen bir örgütün, örgütsel bağlılığın anlamını ve önemini bilmesi gerekmektedir. Bağlılığı olan çalışanlar yüksek motivasyon gösterdikleri için kurumsal performansın artmasına katkı sağlar. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisini araştırmak için yürütülen çalışmada



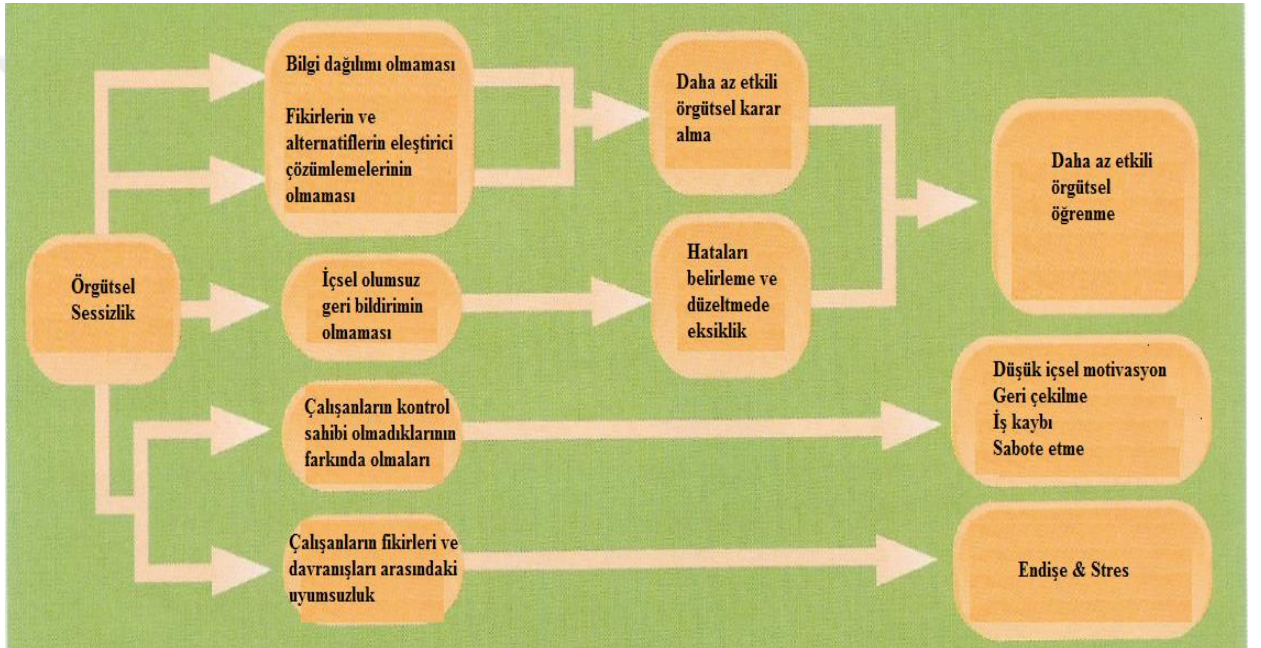
çalışanların örgütlerine ortalamanın üzerinde bir bağlılık duydukları sonucuna varılmıştır. Çalışanların sessizlik türü korumacı sessizliktir ve bu tür sessizlik, örgüt açısından olumludur. Çünkü bu sessizlik türü koruma ve sahiplenme amaçlıdır. Çalışanların sahiplenici davrandıkları bir çalışma ortamında örgütsel bağlılıktan söz edilebilir. Çalışmada cinsiyet ve yaş değişkenlerine de bakılmıştır. Buna göre, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yaş değişkenine göre, çalışanların yaşları arttıkça bağlılıklarının da o ölçüde arttığı belirtilmiştir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Örgütsel bağlılığı buna bağlı olarak örgütsel sessizliği etkileyen bir başka parametre de örgüt içerisinde çıkarılan söylentilerdir. Aeen, Zarei ve Matin (2014) çalışmalarında örgütle ilgili söylentilerin örgütsel sessizlikle bir ilişkisi olup olmadığını araştırmıştır. Söylenti, yüz yüze ya da farklı şekillerde yayılan, doğru olmayan ve çevredeki kişilerde stres yaratan bilgi türüdür. Çalışma için geliştirilen anket 50 belediye çalışanına dağıtılmıştır. Anket sonuçlarına göre örgütsel sessizlik baskın olduğunda çalışanların iletişime çok az meyilli oldukları gözlenmiştir. Örgütte çalışanlar fikirlerini, kişisel problemlerini ancak iletişim ile dile getirdiklerinden, bu kanal kapanınca resmi olmayan iletişim türlerinden söylentiye başvurmuşlardır. Böylece örgütsel sessizliğin söylentilerin çıkmasında önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söylentilerin örgütsel bağlılığı da olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Söylenti örgüt kuralları dışında şekillenen bir iletişim biçimidir. Yani, çalışanlar arasında örgütsel sessizlik yaşandığında söylentiler çoğalmaktadır.

### **2.31.2 Örgütsel Sessizliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri**

İnsanlar özellikle kendilerini etkileyecek kararlar konusunda söz sahibi olmak istemektedir. Fikirlerini açıkça ifade edebilmek, onlara kontrol hissi verir ve kontrol edememeleri durumunda tedirginlik yaratır. Kontrollerinin olmadığını düşünmeleri psikolojik ve fiziksel açıdan onları olumsuz olarak etkilemektedir. Bu performansları motivasyonlarına da yansır. Örgütsel sessizlik bilişsel uyumsuzluğa da neden olmaktadır. Bilişsel uyumsuzluk kişinin fikirleri ve davranışları arasındaki uyumsuzluktur. Bu konuda şöyle bir örnek verilmiştir. Bir satış sorumlusu müşterisinin üründen memnun olmadığını bildiği halde bu bilgiyi paylaşmamaktadır. Böylece kişi problem olduğunu bilse de problem yokmuş gibi davranmak zorunda kalmaktadır. Bir yandan müşterinin problemini çözmeye çalışmakta, bir yandan da üst yönetime hiçbir

şey belli etmemeye çalışmaktadır. Bu çaba onları strese ve sıkıntıya sokar. Dürüst davranmadıkları için belki kendilerine olan saygıyı yitireceklerdir. Düşünce ve davranış arasındaki bu uyumsuzluk endişe ve strese neden olmaktadır. Kendileriyle çelişen çalışanlar zaman içerisinde geri çekilir, motivasyonları düşer, yaptıkları işi sabote ederler. Böylece hem kendileri ve iş huzurları üzerine olumsuz etkisi olacak hem de yapılan işin verimi düşer. Çalışanlar üzerindeki bu olumsuz etkiler örgütü de etkiler. Örgütsel sessizliğin etkileri şekil 16'da detaylı olarak açıklanmıştır (Morrison ve Milliken, 2004, s.32).

**Şekil 16. Örgütsel Sessizliğin Etkileri**



Kaynak: Morrison ve Milliken, 2004, s.32.

Alparslan ve Kayalar (2012) örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde yarattığı aşağılanmışlık duygusundan bahsetmiştir. Bunun yanında üstlere ve mesai arkadaşlarına kin beslenmeye başlanmaktadır. Sessizlik iklimi devam ettikçe bireyler arasındaki olumsuz duygular da kuvvetlenir. Kişiler kendini korumacı ve bencil bir benlikle, huzursuz bir ortamda çalışır. Örgüte bağlılıkları ve aidiyet duyguları da yavaş yavaş zayıflar.

Örgütsel fikirler çalışanların davranışlarını büyük ölçüde kısıtlayabilir. Mesela bir yönetici çalışanın işinden nefret ettiğine inanırsa onun işini doğru düzgün yaptığına inanmaz ve çalışanın üzerinde kontrol mekanizması kurmaya çalışır.

Çalışanlar da yönetimin onlara güvenmediği inancına kapılır. Böylece cesaretleri kırılır ve sistemden ayrılmak isterler. Eğer örgütteki inanış çalışanların fırsatçı olduğu ve örgüt yararına hiçbir şey yapmadıkları yönündeyse, yönetim çalışanları karar verme sürecine dâhil etmez (Moghaddampour ve diğ., 2013).

## 2.32. Örgütsel Seslilik

Sessiz kalmanın karşıtı olarak konuşmak, fikirlerini ifade etmektir. Seslilik çalışanlara fikirlerini ifade etme fırsatı verirken, örgüte katkılarının değerli olduğunu da ortaya koymaktadır. Örgütteki ses ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir bağlantı mevcuttur. Örgüte bağlılığın takdir gördüğü bir örgütte adalet hissi ve örgüte karşı büyük bir güven oluşur. Güven ortamı da duygusal bağları güçlendirir (Farndale ve diğ., 2011, akt. Rees, Alfes ve Gatenby, 2013, s.6).

### 2.32.1 Örgütsel Sesliliğin Nedenleri

Örgütteki koşulların bir sonucu olan örgütsel sesliliğin çeşitli nedenleri vardır. Şehitoğlu (2010) bu sebepleri şu şekilde açıklamıştır:

**Üstleri Etkileme:** Hiyerarşik düzende güçlü kişilere ulaşarak onları etkilemek hedeflenmektedir. Bu sayede astlar temkinli hareket etmiş olurlar.

**Açıkça Konuşma:** Örgütteki bir takım eksikliklerin giderilmesi amacıyla görüş ifade etme, yardım isteme, endişeleri paylaşmak anlamına gelmektedir. Bazı kişiler açıkça konuşmaktan endişe duymaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden biri işten çıkarılabilecekleri korkusudur. Bir kesim de açıkça konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inanmaktadır.

**Konu Benimsetme:** Bu sessizlik bozma türü genelde yönetsel sorumluluğa sahip bireyler tarafından uygulanır ve amaç yine bir konu hakkında açıkça soru sorma ve sessizliği bozmayla ilgilidir. Yine korku ve belirsizlik söz konusudur.

**Sorumluluk Alma:** Örgütteki işleyişi iyileştirmeyi amaçlayarak ve bu amaçla sorumluluk alarak işlerin yapılma biçiminin değiştirilmesi amaçlanmıştır.

**Ses Çıkartma:** Konuşmaktan kaçınmak ya da rahatsız edici durumlar karşısında işten çıkmak yerine meseleleri değiştirmeye çalışmak olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte sendikalara ve kamuoyuna yaşananlar hakkında bilgi verilebilir. Protestolar yapılabilir.

**Muhbirlik:** Örgüt üyelerini iş yerindeki yasalara ve ahlaka karşı konular hakkında uyarmak demektir.

**İlkeli Örgütsel Muhalefet:** İş yerinin uyguladığı mevcut politikayı ya da statükoyu değiştirmek amacıyla protesto etmektir. Ancak örgütler eleştirilere karşı açık ve olumlu bir tutum sergilemezler. Üstlerle muhalefet edildiği durumlarda, mevcut durumun daha da kötüye gideceğinden korkulmaktadır.

Konuşma ya da sessizlik adına verilecek kararlarda kâr/zarar analizi yapılır. Yani sessiz kalındığında iş veya itibar kaybedilmezken, konuştuğundan sonra işini kaybetme gibi olasılıklar masaya yatırılmaktadır. Buna göre susmak ya da konuşmak konusunda bir karar verilmektedir. Bu aşamada bireyler bütün riskler üzerinde düşünür. Bireyler çoğunluğun fikir ve düşüncelerine uymazlarsa toplumun dışına itileceklerini düşünürler ve sessiz kalmayı tercih ederler. Önce çoğunluğun onayını alıp sonra fikirlerini açıklamayı tercih etmektedirler (s.34).

## 2.33 Örgütsel Sessizlik Türleri

Van Dyne ve diğ. (2003, 1372-1374) ile Şehitoğlu (2010) örgütsel sessizlik üzerinde çeşitli çalışmalar yürütmüş ve örgütsel sessizlik türlerini şu şekilde özetlemişlerdir:

### 2.33.1 Kabul Edilmiş Sessizlik

Aynı örgütsel sessizlikte olduğu gibi fikirlerin, görüşlerin sesli olarak ifade edilmesidir. Ancak bu tür sessizlikte kişi kendi fikrine uymasa da çoğunluğun fikrini kendi fikriymiş gibi ifade etme eğilimindedir. Kabul edilmiş sessizliği Abilene paradoksu ile daha iyi bir şekilde ifade edebiliriz. Bu paradoks, insanların uyum içinde oldukları ancak fikirlerini açıkça ifade edemedikleri durumları tanımlar. Abilene'e

kadar olan yolu havasız bir ortamda kötü şartlarda gitmek istemeyen insanlar hoşnut olmadıkları halde ses çıkarmadan gitmiş ve geri döndükten sonra kızgın bir halde birbirlerini suçlamışlardır. İletişimdeki eksiklik nedeniyle kişiler yapmak istemedikleri şeyleri yapmak zorunda kalmıştır. “Fark etmez”, “sen ne dersen o olsun” gibi örnekler de bu kategoriye girmektedir. Çoğunluktan habersizlik, kabul edilmiş sessizliğe bir diğer örnektir. Kişi kendi görüşünün çoğunluğun zıttı olacağını düşünüp, rencide olmamak adına çoğunluğun fikirlerine katılma ve o fikirleri ifade etme yoluna gidecektir. Bu sessizlik türünde önemli olan çoğunluktan farklı olduğu takdirde kendi fikirlerini bastırıp rencide olmamak adına dile getirmemektir (Şehitoğlu, 2010, s.36).

### 2.33.2 Savunma Amaçlı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlikte amaç kendini koruma altına almaktır. Örgüt yararına sessizlik ile benzerlik gösterse de, aslında farklı kavramlardır. Örgüt yararına sessizlikte daha çok özveri hâkimdir. Mesela bir tartışmanın sonunda kendilerini korumayı amaçlayan çalışanlar, kendilerini korumaya almak için diğerlerini suçlayabilirler. Savunma davranışında bireyler bazen kendilerini kandırma eğilimindedir. Savunma sürecinde kişi zaman kazanır, kendini daha garantide hisseder. Özellikle ceza gerektirici davranışlarda korku temelinde kendini savunmacı bir yaklaşımda bulunur. Bazen dikkatleri kendi üzerinden alıp, başkalarının üzerine yöneltmeyi kapsamaktadır (s.1371). Kullanılan başlıca savunma mekanizmaları; kişinin kendisine rahatsızlık veren olayları unutmak istediği bastırma, istenmeyen olayların yok sayıldığı yadsıma (inkâr etme), kişinin kendi yetersizliği sonucu gerçekleştiremediği davranışlara bahaneler üretmesi ve onu mantıklı gibi gösterme çabası olan mantığa bürüme, kişinin kendi yetersizliklerini başkasına yüklediği yansıtma, başarısız olduğu alanları başarılı olduğu alanlarla kamufle etme çabası olan ödünleme (telafi etme), kabul edilemeyen istekleri kabul gören alanlara yöneltmesi yani yüceltme, karşılanamayan ihtiyaçlarını karşılayamadığı için daha alt kademeye inmesi yani gerileme, kendi başarısızlıklarını örtmek için kendini başarılı bir kişiyle özdeşleştirme, kişiyi üzen duruma gösteremediği tepkiyi daha güçsüz birine gösterme yani yer-yön değiştirme, olayın nedenini kendi istediği gibi algılaması (çarpıtma), yaşadığı sıkıntıların bedeninde rahatsızlıklara dönüşmesi (bedenselleştirme), kendini başkalarına adanması (diğerkâmlık), istenmeyen durumları engellemek amacıyla egonun durdurulması

(ketlenme), doyurulamayan dürtünün entelektüelleştirme çabasıyla olumsuz etkilerinin giderilmeye çalışılması, bireyin kendini ve çevresindekileri bazen iyi bazen kötü algılaması (bölünme), çevredekiler tarafından zarara uğrama endişesiyle kişilerin iyilik ve kötülüklerinin abartılması (ilkel idealleştirme), kendisinden kaynaklanan başarısızlıkları dış nedenlere bağladığı dışsallaştırmadır (Tanık, 2010, s.226-232, akt., Şehitoğlu, 2010, s.37-38). Tüm bu davranışların temelinde fikir, bilgi ve görüşlerin kendini koruma amacıyla ifade edilmesi yatmaktadır.

### **2.33.3 Örgüt Yararına Sessizlik**

Diğer sessizlik türlerinden farklı olarak fikirleri ifade etmenin gelişmeyi hedeflediği bir türüdür. Amaçsızca eleştirmek yerine gelişme amaçlı fikirlerin ifade edilmesini sağlayan bir sessizlik türüdür. Örgüt yararına sessizlikte amaç kişinin kendi çıkarlarından ziyade işbirliğidir. İşbirliği benmerkezci değil, diğer kişileri ön planda tutmaktadır. Bilinçli olması açısından örgütsel sessizlik gibidir. Bu davranış genellikle başkaları tarafından yönlendirilmez, yöneticinin güdümünde değildir. Bu yönlerden tüm yöneticiler tarafından olumlu olarak algılanmayabilir (Şehitoğlu, 2010, s.40). Van Dyne ve diğ. (2003) bu sessizlik türünü yöneticiler tarafında olumlu algılanabilecek bir sessizlik türü olarak değerlendirmiştir.

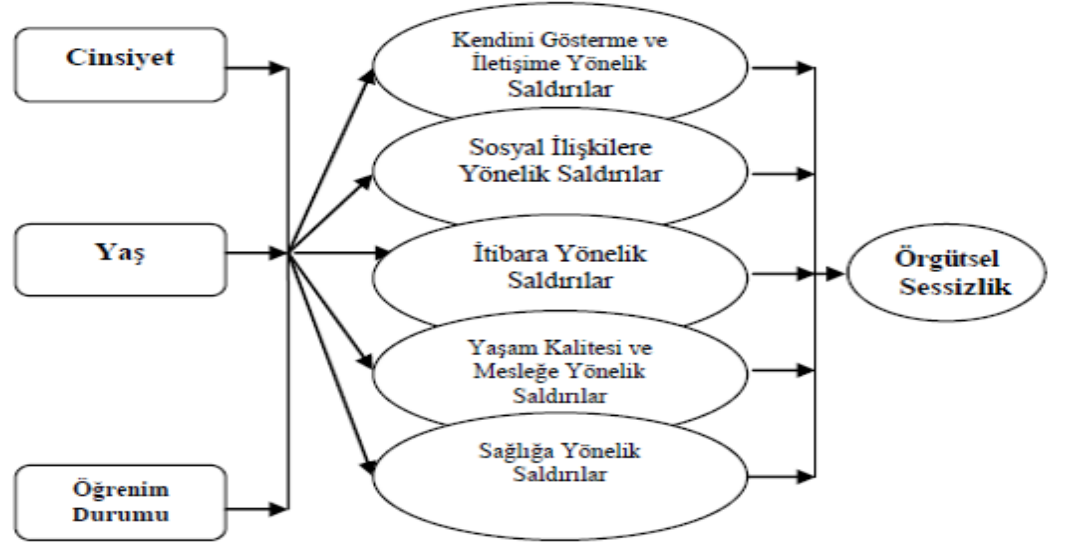
### **2.34 Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sessizlik İlişkisi**

Günümüzde örgüt yönetimleri kendilerini olumsuz etkileyen faktörleri ortadan kaldırarak verimli bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışanlara ya da çalışma ortamına olumsuz etkisi olan şeylerin kaldırılması amaçlanmıştır. Bu olumsuz sorunların en önemlilerinden bir tanesi de iş yerinde psikolojik tacizdir (Gül ve Özcan, 2011). İşyerinde huzursuz bir ortam olması durumunda bir tepki ve geri çekilme niteliğinde sessizlik tercih edilebilir (s.110). Sessizlik sanıldığı aksine kasıtlı ve amaçlı bir eylem olarak literatüre geçmiştir. Bu nedenle eskiden olduğu gibi itaat ve kabul etme anlamları geçerli değildir.

Sessizlik üzerine geliştirilen bazı teoriler sessizliğin nedenini anlamamıza yardımcı olacaktır. Bunlardan bir tanesi sessizliğin olumlu sonuçlar doğuracağı,

olumsuz sonuçları engelleyeceği inancına dayanmaktadır. Bu teori Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş teorisidir. Neumann tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisinde ise diğerleri tarafından dışlanma korkusuyla sessizlik tercih edilir. Egemen görüşün fikirleri ne yönde ise o görüş tercih edilmektedir. Bir diğer teori ise kendini uyarılma teorisidir. Toplumda iyi izler bırakmak için kendilerini kolayca uyarlayabilen kişilere yönelik bir teoridir (Gül ve Özcan, 2011, s.112). Bu teoriler toplum tarafından dışlanmanın, bunun getirdiği psikolojik baskı ve şiddetin çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Bu amaçla yürütülen çalışmada 75 kamu çalışanı üzerinde psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada önlem olarak belirtilen en büyük adım daha önceden de belirttiğimiz gibi örgüt içindeki iletişim kanallarının her daim açık olması, çalışanların yalnızlığa itilmemeleri, yöneticilerin önyargılarından arınmalarıdır. Şekil 17’de psikolojik taciz kategorisindeki davranışların örgütsel sessizliğe neden olduğu görülmektedir.

**Şekil 17. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Davranışlar**



Kaynak: Gül ve Özcan, 2011, s.116.

Sarioğlu'nun (2013) örgütsel sessizlikle psikolojik taciz arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını sorguladığı çalışmasına enerji sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki 200 kişi çalışmaya katılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre psikolojik taciz ve

örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Özellikle kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik ile psikolojik tacizin bütün faktörleri arasında korelasyon bulunmuştur. Psikolojik taciz arttıkça kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı artmıştır. Bu çalışmada da cinsiyet, yaş gibi unsurlar ve psikolojik tacize maruz kalma arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak yaş açısından 31-40 yaş arasında olanların sosyal ilişkiye yönelik daha saldırgan oldukları gözlenmiştir. 51-60 yaş arasındaki gruplarda ise yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılarda bulunulmuştur.

Psikolojik taciz sonucunda çalışanların performansları düşer, çalışma hevesleri azalır, huzursuz bir çalışma ortamı oluşur. Uğradıkları psikolojik taciz sonucunda çalışanlar kendilerini örgütten soyutlar. Sessizlik psikolojik tacizden kaçınmak için bir nevi savunma aracı olmaktadır (Yüceler ve diğ., 2013).

### **2.35 Akademik Yaşamda Örgütsel Sessizlik-Seslilik**

Örgütsel sessizlik özellikle hiyerarşinin yoğun olduğu örgütlerde daha sık görülmektedir. Üniversitelerde de hiyerarşik yapılanma olduğu için bu durumun ortaya çıkma olasılığı yüksektir. Değişim ve gelişim sürecinde fikirlerin dile getirilmesi, açıkça ifade edilmesi gerekmektedir. Fikir ve düşüncelerin açıkça ifade edilemediği akademik bir ortamda gelişimden söz etmek mümkün değildir.

Hızla değişen dünyada eğitim kurumlarının kendilerini yenilemeleri, çocukların iyi ve güncel bilgilerle donatılması şarttır. Burada eğitimcilere ve yöneticilere düşen görev bu sessizliğin kırılmasıdır. Örgütteki sorunların dile getirilmesi çok önemlidir. Yürütülen çalışmada kendilerine büyük görevler düşen eğitimciler ve yöneticilerin sessizlik algıları ve bu algıların cinsiyet, yaş, branş, hizmet süresi gibi değişkenlere göre nasıl farklılık gösterdiği incelenmiştir. 20 ilköğretim okulundan 661 öğretmen ve yöneticiye geliştirilen anket uygulanmış, bunlardan 444'ü değerlendirmeye alınmıştır. Yönetici boyutuna baktığımızda kadın yöneticilerin erkek katılımcılara göre daha sessiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Branş açısından sosyal alan grubundaki katılımcıların düşüncelerini daha rahat ifade ettikleri belirtilmiştir. Sosyal alandan gelen katılımcıların iletişim becerilerinin yüksek olması kendilerini rahat ifade etmeleriyle ilişkilendirilebilir. Okulda çalışılan hizmet yılı değişkenine baktığımızda 6-



10 yıl kıdeme sahip katılımcıların duygu ve düşüncelerini açıklamakta güçlük yaşadıkları belirtilmiştir. Örgütsel sessizlikle ilgili öğretmen katılımcıların görüşlerine bakıldığında, kadın ve erkeklerin görüşleri benzerlik göstermiştir. Genele bakıldığında ise, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Yaş ve öğretmenlikte hizmet süresine göre algıların benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Benzer bir başka çalışmada ise 10 ortaokulda görev yapan 90 öğretmen üzerine bir araştırma yapılmış ve örgütsel sessizlik ve sinizm (örgüt bütünlüğünden yoksunluk) algıları ölçülmüştür (Nartgün ve Kartal, 2013). Sinizm de örgütsel sessizlik gibi örgüte güvensizlik sonucu ortaya çıkmaktadır. En basit biçimde sinizm diğerlerinden hoşlanmama ve diğerlerine güvenmeme olarak tanımlanmaktadır (Brandes ve diğ., 2008, akt., Yıldız, 2013, s.856). Sinizmin sebepleri de örgütsel sessizliğin sebepleriyle benzerlik göstermiştir. Bunlar dengesiz güç dağılımı, uzun çalışma süreleri, psikolojik taciz ve işten çıkarılma olarak sıralanmıştır (s.49). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının ölçüldüğü bu çalışmada sinizm ölçeğinde en fazla katılım gösterilen ölçek maddesi “Çalıştığım okulda kişisel girişimler pek fazla önemsenmez” maddesidir. Örgütsel sessizlik ölçeğinde en fazla katılım gören ölçek maddesi ise “Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler” maddesidir. Öğretmenlerin okulda yaşadıkları endişe ve stresin nedeni okullarında yaşadıkları mutsuzluk ve duygu, düşüncelerini yansıtmamanın örgüte herhangi bir yarar sağlamayacağını düşünmeleridir (s.55). Cinsiyet değişkeninden bakıldığında hem sinizm hem de örgütsel sessizlik açısından kadınların sessizlik düzeylerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir. Öğretmenin kıdemi ne olursa olsun örgütte problemler yaşayabilmektedir.

Geleceğe yön veren üniversiteler topluma yol gösterdiği için üniversitelerin her türlü gelişim ve değişimi takip etmesi gereklidir. Fikirlerini dile getirmeyip susmayı tercih eden öğretim görevlileri değişimin ve gelişimin önünde büyük bir engel teşkil eder. Bu sorunun çözülebilmesi için öncelikle örgütte neden sessiz kalındığı, öğretim elemanlarının kendilerini ifade etmek yerine neden susmayı tercih ettikleri araştırılmalıdır. Yapılan çalışmada bunun sebepleri araştırılmıştır. Bu amaçla bir devlet ve bir vakıf üniversitesinden 14 tane öğretim elemanı ile görüşmeler düzenlenmiştir. Örnekleme, öğretim görevlisi, okutman ve araştırma görevlilerinden oluşmaktadır. Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ve sessiz kalmalarının

kendileri ve örgüt üzerindeki etkileri incelenmiştir. Öğretim elemanları daha çok kendilerini korumak için sessizliği tercih etmektedir. Genellikle fikirleri sorulmadan bir karar alındığında, fazladan iş yükü getiren durumlarda, üst makamın emir verdiği durumlarda sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bazıları konuştuklarında ekstra bir iş yükü geleceğini düşünmektedir. Bazıları ise tamamen bu sebeplerden bağımsız olarak çekingen yapıları, cinsiyet ve yetiştirilme tarzıdır. Özellikle baskıcı bir yetiştirme tarzından gelenler daha fazla sessiz kalmayı tercih etmiştir. Yöneticilerin tutumları da mesela onların fikirlerini önemsememeleri gibi, sessizliğe neden olmaktadır. Örgütsel yapı olarak ise, özellikle hiyerarşinin yoğun olarak hissedildiği örgütlerde sessizlik daha fazla tercih edilmektedir. Sessizliğin kendileri üzerindeki olumlu etkileri sorulduğunda, daha iyi bir çalışan olarak algılanma, insani ilişkilerin yıpranmaması, daha az çatışma yaşanan bir örgüt olarak algılanma cevabı verilmiştir. Olumlu etkilerinden daha fazla olumsuz etkisi olduğunu ifade eden katılımcılar, bireysel açıdan motivasyonun düşmesi, dedikodunun artması gibi sonuçları olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel açıdan ise işlerin akışının yavaşlaması, iyi fikirlerin geliştirilememesi gibi etkileri vardır (Özgan ve Külekçi, 2012).

Yaman ve Ruçlar (2014) akademik ortamda örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algılarından hareket etmiş, öğretim elemanlarının cinsiyetlerine ve öğrenim durumlarına göre örgütsel sessizlik algılarını ölçmeyi amaçlamıştır. Bir devlet üniversitesinin altı fakültesinde görev yapan 253 öğretim elemanına örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik anketi uygulanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre öğretim elemanlarının yaşları ilerledikçe uyum düzeyleri yükselmektedir. Yani daha az sessiz kalmaktadırlar. Akademik ünvan açısından, ünvanı araştırma/öğretim görevlisi olan öğretim elemanlarının sessizlik ölçeğinde tecrübe eksikliği nedeniyle daha üst ünvanı olan öğretim elemanlarına kıyasla daha fazla sessiz kaldıkları söylenebilmektedir. Bu konuda buldukları kurumda diğer öğretim elemanlarına göre daha az çalışmış olmaları ve bu nedenle örgüt kültürünü benimsemekte zorluk çekebilecekleri yorum olarak yapılmıştır. Buna göre mesleki kıdem arttıkça örgüt kültürünü daha fazla benimsedikleri ve iletişim kanallarını aktif olarak kullanabildikleri söylenebilir. Yöneticileriyle “çok nadir” ve “bazen” konuşan öğretim elemanlarının daha yüksek sessizlik algısına, “her zaman” konuştuklarını belirtenlerin ise düşük sessizlik algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticileri ile ilişkilerinde iletişim kanallarını yukarıya karşı açık tutan öğretim elemanlarının seslerini rahatça duyurdukları sonucuna

ulaşılmıştır. Örgüt kültürü algısı yüksek olan öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça ve rahatça konuşmaları da araştırma bulgularından bir tanesidir. Zengin bir donanıma sahip öğretim elemanlarının örgütsel sessizlikten olumsuz etkilenmemeleri ve örgüt kültürünü güçlendirmek için önlemler alınmalıdır (s.48).



## III. BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1 Çalışmada Uygulanan Etik Kurallar

Günümüzde çalışmanın etik boyutu önem kazanmıştır. Tüm çalışma boyunca etik unsurlara önem verilmelidir. Çalışmadaki etik unsurlara hazırlık aşaması, araştırmanın başlangıcı, verilerin toplanması, analizi ve sunulması aşamasında ayrı ayrı dikkat edilmelidir (Creswell, 2013, s.94-99). Bunu sağlamak için bu çalışmaya başlamadan önce araştırmanın amacı açıklanmıştır. Çalışmanın nitel aşamasında izin formları imzalatılırken hiçbir şekilde baskı veya zorlama yapılmamıştır. Katılımcıların etnik kökenleri ve diğer özellikleri kesinlikle sorgulanmamıştır. Katılımcıların bahsetmek istemedikleri konulara değinmekten kaçınılmıştır. Veriler analiz edilirken kesinlikle taraf tutulmamıştır. Temaların dışındaki bahsi geçen hususlar da rapor edilmiştir. Çalışmanın gidişatına göre sonuç verilmemiş, olumlu, olumsuz tüm söylemlere yer verilmiştir. Katılımcıların özeli ve gizliliği çerçevesinde katılımcıların kimlik bilgileri, bölümleri, çalıştıkları kurum gibi bilgileri gizli tutulmuştur. Nicel veriler tüm Türkiye genelinde toplanmış ve farklı bölgeler çalışmaya katılmıştır. Bu aşamada bölgeler arası hiçbir fark gözetilmemiştir.

#### 3.2. Araştırma Modeli

Kadın akademisyenlerin psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik/seslilik algılarının incelendiği bu çalışmada nitel ve nicel veri toplama ve çözümleme kullanılmıştır. Buna bağlı olarak iki boyutlu bir araştırma modeli kullanılmıştır. Nitel ve nicel araştırmanın kendi içlerinde olumlu yönleri ve kısıtlamaları vardır. Tablo 12’de nitel ve nicel araştırma yöntemleri karşılaştırılmıştır.

**Tablo 12. Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

Nicel Araştırma	Nitel Araştırma
Gerçeklik neseldir	Gerçeklik oluşturulur
Asıl olan yöntemdir	Asıl olan çalışılan durumdur
Değişkenler kesin sınırlarıyla saptanabilir ve bunlar arasındaki ilişkiler ölçülebilir.	Değişkenler karmaşık ve iç-içe geçmiştir ve bunlar arasındaki ilişkileri ölçmek zordur.
Araştırmacı olay ve olgulara dışardan bakar, nesnel bir tavır geliştirir	Araştırmacı olay ve olguları yakından izler, katılımcı bir tavır geliştirir
Genelleme	Derinlemesine betimleme
Tahmin	Yorumlama
Nedensellik ilişkisini açıklama	Aktörlerin bakış açılarını anlama
Kuram ve denence ile başlar	Kuram ve denence ile son bulur
Deney, manipülasyon ve kontrol	Kendi bütünlüğü içinde ve doğal
Standardize edilmiş veri toplama araçları kullanma	Araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması
Parçaların analizi	Örüntülerin (pattern) ortaya çıkarılması
Uzlaşma ve norm arayışı	Çokluluk ve farklılık arayışı
Verinin sayısal göstergelere indirgenmesi	Verinin, derinliği ve zenginliği içinde betimlenmesi
Olay ve olguların dışında, yansız ve nesnel	Olay ve olgulara dahil, öznel bakış açısı

Kaynak: Glesne ve Peshkin, 1992, s.50-64; aktaran: Yıldırım ve Şimşek 2011, 49.

Nitel araştırmanın araştırma yöntemlerinden biri olarak seçilmesinin önemli nedenlerinden bir tanesi de inandırıcılıktır. Araştırmacı birebir sahada bulunduğu için araştırma alanından kanıtları toplayabilir ve bunları sunabilir. Nitel araştırma tarzı esnek olduğu için araştırmacı derin bir şekilde bilgi toplayabilir ve daha sonra topladığı bu bilgileri daraltabilir (Neumann, 2006, s.227-228).

Çalışmanın nitel bölümünde “olgubilim” deseni benimsenmiştir. Olgubilimde farkında olduğumuz ancak ayrıntılı bir fikre sahip olmadığımız bir olgu derinlemesine araştırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 72). Bu çalışmada da psikolojik taciz kavramı daha önce duyduğumuz, bildiğimiz bir kavram olmasına karşın sebepleri, cinsiyetle ilişki boyutu, sonuçları gibi boyutları derinlemesine incelenmiştir. Bu sayede bu kavramı daha iyi anlayabilir, sebep ve sonuçlarını enine boyuna inceleyebiliriz.

Okulda başarısızlık karşımıza sıkça çıkan bir olgu olmasına rağmen başarısızlık kavramının diğer kavramlarla ilişkileri, sebepleri, insan ilişkilerine olan etkisi detaylı olarak bilinmemektedir. “Başarısızlık öğrenci yaşamında ne gibi sorunlara sebep olabilmektedir?” gibi sorular bu kavramın derinlemesine incelenmesiyle ortaya çıkacaktır (s.73).

Yıldırım ve Şimşek’ e göre (2011) nitel yöntemin yanı sıra nicel yöntemin kullanılmasının nedeni nicel yöntemin daha genellenebilir olması, standardize edilmiş veri toplama araçlarının kullanılmasıyla araştırma konusunun başkaları tarafından da kullanılmasını mümkün kılabilir. Nicel araştırma, “ne” sorusuna cevap verirken, nitel araştırmanın “nasıl” sorusuna cevap vermesi birbirini tamamlayıcılık açısından oldukça önemlidir. İki yöntemin birbirlerinin eksiklerini tamamlamaları sayesinde sorulara cevap arayan ve derinlemesine açıklayan bir araştırma yürütülmüş olmaktadır.

Çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri tek başlarına kullanılmamış, karma yöntem izlenmiştir. Karma yöntemin ortaya çıkışı 1980’lerin sonu olarak kabul edilir. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni nitel veya nicel yöntemlerin tek başlarında kullanıldıklarında ortaya çıkabilecek sınırlılıkların ortadan kalkmasını sağlamaktır. Nitel ve nicel yöntemler arasında uyum arayışı araştırmacıları üçgenleme kavramına götürmüştür. Üçgenleme kavramı farklı desenleri birlikte kullanmak anlamına gelmektedir (Creswell, 2013, s.15). Üçgenlemede amaç bir araştırmada geçerliğin ve güvenilirliğin artırılmasıdır. Bu sayede yorumlama gücü de buna paralel şekilde artar ve araştırmacı yanlılığı en aza indirgenir. Farklı bakış açılarının sunulması açısından üçgenleme yöntemi çok önemlidir (Denzin, 1970). Bu çalışmada yöntem üçgenlemesi kullanılmıştır. Yöntem üçgenlemesi karma yöntem olarak da bilinmektedir (Barbour, 1998; Greene ve Coracelli, 1997; Polit ve Hungler, 1995). Özellikle sayıların yetersiz kaldığı yerlerde nitel veriler araştırmacıya daha derinlemesine ve detaylı bilgi verebilir (Polit ve Hungler, 1995).

Yöntem üçgenlemesi olarak da bilinen karma yöntem hem bir araştırma deseni hem de araştırma yöntemi olarak tanımlanmıştır. Karma yöntemde, araştırmacı;

- Araştırma sorularına dayalı olarak hem nitel hem de nicel verileri ikna edici ve titiz bir şekilde toplar ve analiz eder;

- Aynı anda iki veri türünü, bu veri türünden birini diğerinin içine yerleştirerek veya sırasıyla birini diğerinin üzerine inşa ederek birleştirmek (bütün oluşturmak) kaydıyla harmanlar (bütünleştirir veya birbirine bağlar);
- Araştırmanın vurgusuna göre veri türlerinden birine veya her ikisine öncelik verir;
- Bu prosedürleri tek bir çalışma içerisinde veya bir çalışma programının birden fazla aşamasında kullanır;
- Bu, prosedürleri, felsefi dünya görüşleri ve kuramsal bakış açıları kapsamında çerçeve içine alır ve
- Bu işlemleri, çalışma yürütme planını yönlendiren özel araştırma deseni ile birleştirir (Creswell ve Clark, 2014, s.6).

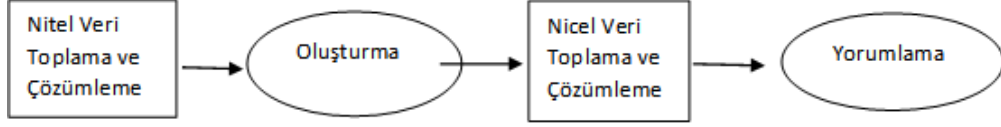
Karma desen her iki yöntemi birleştiren ve birinin eksikliğini bir diğerinin tamamladığı bir desen olsa da, hem nitel hem nicel verilerin toplanması ve analiz edilmesi zaman gerektirdiğinden dezavantaj olmaktadır (Creswell, 2013, s.21).

Karma yöntemin özünde pragmatist bir dünya görüşü hâkimdir. Karma yöntem için en uygun dünya görüşü budur. Bu görüş altında araştırmacı hem nitel hem nicel yöntemden özgürce yararlanabilmektedir. Bu çalışmada kadın akademisyenlerin hemcinsleri hakkındaki algıları ölçülmeye çalışılırken nedensellik katılımcılardan toplanan nitel veriler yardımıyla oluşturulmuştur. Çalışmanın sonuç bölümündeki yorumlama süreci ise yapılandırmacı görüşe örnektir (Creswell, 2013, s.8).

Karma yöntemin ortaya çıkış nedeni problemlerin karmaşıklığını sadece nitel ve nicel sınırlar içinde değil, bunların ötesine geçerek daha bütünlüklü bir şekilde ifade etmektir (Creswell ve Clark, 2014, s.25). Bu çalışmada nitel ve nicel yöntemlerin kullanılacağı önceden bilindiği için sabit karma yöntem deseni seçilmiştir. Desen olarak ise keşfedici sıralı desen kullanılmıştır. Karma yöntemin bu deseninde önce nitel veriler toplanır ve çözümlenir. Keşfedilen sonuçlardan yola çıkarak nicel aşama uygulanır. Çalışmada direkt nitel veriler üzerinden nicel aşama şekillenmese de, ölçek maddelerine son şeklinin verilmesi açısından çalışmanın ilk aşamasında toplanan nitel verilerin katkısı olmuştur. Özellikle keşfedici sıralı desen seçilmesinin sebebi nitel ve

nicel yöntemin eşit ağırlığa sahip olmasıdır (s.90). Keşfedici sıralı desen Şekil 18’de şu şekilde aşamalandırılmıştır.

**Şekil 18. Keşfedici Sıralı Desenin Aşamaları**



Kaynak: Creswell ve Clark, 2014, s.77 (Altı Temel Karma Yöntem Araştırma Desenin Prototip Modellerinden alınmıştır).

Karma yöntemde nitel ve nicel verilerin nasıl ve nerede birleştirileceğini bilmek oldukça önemlidir (Creswell ve Clark, 2014, s.74). Bu çalışmada verilerin yorumlama esnasında birleştirilmesi uygun görülmüştür. Nitel ve nicel verilerin toplanması ve analizinden sonra veriler birleştirilmiştir.

Başlık seçiminde de keşfedici desen kullanıldığına dikkat ederek uygun başlık seçilir. Bu bağlamda nitel kelimelerle başlayan, nicel aşamanın da neyi araştırmayı hedeflediğini vurgulayan bir başlık seçilmesi uygundur (Creswell ve Clark, 2014, s.160). Nitel çalışmayı en iyi yansıttığı düşünülerek, “algıları” anahtar kelimesi seçilmiştir. “Kadın Akademisyenlerin Hemcinsleri Hakkındaki Psikolojik taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algıları” başlığının uygun olduğu düşünülmüştür.

Araştırmada geçerlik ve güvenilirlik nitel ve nicel basamak olarak ayrılmıştır. Nitel araştırmada geçerlik bulguların doğruluğunu test etmek amacıyla başka araştırmacıların kontrol etmesidir. Güvenilirlik ise farklı araştırmacıların araştırmanın tutarlılığını kontrol etmesidir (Gibbs, 2007; aktaran: Creswell, 2013, s.201). Nitel çalışmada geçerliğin sağlanması için üçgenleme yani temaların kaynaklardan elde edilen delillere göre incelenmesi gereklidir (s.201). Bu çalışmada kodlama için temalar oluşturulurken katılımcıların bakış açıları da göz önünde bulundurulmuştur. Bunun dışında anlatımdaki doğruluğu zenginleştirmek için akran değerlendirmesi yapılmıştır. Özellikle anlatımdaki doğruluğu test etmek için alanda çalışan meslektaşlardan yorum alınmış ve değerlendirilmiştir. Güvenirliğin sağlanması için çalışmanın tutarlılığı sorgulanmıştır. Çözümleme sürecinde önemli bir hatanın olup olmadığına bakılmış, kodların tanımlanmasında bir yanlışlık olmadığı ayrıca kontrol edilmiştir.



### 3.3. Görüşme Sorularının Oluşturulması

Mevcut çalışmada İstanbul'da yakın çevrede bulunan 2 devlet, 7 vakıf üniversitesinden 50 kadın akademisyenle görüşülmüş, her birine en az 30 dakika ayrılmıştır. Görüşmecisi sayısı fazla olduğundan, daha fazla zaman ayrılamamıştır. Her bir katılımcıya verilerin gizliliği konusunda garanti verilmiştir. Bu sayede kendilerini daha fazla güvende hissedecekleri ve daha iyi ifade edebilecekleri düşünülmüştür. Görüşme soruları standartlaştırılmış açık uçlu görüşme şeklinde hazırlanmıştır. Dikkatlice hazırlanmış sorular belirli bir sıra içerisinde aynı tarz ve sırada sorulmuştur. Böylece çalışma diğer araştırmacılar tarafından tekrar edilebilmektedir. Buradaki dezavantaj görüşme soruları hazırlanırken hesaba katılmamış olan bazı detayların görüşmeler sırasında ortaya çıkabilmesidir (Patton, 1987, s.112-114, aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.123). “Evet” ya da “Hayır” türünde yanıtlanabilecek sorulardan kaçınılmış, daha çok “nasıl” sorusuna cevap veren açık uçlu sorular seçilmiştir. Yönlendirmeden özellikle kaçınılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.131). Sorular oluşturulurken alanyazın esas alınmıştır. Sorular oluşturulduktan sonra alandaki 7 uzman öğretim elemanı ile soruların anlaşılabilirliği ve netliği test edilmiştir. Anlam bozukluğu olan ifadeler değiştirilmiş, gereksiz ifadeler görüşme sorularından çıkarılmıştır.

#### 3.3.1. Görüşme Sorularının Geçerliliği ve Güvenilirliği

Nitel araştırmada geçerliliğin en önemli unsurlarından birisi toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.257). Bu noktada betimsel analiz kullanılan bu çalışmada bireylerden doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Dış geçerliliği sağlamak için araştırma örneklemini detaylı olarak demografik özellikleriyle verilmiştir. Araştırma sorularının alanyazından ilgili kuramlarla tutarlı olup olmadığına dikkat edilmiştir (Miles ve Huberman, 1994; aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.259). İç güvenilirliği sağlamak için toplanan veriler hiçbir yorum katmadan okuyucuya sunulmuştur. Doğrudan alıntılar verilmiş, sonuç ve öneriler bölümünde gerekli açıklama ve yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmacı ulaştığı sonuçları ham verilerle karşılaştırmıştır. Bu sayede ulaşılan yorum ve öneriler teyit edilmiştir (s.272).

### 3.3.1. Görüşme Sorularına Verilen Cevapların Analizi

Günümüzde nitel veri analizi programlarını kullanmak oldukça yaygın hâle gelmiştir. Nitel yazılım programları verileri şematik bir çerçevede içerisinde görmek, kodlara ayırmak, aralarındaki ilişkiyi görebilmek açısından oldukça kullanışlıdır (Creswell ve Clark, 2014, s.222). Bu çalışmanın nitel boyutundaki bu ilişkileri açıkça görebilmek için Nvivo 8 nitel veri analizi programı kullanılmıştır.

Nvivo programının dışında içerik analizi de yapılmıştır. Öncelikle araştırılacak sorular belirlenmiş, kategoriler tanımlanmış, kategorilere ayırma yapılmış ve kavramların doğrultusunda kodlamalar yapılmıştır. Bu kodlamalar Nvivo 8 programının yaptığı bilgisayar kodlamalarıyla karşılaştırılarak çalışmanın güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır.

### 3.4. Ölçeklerin Oluşturulması

Bu araştırma bağlamında Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 5'li Likert Tipi Örgütsel Sessizlik-Seslilik Ölçeği ve çalışma için geliştirilip geçerlik, güvenilirlik çalışmaları yapılan Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Mobbing ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik-Seslilik ölçeğinin orijinali 7'li Likert Tipi olarak hazırlanmıştır. Ancak çalışmayı Türkçe'ye uyarlayan ve doktora çalışmasında kullanan araştırmacı Şehitoğlu ile yapılan görüşme sonucunda kendisinin 7'li Likert Ölçeği kullanırken yaşadığı zorluklar ve 5'li Likert Tipi Ölçek kullanılması yönünde verdiği tavsiyeler göz önünde bulundurulmuştur. Ölçek maddelerinde hiçbir değişiklik yapılmadan ölçek tipi 5'li Likert Tipi olarak belirlenmiştir. Örgütsel Sessizlik-Seslilik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması alanda uzman ve İngilizcesi iyi olan üç akademisyen tarafından yapılmıştır. 50 kişi üzerinde pilot uygulama yapılmış ve ölçeğe faktör analizi yapılarak Kabul Edilmiş Sessizlik, Kabul Edilmiş Seslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Seslilik, Örgüt Yararına Sessizlik ve Örgüt Yararına Seslilik boyutlarına ayrılmıştır.

Araştırmacı tarafından geliştirilen Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Mobbing ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı ölçeği ise

yapılan faktör analizi sonucu Kadın Kadına Psikolojik taciz Algısı, Kadın Dayanışması, Kadınlarla Çalışma Algısı, Örgütsel Sessizlik Algısı ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı boyutları olarak isimlendirilmiştir. Ölçek maddeleri alanyazından yararlanılarak ve görüşme sorularına verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulmuştur.

### **3.4.1. Örgütsel Sessizlik-Seslilik ve Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Mobbing ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için ölçek 223 kadın akademisyene uygulanmış ve sonuçları tablo 13’de verilmiştir. Kabul Edilmiş Sessizlik, Kabul Edilmiş Seslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Seslilik, Örgüt Yararına Sessizlik ve Örgüt Yararına Seslilik faktörlerinin varyans değerleri 62,028 olarak hesaplanmıştır. Tablo 13’de ölçek maddelerinin faktör yükleri, varyans değerleri ve Cronbach Alfa iç güvenilirlik değerleri verilmiştir. Faktörler için yapılan faktör analizi çalışmasının sonucunda güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa katsayısı yeterli düzeydedir. Ölçekteki maddelerden 15 ve 25’inci maddeler çıkarılmıştır. 15’inci madde savunma amaçlı sessizlik alt boyutunda bulunması beklenirken savunma amaçlı seslilik boyutunda yer almış, 25’inci madde ise örgüt yararına sessizlik ve seslilik olmak üzere iki ayrı faktör altında yer almıştır. Faktör analizine dahil edilen toplam 30 maddeden iki tanesi çıkarılarak 28 maddeye indirgenmiştir (Şehitoğlu, 2010). Bu çalışmada faktör analizi yapılan bu ölçek 28 madde olarak kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik-Seslilik Ölçeği faktör analizi daha önceden özel sektörde çalışan ve rastgele seçilmiş olan 50 kişiye uygulandığı için bu ölçeğe test tekrar testi uygulanmamıştır.

**Tablo 13. Örgütsel Sessizlik-Seslilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

	Kabul Edilmiş Sessizlik	Kabul Edilmiş Seslilik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Savunma Amaçlı Seslilik	Örgüt Yararına Sessizlik	Örgüt Yararına Seslilik	Çıkarılan Varyans	Güvenilirlik
s1	0,650							
s2	0,536							
s3	0,609						9,200	0,740
s4	0,693							
s5	0,706							
s6		0,547						
s7		0,770						
s8		0,771						
s9		0,502					8,889	0,718
s10		0,735						
s11			0,530					
s12			0,860					
s13			0,809				8,129	0,807
s14			0,544					
s16				0,617				
s17				0,751				
s18				0,742				
s19				0,707			12,979	0,827
s20				0,760				
s21					0,802			
s22					0,869			
s23					0,767		10,051	0,859
s24					0,706			
s26						0,759		
s27						0,788		
s28						0,763		
s29						0,871	13,485	0,901
S30						0,852		
Toplam							62,028	0,803

Kaynak: Şehitoğlu, 2010, s.117

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü: 0,886

İndirgenen Sorular: s15, s25 (2 soru)

### 3.5. Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Mobbing ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirliği

Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı ölçeği Türkiye'deki vakıf ve devlet üniversitelerinden rastgele seçilmiş ve e-posta ile kendilerine ulaşılan 223 öğretim elemanına uygulanmış ve güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 14'de güvenilirlik analizi için çalışmaya katılan katılımcıların akademik statüleri verilmiştir. Güvenilirlik analizi için yaş, üniversitenin bulunduğu bölge, öğrenim durumu, medeni durum, mesleki tecrübe, çalışılan yöneticinin cinsiyeti gibi bilgiler kullanılmamıştır. Bu bilgiler ana örnekleme (n=461) ölçeğin uygulanması esnasında kullanılmıştır.

**Tablo 14. Güvenilirlik Analizine Katılan Öğretim Elemanlarının Akademik Ünvanlarının Dağılımı (N=223)**

Akademik Ünvan	Katılımcı Sayısı
Profesör	8
Doçent	23
Yardımcı Doçent	70
Öğretim Görevlisi	36
Araştırma Görevlisi	86

Test tekrar testi Marmara, Ege ve İç Anadolu Bölgesinde bulunan 3 devlet, 1 vakıf üniversitesinde görev yapan 41 öğretim elemanına uygulanmıştır. Bu iki üniversitenin seçiminde kolay ulaşılabilir durum örnekleme seçilmiştir. Burada amaç araştırmaya hız ve pratiklik kazandırmaktır. Tanıdık bir örnekleme seçilmiş, bu nedenle kolay ulaşılabilir örnekleme ulaşmak hedeflenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.113). Katılımcıların bilgileri tablo 15'de verilmiştir.

**Tablo 15. Test-Tekrar Testi Katılımcıların Demografik Özellikleri (N=41)**

		N	%
Yaş	25 altı	X	0
	25-34	9	21,9
	35-43	14	34,1
	44-54	11	26,8
	55 üstü	7	17,0
Öğrenim durumu	Lisans	7	17,0
	Lisansüstü	18	43,9
	Doktora	16	39,0
Medeni Durum	Evli	29	70,7
	Bekâr	11	26,8
	Dul/Boşanmış	1	2,4
Çocuk	Var	23	56,0
	Yok	18	43,9
Üniversitenizin yeri	Marmara	14	34,1
	Ege	25	60,9
	İç Anadolu	2	4,8
Çalışılan üniversite	Devlet	39	95,1
	Vakıf üniversitesi	2	4,8
	Okutman	12	29,2
Akademik Ünvan	Öğretim Görevlisi	20	48,7
	Yardımcı Doçent	4	9,7
	Doçent	3	7,3
	Profesör	2	4,8

Tablo 16’da Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algıları ölçeğine kadın akademisyenlerin verdiği cevaplar dâhilinde geçerlilik güvenilirlik çalışması dahilindeki verdikleri cevapların dağılımı verilmiştir. 223 ve 41 test tekrar testi katılımcısının verdikleri cevaplar toplu halde verilmiştir.

**Tablo 16. Katılımcıların Ölçek Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**  
(N=223+41=264)

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
M1	44 (%16,9)	99 (%38,1)	42 (%16,2)	59 (%22,7)	16 (%6,2)
M2	5 (%1,9)	40 (%15,4)	26 (%10)	125 (%48,1)	64 (%24,6)
M3	36 (%13,8)	110 (%42,3)	74 (%28,5)	33 (%12,7)	7 (%2,7)
M4	24 (%9,2)	71 (%27,3)	86 (%33,1)	73 (%28,1)	6 (%2,3)
M5	2 (%0,8)	3 (%1,2)	25 (%9,6)	150 (%57,7)	80 (%30,8)
M6	27 (%10,4)	89 (%34,2)	101 (%38,8)	37 (%14,2)	6 (%2,3)
M7	8 (%3,1)	81 (%31,2)	36 (%13,8)	99 (%38,1)	36 (%13,8)
M8	6 (%2,3)	54 (%20,8)	38 (%14,6)	112 (%43,1)	50 (%19,2)
M9	7 (%2,7)	54 (%20,8)	66 (%25,4)	90 (%34,6)	43 (%16,5)
M10	15 (%5,8)	106 (%40,8)	49 (%18,8)	68 (%26,2)	22 (%8,5)
M11	19 (%7,3)	76 (%29,2)	118 (%45,4)	46 (%17,7)	1 (%0,4)
M12	10 (%3,8)	52 (%20)	52 (%20)	113 (%43,5)	33 (%12,7)
M13	9 (%3,5)	60 (%23,1)	61 (%23,5)	109 (%41,9)	21 (%8,1)
M14	37 (%14,2)	77 (%29,6)	96 (%36,9)	38 (%14,6)	12 (%4,6)
M15	23 (%8,8)	62 (%23,8)	27 (%10,4)	110 (%42,3)	38 (%14,6)
M16	33 (%12,7)	141 (%54,2)	39 (%15)	35 (%13,5)	12 (%4,6)
M17	27 (%10,4)	105 (%40,4)	67 (%25,8)	51 (%19,6)	10 (%3,8)
M18	48 (%18,5)	135 (%51,9)	42 (%16,2)	26 (%10)	9 (%3,5)
M19	45 (%17,3)	117 (%45)	43 (%16,5)	40 (%15,4)	15 (%5,8)
M20	50 (%19,2)	163 (%62,7)	31 (%11,9)	11 (%4,2)	5 (%1,9)
M21	33 (%12,7)	99 (%38,1)	49 (%18,8)	65 (%25)	14 (%5,4)
M22	63 (%24,2)	126 (%48,5)	36 (%13,8)	27 (%10,4)	8 (%3,1)
M23	64 (%24,6)	137 (%52,7)	21 (%8,1)	30 (%11,5)	8 (%3,1)
M24	61 (%23,5)	154 (%59,2)	34 (%13,1)	8 (%3,1)	3 (%1,2)
M25	53 (%20,4)	136 (%52,3)	32 (%12,3)	33 (%12,7)	6 (%2,3)
M26	56 (%21,5)	145 (%55,8)	32 (%12,3)	22 (%8,5)	5 (%1,9)
M27	58 (%22,3)	130 (%50)	39 (%15)	27 (%10,4)	6 (%2,3)
M28	49 (%18,8)	115 (%44,2)	41 (%15,8)	44 (%16,9)	11 (%4,2)
M29	61 (%23,5)	130 (%50)	38 (%14,6)	24 (%9,2)	7 (%2,7)
M30	55 (%21,2)	121 (%46,5)	31 (%11,9)	46 (%17,7)	7 (%2,7)
M31	14 (%5,4)	42 (%16,2)	85 (%32,7)	102 (%39,2)	17 (%6,5)
M32	10 (%3,8)	21 (%8,1)	33 (%12,7)	125 (%48,1)	71 (%27,3)

“Kadınlarla bir arada çalışmakta zorlanıyorum” ifadesine katılımcıların 99’u (%38.1) katılmıyorum, 59’u (%22.7) katılıyorum, 44’ü (%16.9) kesinlikle katılmıyorum, 42’si (%16.2) emin değilim ve 16’sı (%6.2) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın çalışma arkadaşlarım daha detaycıdır” ifadesine katılımcıların 125’i (%48.1) katılıyorum, 64’ü (%24.6) kesinlikle katılıyorum, 40’ı (%15.4) katılmıyorum, 26’sı (%10) emin değilim ve 5’i (%1.9) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Akademik yaşamda kadın kadını destekler” ifadesine katılımcıların 110’u (%42.3) katılmıyorum, 74’ü (%28.5) emin değilim, 36’sı (%13.8) kesinlikle katılmıyorum, 33’ü (%12.7) katılıyorum ve 7’si (%2.7) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Bir işte başarılı olduğum zaman kadın çalışma arkadaşlarım en az benim kadar sevinirler” ifadesine katılımcıların 86’sı (%33.1) emin değilim, 73’ü (%28.1) katılıyorum, 71’i (%27.3) katılmıyorum, 24’ü (%9.1) kesinlikle katılmıyorum, 6’sı (%2.3) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın çalışma arkadaşlarımın işinde başarılı olması beni mutlu eder” ifadesine katılımcıların 150’si (%57.7) katılıyorum, 80’i (%30,8) kesinlikle katılıyorum, 25’i (%9.6) emin değilim, 3’ü (%1.2) katılmıyorum ve 2’si (%0.8) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın çalışma arkadaşlarım erkek çalışma arkadaşarımdan daha adildir” ifadesine katılımcıların 101’i (%38.8) emin değilim, 89’u (%34.2) katılmıyorum, 37’si (%14.2) katılıyorum, 27’si (%10.4) kesinlikle katılmıyorum ve 6’sı (%2.3) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın çalışma arkadaşlarım genellikle çalışma ortamında dedikodu yaparlar” ifadesine katılımcıların 99’u (%38.1) katılıyorum, 81’i (%31.2) katılmıyorum, 36’sı (%13.8) kesinlikle katılıyorum, 36’sı (%13.8) emin değilim ve 8’i (%3.1) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın çalışma arkadaşlarım diğer kadın çalışanların özel hayatlarıyla ilgilenirler” ifadesine katılımcıların 112’si (%43.1) katılıyorum, 54’ü (%20.8) katılmıyorum, 50’si (%19.2) kesinlikle katılıyorum, 38’i (%14.6) emin değilim ve 6’sı (%2.3) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın çalışma arkadaşlarım kendilerinden daha başarılı olan hemcinslerini kıskanırlar” ifadesine katılımcıların 90’ı (%34.6) katılıyorum, 66’sı (%25.4) emin değilim, 54’ü (%20.8) katılmıyorum, 43’ü (%16.5) kesinlikle katılıyorum ve 7’si (%2.7) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.



“İşimle ilgili bir hata yaptığımda kadın çalışma arkadaşlarım gereğinden fazla tepki verirler” ifadesine katılımcıların 106’sı (%40.8) katılmıyorum, 68’i (%26.2) katılıyorum, 49’u (%18.8) emin değilim, 22’si (%8.5) kesinlikle katılıyorum ve 15’i (%5.8) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Akademik hayatta kadınlarla çalışmak daha avantajlıdır” ifadesine katılımcıların 118’i (%45.4) katılıyorum, 76’sı (%29.2) katılmıyorum, 46’sı (%17.7) katılıyorum, 19’u (%7.3) kesinlikle katılmıyorum ve 1’i (%0.4) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın akademisyenler akademik başarılarını/çalışmalarını hemcinsleriyle karşılaştırırlar” ifadesine katılımcıların 113’ü (%43.5) katılıyorum, 52’si (%20) katılmıyorum, 52’si (%20) emin değilim, 33’ü (%12.7) kesinlikle katılıyorum ve 10’u (%3.8) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın çalışma arkadaşarımla daha rahat iletişim kurabilirim” ifadesine katılımcıların 1109’u (%42.9) katılıyorum, 61’i (%23.5) emin değilim, 60’ı (%23.1) katılmıyorum, 21’i (%8.1) kesinlikle katılıyorum ve 9’u (%3.5) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın bir yöneticiyle çalışmayı tercih ederim” ifadesine katılımcıların 99’u (%36.9) emin değilim, 77’si (%29.6) katılmıyorum, 38’i (%14.6) katılıyorum, 37’si (%14.2) kesinlikle katılmıyorum ve 12’si (%4.6) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Bugüne kadarki çalışma hayatımda kadın çalışma arkadaşarımla ciddi bir problem yaşamadım” ifadesine katılımcıların 110’u (%42.3) katılıyorum, 62’si (%23.8) katılmıyorum, 38’i (%14.6) kesinlikle katılıyorum, 27’si (%10.4) emin değilim ve 23’ü (%8.8) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın çalışma arkadaşarımla yanında sessiz kalmayı tercih ederim” ifadesine katılımcıların 141’i (%54.2) katılmıyorum, 39’u (%15) emin değilim, 35’i (%13.5) katılıyorum, 33’ü (%12.7) kesinlikle katılmıyorum ve 12’si (%4.6) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Sustuğum zaman kadın çalışma arkadaşlarım daha az tepki verirler” ifadesine katılımcıların 105’i (%40.4) katılmıyorum, 67’si (%25.8) emin değilim, 51’i (%19.6) katılıyorum, 27’si (%10.4) kesinlikle katılmıyorum ve 10’u (%3.8) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Sesimi duyurursam kadın çalışma arkadaşlarım beni dışlar” ifadesine katılımcıların 135’i (%51.9) katılmıyorum, 48’i (%18.5) kesinlikle katılmıyorum, 42’si (%16.2) emin değilim, 26’sı (%10) katılıyorum ve 9’u (%3.5) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadınların yoğun olduğu bir çalışma ortamında susmak daha avantajlıdır” ifadesine katılımcıların 117’si (%45) katılmıyorum, 45’i (%17.3) kesinlikle katılmıyorum, 43’ü (%16.5) emin değilim, 40’u (%15.4) katılıyorum ve 15’i (%5.8) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Açıkça konuşursam kadın çalışma arkadaşlarım tarafından ciddiye alınmam” ifadesine katılımcıların 163’ü (%62.7) katılmıyorum, 50’si (%19.2) kesinlikle katılmıyorum, 31’i (%11.9) emin değilim, 11’i (%4.2) katılıyorum ve 5’i (%1.9) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Çok konuşursam hemcinslerim beni sıkıntı çıkaran biri olarak algılar” ifadesine katılımcıların 99’u (%38.1) katılmıyorum, 65’i (%25) katılıyorum, 49’u (%18.8) emin değilim, 33’ü (%12.7) kesinlikle katılmıyorum ve 14’ü (%5.4) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadınlar arasında göze batmamak için sessiz kalmayı tercih ederim” ifadesine katılımcıların 126’sı (%48.5) katılmıyorum, 63’ü (%24.2) kesinlikle katılmıyorum, 36’sı (%13.8) emin değilim, 27’si (%10.4) katılıyorum ve 8’i (%3.1) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın yöneticilerden çekindiğim için sessiz kalmayı tercih ederim” ifadesine katılımcıların 137’si (%52.7) katılmıyorum 64’ü (%24.6) kesinlikle katılmıyorum, 30’u (%11.5) katılıyorum, 21’i (%8.1) emin değilim ve 8’i (%3.1) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Konuşsam da kadın yöneticiler beni ciddiye almazlar” ifadesine katılımcıların 154’ü (%59.2) katılmıyorum, 612i (%23.5) kesinlikle katılmıyorum, 34’ü (%13.1) emin değilim, 8’i (%3.1) katılıyorum ve 3’ü (%1.2) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın yöneticiler önerilere, ifade edilen kaygılara açık olmadıkları için sessiz kalmayı tercih ederim” ifadesine katılımcıların 136’sı (%52.3) katılmıyorum, 53’ü (%20.4) kesinlikle katılmıyorum, 33’ü (%12.7) katılıyorum, 32’si (%12.3) emin değilim ve 6’sı (%2.3) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Konuşursam kadın çalışma arkadaşlarım tarafından destek görmeyeceğim için sessiz kalmayı tercih ederim” ifadesine katılımcıların 145’i (%55.8) katılmıyorum, 56’sı (%21.5) kesinlikle katılmıyorum, 32’si (%12.3) emin değilim, 22’si (%8.5) katılıyorum ve 5’i (%1.9) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Konuşursam hakkımda dedikodu çıkacağını inandığım için sessiz kalmayı tercih ederim” ifadesine katılımcıların 130’u (%50) katılmıyorum, 58’i (%22.3) kesinlikle katılmıyorum, 39’u (%15) emin değilim, 27’si (%10.4) katılıyorum ve 6’sı (%2.3) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Konuştuğum şeyin kadın iş arkadaşlarım tarafından doğru yansıtılacağını düşünmediğim için sessiz kalmayı tercih ederim” ifadesine katılımcıların 115’i (%44.2) katılmıyorum, 49’u (%18.8) kesinlikle katılmıyorum, 44’ü (%16.9) katılıyorum, 41’i (%15.8) emin değilim ve 11’ü (%4.2) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Konuşursam kadın çalışma arkadaşlarım tarafından psikolojik tacize uğrayacağım için sessiz kalmayı tercih ederim” ifadesine katılımcıların 130’u (%50) katılmıyorum, 61’i (%23.5) kesinlikle katılmıyorum, 38’i (%14.6) emin değilim, 24’ü (%9.2) katılıyorum ve 7’si (%2.7) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Çok fazla kadın bulunan bir çalışma ortamında sesli olarak kendimi fazlaca ifade etmemin doğru olduğunu düşünmediğim için sessiz kalmayı tercih ederim” ifadesine katılımcıların 121’i (%46.5) katılmıyorum, 55’i (%21.2) kesinlikle katılmıyorum, 46’sı (%17.7) katılıyorum, 31’i (%11.9) emin değilim ve 7’si (%2.7) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

“Örgüt yararına olacaksa kadın çalışma arkadaşlarımdan normalde saklayacağım bilgileri çekinmeden açıklarım” ifadesine katılımcıların 102’si (%39.2) katılıyorum, 85’i (%32.7) emin değilim, 42’si (%16.2) katılmıyorum, 17’si (%6.5) kesinlikle katılıyorum ve 14’ü (%5.4) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

“Kadın çalışma arkadaşlarımdan katılmayacaklarını bilsem dahi fikirlerimi açıklamaktan çekinmem” ifadesine katılımcıların 125’i (%48.1) katılıyorum, 71’i (%27.3) katılıyorum, 33’ü (%12.7) emin değilim, 21’i (%8.1) katılmıyorum ve 10’u (%3.8) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Sonuç olarak katılımcıların genel eğilimine bakacak olursak; katılımcıların çoğunluğu çalıştıkları akademik kurumda psikolojik taciz olduğunu düşünmekte ve çoğunluk sessiz kalmamayı tercih etmiştir.

Tablo 17’de ölçeğin güvenilirlik çalışması dâhilinde ölçek maddelerinin ortalama ve toplam-madde korelasyonları verilmiştir.

Ölçekte 3, 4, 5, 6, 11, 13, 14, 15 ve 32 numaralı maddeler ters maddeler olarak belirlenmiştir.

Maddelerin toplam madde korelasyonlarına bakıldığında 31 numaralı maddenin korelasyon değerinin negatif yönlü ve zayıf düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca bu maddenin anti-imağ korelasyon matrisindeki korelasyon değerinin 0.430 bulunarak oldukça düşük olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla bu maddenin ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0.928 olarak bulunmuştur. 31 numaralı madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0.932’ye yükselmiştir.

**Tablo 17. Ölçek Maddelerinin Ortalama ve Toplam-Madde Korelasyonları  
(N=260)**

Maddeler	Ort±SS	Medyan	Anti-İmaj Korelasyon	Madde- Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
M1	2,63±1,18	2	0,920	0,558	0,925
M2	3,78±1,04	4	0,705	0,306	0,930
M3	3,52±0,97	4	0,857	0,343	0,927
M4	3,13±1	3	0,908	0,592	0,924
M5	1,83±0,7	2	0,894	0,307	0,927
M6	3,36±0,93	3	0,911	0,400	0,927
M7	3,28±1,14	4	0,906	0,531	0,925
M8	3,56±1,09	4	0,892	0,484	0,926
M9	3,42±1,07	4	0,908	0,585	0,925
M10	2,91±1,11	3	0,948	0,597	0,924
M11	3,25±0,85	3	0,922	0,426	0,926
M12	3,41±1,06	4	0,847	0,314	0,928
M13	2,72±1,02	2,5	0,888	0,368	0,927
M14	3,34±1,04	3	0,921	0,451	0,926
M15	2,7±1,23	2	0,863	0,322	0,928
M16	2,43±1,02	2	0,944	0,651	0,924
M17	2,66±1,03	2	0,921	0,492	0,926
M18	2,28±0,99	2	0,931	0,693	0,923
M19	2,47±1,12	2	0,962	0,698	0,923
M20	2,07±0,81	2	0,873	0,595	0,925
M21	2,72±1,13	2	0,923	0,614	0,924
M22	2,2±1,02	2	0,942	0,711	0,923
M23	2,16±1,02	2	0,931	0,649	0,924
M24	1,99±0,77	2	0,901	0,593	0,925
M25	2,24±0,99	2	0,943	0,690	0,923
M26	2,13±0,91	2	0,956	0,718	0,923
M27	2,2±0,98	2	0,942	0,707	0,923
M28	2,43±1,1	2	0,954	0,730	0,923
M29	2,18±0,98	2	0,958	0,746	0,923
M30	2,34±1,08	2	0,966	0,694	0,923
M31	3,25±0,98	3	0,430	-0,026	0,932
M32	2,13±1,03	2	0,859	0,251	0,929

### 3.6. Yapısal Geçerlilik

Ölçeğin yapısal geçerliğini kanıtlamak amacıyla Tablo 18’de özdeğerler ve açıklanan varyans yüzdesi verilmiştir.

Ölçeğin yapısal geçerliliğinin sınanması amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Faktör analizi için Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Döndürme

yaklaşımları uygulanmıştır. İlk aşamada maddeler 6 faktör altında toplanmıştır. Ancak 32 numaralı madde tek başına bir faktör oluşturduğundan ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçeğin Kaiser Mayer Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0.928 bulunmuştur. Bu da örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucu ( $\chi^2=4536.447$ ;  $df=435$ ,  $p=0.001$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu da veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

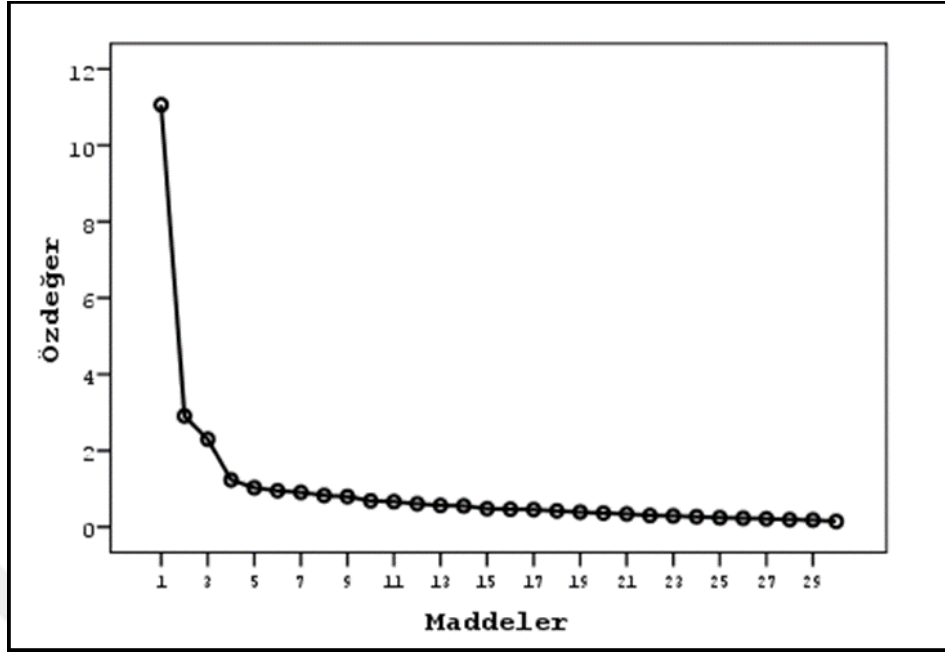
Varimax Döndürme ile uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda ölçek maddeleri beş faktörde toplanmıştır. Bu beş faktör toplam varyansın %61.74'ünü açıklamaktadır.



**Tablo 18. Özdeğerler ve Açıklanan Varyans Yüzdesi (N=260)**

Ölçek Maddeleri	İlk Özdeğerler (Initial Eigenvalues)			Kare Yükleri Toplamının Çıkarılması (Extraction Sums of Squared Loadings)		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	11,062	36,872	36,872	11,062	36,872	36,872
2	2,906	9,687	46,559	2,906	9,687	46,559
3	2,296	7,653	54,212	2,296	7,653	54,212
4	1,233	4,110	58,321	1,233	4,110	58,321
5	1,026	3,419	61,740	1,026	3,419	61,740
6	0,949	3,164	64,903			
7	0,904	3,015	67,918			
8	0,824	2,747	70,665			
9	0,795	2,651	73,316			
10	0,683	2,277	75,593			
11	0,661	2,203	77,796			
12	0,605	2,017	79,814			
13	0,562	1,872	81,686			
14	0,549	1,831	83,517			
15	0,476	1,586	85,103			
16	0,463	1,542	86,645			
17	0,454	1,513	88,158			
18	0,420	1,400	89,558			
19	0,389	1,296	90,854			
20	0,361	1,203	92,058			
21	0,337	1,122	93,180			
22	0,297	0,989	94,169			
23	0,287	0,956	95,125			
24	0,268	0,892	96,018			
25	0,240	0,799	96,817			
26	0,227	0,755	97,572			
27	0,212	0,706	98,278			
28	0,190	0,632	98,910			
29	0,182	0,607	99,517			
30	0,145	0,483	100,000			

**Şekil 19. Faktör Analizi Çizgi Grafiği**



Şekil 19'daki Faktör Analizi Çizgi Grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenir. Buna göre, grafikte 5. Faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamıştır. Bu nedenle faktör sayısını 5 faktör ile sınırlayabiliriz.

Tablo 19'da görüldüğü üzere ölçek maddeleri beş faktör altında toplanmıştır. "1, 2, 7, 8, 9, 10 ve 12" numaralı maddeler birinci faktörde, "3, 4, 5, 6 ve 15" numaralı maddeler ikinci faktörde, "11, 13 ve 14" numaralı maddeler üçüncü faktörde, "16, 17, 18, 19 ve 20" numaralı maddeler dördüncü faktör ve "21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 ve 30" numaralı maddeler beşinci faktörde toplanmıştır.

Birinci faktör "Psikolojik taciz Algısı", ikinci faktör "Kadın Dayanışması", üçüncü boyut "Kadınlarla Çalışma Algısı", dördüncü boyut "Örgütsel Sessizlik Algısı" ve beşinci boyut "Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı" boyutları olarak isimlendirilmiştir.



**Tablo 19. Ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek Maddeleri	Faktörlere Göre Madde Yük Değerleri				
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
1	<b>0,512</b>	0,080	0,504	0,141	0,200
2	<b>0,519</b>	-0,461	-0,003	0,058	0,013
7	<b>0,730</b>	0,176	0,080	-0,025	0,249
8	<b>0,790</b>	0,124	0,054	-0,088	0,210
9	<b>0,765</b>	0,247	0,078	0,156	0,184
10	<b>0,654</b>	0,129	0,271	0,195	0,214
12	<b>0,730</b>	-0,002	-0,054	0,212	-0,047
3	0,131	<b>0,643</b>	0,289	0,086	0,011
4	0,401	<b>0,601</b>	0,150	0,261	0,175
5	-0,088	<b>0,396</b>	0,108	-0,116	0,379
6	0,206	<b>0,515</b>	0,388	0,008	0,089
15	0,140	<b>0,474</b>	0,145	0,079	0,107
11	0,033	0,360	<b>0,633</b>	0,130	0,152
13	-0,027	0,425	<b>0,623</b>	0,129	0,090
14	0,138	0,141	<b>0,710</b>	0,011	0,240
16	0,169	-0,060	0,265	<b>0,583</b>	0,497
17	0,087	-0,004	0,135	<b>0,741</b>	0,268
18	0,252	0,346	0,029	<b>0,546</b>	0,436
19	0,102	0,109	0,125	<b>0,539</b>	0,488
20	0,065	0,357	-0,016	<b>0,520</b>	0,438
21	0,268	0,256	-0,130	0,418	<b>0,496</b>
22	0,096	0,031	0,112	0,436	<b>0,728</b>
23	0,134	-0,023	0,101	0,133	<b>0,809</b>
24	0,017	0,341	-0,035	0,176	<b>0,662</b>
25	0,168	0,108	0,135	0,150	<b>0,761</b>
26	0,120	0,095	0,191	0,139	<b>0,817</b>
27	0,142	0,068	0,108	0,137	<b>0,838</b>
28	0,217	0,040	0,205	0,184	<b>0,764</b>
29	0,175	0,117	0,136	0,146	<b>0,828</b>
30	0,108	0,131	0,091	0,221	<b>0,774</b>

### 3.7. Test-Tekrar Test Geçerliliği

Güvenirliği hesaplanacak olan testin, aynı gruba belirli aralıklarla 2 kez uygulanmasıdır. İki uygulamanın sonuçları arasındaki korelasyon katsayısı bulunur. Korelasyon katsayısı -1.00 ile +1.00 arasında bir değerdir. Güvenirlik için korelasyon katsayısının +1'e yaklaşması gerekir. Tablo 20'de test-tekrar test güvenilirliği verilmiştir.

**Tablo 20. Ölçek Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Test-Tekrar Test Güvenilirliği (N=41)**

	ICC	%95 CI		P
		Upper	Lower	
Psikolojik Taciz Algısı	0,972	0,868	0,961	0,001**
Kadın Dayanışması	0,961	0,928	0,979	0,001**
Kadınlarla Çalışma Algısı	0,822	0,690	0,901	0,001**
Örgütsel Sessizlik Algısı	0,906	0,830	0,949	0,001**
Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı	0,971	0,947	0,985	0,001**
Toplam	0,978	0,959	0,988	0,001**
Intraclass Corelation Coefficient	**p<0.01			

Ölçeğin alt boyut ve toplam puanlarının ICC değerleri %82.2 ile %97.8 arasında değişmekte olup, ölçeğin istatistiksel olarak iyi derecede uyuma sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 21’de ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları verilmiştir.

**Tablo 21. Ölçek Alt boyutlarının Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Sonuçları (N=260)**

Ölçek Alt Boyutları	Min-Maks	Ort±SS	Medyan	Cronbach Alfa
Psikolojik Taciz Algısı	1-5	3,28±0,79	3,29	0,839
Kadın Dayanışması	1-5	2,91±0,65	2,8	0,671
Kadınlarla Çalışma Algısı	1-5	3,11±0,76	3	0,691
Örgütsel Sessizlik Algısı	1-5	2,39±0,79	2,2	0,828
Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı	1-5	2,26±0,81	2,1	0,940
Toplam	1,33-4,73	2,71±0,59	2,65	0,931

Psikolojik Taciz Algısı alt boyutunun puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalaması 3.28±0.79, medyanı 3.29 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.839’ dur.

Kadın Dayanışması alt boyutunun puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalaması 2.91±0.65, medyanı 2.8 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.671’ dir.

Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutunun puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalaması 3.11±0.76, medyanı 3 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.691’ dir.

Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutunun puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalaması  $2.39 \pm 0.79$ , medyanı 2.2 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.828'dir.

Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutunun puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalaması  $2.26 \pm 0.81$ , medyanı 2.1 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.671'dir.

Ölçeğin toplam puanları 1.33 ile 4.73 arasında değişmekte olup, ortalaması  $2.71 \pm 0.59$ , medyanı 2.65 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.931'dir.

Cronbach Alfa Katsayısı  $\geq 0.9$  olduğunda çok iyi ve  $< 0.5$  güvenilir olmadığına göre, Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu Cronbach Alfa katsayısı 0.839 ile iyi, Kadın Dayanışması alt boyutu Cronbach Alfa katsayısı 0.671 ile kabul edilebilir, Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu Cronbach Alfa katsayısı 0.691 ile kabul edilebilir, Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu Cronbach Alfa katsayısı 0.828 ile iyi, Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu Cronbach Alfa katsayısı 0.671 ile kabul edilebilir, ölçeğin toplam puanları Cronbach Alfa katsayısı 0.931 ile çok iyi derecededir.

**Tablo 22. Ölçek Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Korelasyon Değerlendirmesi (N=260)**

	Psikolojik taciz Algısı		Kadın Dayanışması		Kadınlarla Çalışma Algısı		Örgütsel Sessizlik Algısı		Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik taciz İlişki Algısı		Toplam	
	r	p	R	p	R	P	r	p	r	P	R	p
<b>Psikolojik Taciz Algısı</b>	1	-										
<b>Kadın Dayanışması</b>	0,401	0,001**	1	-								
<b>Kadınlarla Çalışma Algısı</b>	0,300	0,001**	0,577	0,001**	1	-						
<b>Örgütsel Sessizlik Algısı</b>	0,421	0,001**	0,433	0,001**	0,387	0,001**	1	-				
<b>Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı</b>	0,425	0,001**	0,415	0,001**	0,384	0,001**	0,764	0,001**	1	-		
<b>Toplam</b>	0,708	0,001**	0,665	0,001**	0,587	0,001**	0,828	0,001**	0,881	0,001**	1	-

Pearson Korelasyon Analizi

\*\*p<0.01

Tablo 22’de iki bağımsız değişken arasında ilişki olup olmadığını, varsa ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösteren korelasyon değerlendirmesi yapılmıştır.

Psikolojik Taciz Algısı ile Kadın Dayanışması alt boyutları arasında pozitif yönde, %40.1 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Psikolojik Taciz Algısı ile Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %30 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Psikolojik Taciz Algısı ile Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %42.1 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Psikolojik Taciz Algısı ile Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %42.5 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ile toplam ölçek arasında pozitif yönde, %70.8 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ).

Kadın Dayanışması ile Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %57.7 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Kadın Dayanışması ile Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %43.3 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Kadın Dayanışması ile Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %41.5 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Kadın Dayanışması alt boyutu ile toplam ölçek arasında pozitif yönde, %66.5 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ).

Kadınlarla Çalışma Algısı ile Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %38.7 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Kadınlarla Çalışma Algısı ile Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %38.4 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu ile toplam ölçek arasında pozitif yönde, %58.7 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ).

Örgütsel Sessizlik Algısı ile Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %76.4 düzeyinde ve istatistiksel olarak

anlamli iliŖki bulunmaktadir ( $p<0.01$ ). Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ile toplam ölçek arasında pozitif yönde, %82.8 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamli iliŖki bulunmaktadir ( $p<0.01$ ).

Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İliŖki Algısı alt boyutu ile toplam ölçek arasında pozitif yönde, %88.1 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamli iliŖki bulunmaktadir ( $p<0.01$ ).

Buna göre, tüm değişken çiftleri arasında istatistiksel olarak anlamli bir iliŖki bulunmaktadir. Bu da ölçeğin boyutları arasında istatistiksel olarak anlamli bir iliŖki olduğunu göstermektedir.



## IV. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR (NİTEL ÇALIŞMA)

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik taciz davranışı Leymann tipolojisine göre katılımcılar tarafından yorumlanmıştır. Cinsiyet ve psikolojik taciz ilişkisi yorumlanmıştır. Bu çerçevede hemcinsleri ve karşı cinsten çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri değerlendirilmiştir. Akademik dünyada kadın dayanışması algısı, akademik statü, idari statü ve psikolojik taciz ilişkisi de sorgulanmıştır. Katılımcıların çifte standart/kayırmacılık hakkındaki algıları anlaşılmaya çalışılmıştır. Psikolojik tacizin aile ve özel hayat üzerindeki etkileri, psikolojik taciz ile ilgili hukuksal süreç, bireysel, kurumsal ve toplumsal olarak yapılması gerekenler sorgulanmıştır.

Örgütsel sessizlik/seslilik boyutunda katılımcıların kendilerini örgütsel sessizlik/seslilik kapsamında nasıl konumlandıkları, cinsiyetin fikirlerini ifade etmeleri üzerindeki etkisi, fikirlerini açıkça her ortamda ifade eden kadın akademisyen algısı sorulmuştur. Ayrıca örgütü koruma durumunda ya da örgüte zarar verme durumunda örgütsel sessizlik/seslilik algılarının nasıl değiştiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma arkadaşlarının fikirlere katılmaması durumunun fikirleri ifade etme üzerindeki etkisi ve yaşanan stres, huzursuzluğun fikirleri ifade etme üzerindeki etkisi de araştırılmıştır.

Tablo 23’de nitel araştırma sorularını yanıtlayan 50 kadın akademisyenle ilgili demografik bilgiler verilmiştir.

**Tablo 23. Nitel Araştırma Sorularına Cevap Veren Katılımcıların Demografik Özellikleri**

	N	
<b>Yaş</b>	<b>25 altı</b>	X
	<b>25-34</b>	26
	<b>35-43</b>	16
	<b>44-54</b>	7
	<b>55 üstü</b>	1
<b>Öğrenim durumu</b>	<b>Lisansüstü</b>	7
	<b>Doktora</b>	30
	<b>Doktora Sonrası</b>	13
<b>Medeni Durum</b>	<b>Evli</b>	36
	<b>Bekâr</b>	12
	<b>Dul/Boşanmış</b>	2
<b>Çocuk</b>	<b>Var</b>	23
	<b>Yok</b>	27
<b>Üniversitenizin yeri</b>	<b>Marmara</b>	50
<b>Çalışılan üniversite</b>	<b>Devlet</b>	24
	<b>Vakıf üniversitesi</b>	26
<b>Akademik Ünvan</b>	<b>Araştırma Görevlisi</b>	14
	<b>Öğretim Görevlisi</b>	9
	<b>Yardımcı Doçent</b>	18
	<b>Doçent</b>	4
	<b>Profesör</b>	1

Kadın akademisyenler tarafından dile getirilen görüş ve ifadelerin hangi akademisyenlere ait olduğunu belirlemek için tırnak içine alınan ifadelerin sonlarına (K1), (K2) gibi kodlar eklenmiştir. “K” katılımcıyı, “1” de bu akademisyenin nitel araştırma kısmında görüşülen birinci kadın akademisyen olduğunu ifade etmektedir. Belli bir düşünceyi paylaşan, aynı fikre sahip kadın akademisyen sayısını belirtmek için ise (15/50) şeklinde bir kodlama kullanılmıştır. Burada nitel araştırmaya katılan 50 kadın akademisyenden 15’inin ortak bir düşünceyi ifade ettiklerini belirtmektedir.

## 4.1 Psikolojik Taciz Boyutu

### 4.1.1 Psikolojik Taciz Kavramının Tanımlanması

Araştırmada öncelikle psikolojik taciz kavramının içeriği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Kamu ve özel sektörde görev yapan akademisyenlere psikolojik taciz kavramının onlar için ne ifade ettiği ve algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan 50 kadın akademisyenden 49'u psikolojik taciz kavramını daha önceden duymuş ve aklında bir algı oluşmuştur. Bir katılımcı ise psikolojik taciz kavramı hakkında herhangi bir fikri bulunmadığını belirtmiştir.

*“Psikolojik tacizi bu zamana kadar hiç yaşamadım. O nedenle aklıma net olarak bir kavram gelmiyor.” (K41)*

Kadın akademisyenlerle yapılan görüşmeler sonucunda psikolojik tacize yönelik dile getirilen tanımlamalar incelendiğinde tanımların üç gruba ayrıldığı gözlemlenmektedir.

- (i) İçerik açısından farklı tanımlamalar içeren psikolojik taciz kavramı,
- (ii) Psikolojik taciz kavramının cinsiyet boyutu,
- (iii) Tanımlamalardaki vurgu,

Alan yazında birçok tanımlaması olan psikolojik taciz kavramının cinsiyet ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Björkqvist, Österman ve Lagerspetz (1994) yürüttükleri çalışmalarında psikolojik tacizin daha çok kadınların fazla olduğu sektörlerde gerçekleştiğini, bunun ise kadın şiddetine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bunun dışında psikolojik taciz kavramının cinsiyetle olan ilişkisi diğer araştırma sorularına verilen cevaplarla da açıklığa kavuşmuştur.



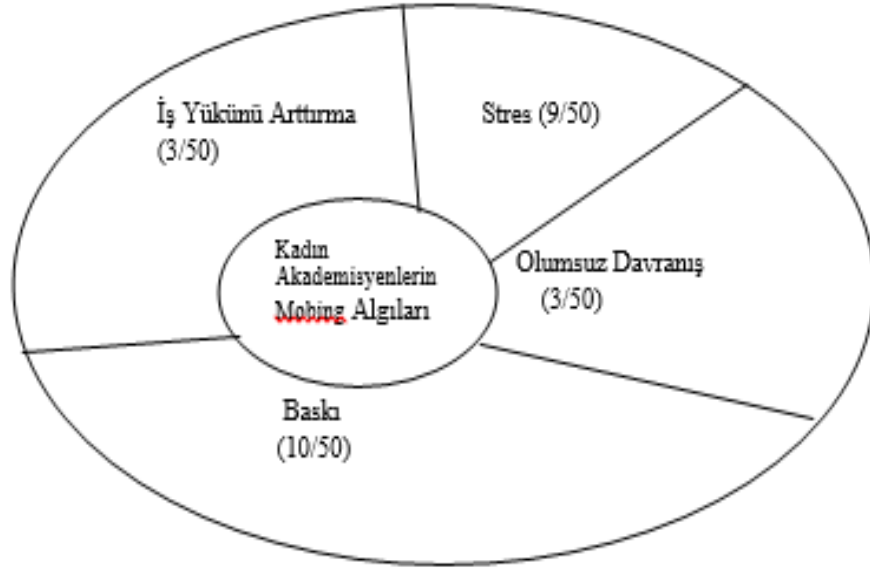
#### 4.1.2 İÇERİK AÇISINDAN FARKLI TANIMLAMALAR İÇEREN PSIKOLOJİK TACİZ KAVRAMI

Öncelikle katılımcılara psikolojik taciz kavramının ne anlama geldiği sorulduğunda katılımcılar bu kavramı nasıl algıladıklarını farklı şekillerde dile getirmişlerdir. Bazı akademisyenler bu kavramı baskı olarak nitelendirirken, bazıları iş ortamında stres, iş yükünü arttırma olarak tanımlamışlardır. Psikolojik tacizin tek bir tanımı yapılamayacağı için farklı tanımlamalar aşağıdaki başlıklar altında toplanmıştır. Bunlar,

- (i) baskı,
- (ii) iş yükünü arttırma,
- (iii) stres
- (iv) olumsuz davranış

Şekil 20’de kadın akademisyenlerin araştırma kapsamında psikolojik taciz kavramını nasıl tanımladıklarına ilişkin başlıklar verilmiştir. Psikolojik taciz hakkında çok farklı tanımlamalar yapılmakla beraber çoğunluk bu kavramı baskı (10/50) ile ilişkilendirmiş, bir kısmı iş yükünü arttırma (9/50) olarak tanımlamış, bazıları psikolojik taciz sonucu stresin (3/50) kaçınılmaz olduğunu söylemiş, aynı sayıda akademisyen de olumsuz davranışa (3/50) dikkat çekmiştir.

**Şekil 20. Kadın Akademisyenlerin Psikolojik Taciz Algıları**



#### 4.1.2.1 Baskı

Gazi Üniversitesinin psikolojik taciz biriminde verilen psikolojik taciz tanımında, psikolojik taciz kelimesinin sistematik bir baskı, kuşatma, aşağılama olduğundan bahsedilmiştir.

Çalışmaya katılan kadın akademisyenler psikolojik taciz konusunda çok farklı tanımlamalar yapmışlardır. Ancak ortak tanımlamalara bakacak olursak (10/50)'si psikolojik tacizi baskı olarak nitelendirmiştir.

*“Psikolojik taciz deyince aklımıza haksız yere birilerinin psikolojik ya da fiziksel olarak bunları da duyduk, birilerine karşı bir baskı ve yaptırım uygulanması.” (K5)*

*“Yöneticilerin çalışanlarına baskı uygulaması. Sadece yönetici değil, iş arkadaşları da olabilir. İstediklerini yaptırmaya çalışmaları, bir nevi baskı.” (K10)*

Literatürde de psikolojik taciz “örgütlerde çalışanlara yapılan her türlü baskı ve zorlama davranışı olarak değerlendirilebilecek olan psikolojik taciz bireylerin hem

ruhsal hem de fiziksel olarak büyük zararlar görmesine neden olmaktadır.” şeklinde tanımlanmıştır (Aygün, 2012, s.92).

Kadın akademisyenler baskının yönünü dikey ve yatay olarak tanımlamışlardır. Sadece yöneticilerinden değil, aynı hiyerarşide olan çalışma arkadaşlarından da baskıya maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

*“Hem benimle aynı seviyedeki çalışanların bana uyguladığı baskı, hem de benim üstümdeki çalışanların, yöneticilerin bana uyguladığı her türlü iş yerindeki baskı geliyor.” (K13)*

*“Yöneticiler tarafından yapılan baskı. İş arkadaşları tarafından yapılan baskı da olabilir. Daha alt seviyedeki kişiler bile olabilir. Genelde bir şekilde kanıtlanamayan ama sürekli insanı rahatsız eden, alttan alta varlığını bildiğimiz şeyler olabilir.” (K16)*

Katılımcılar baskının niteliğini psikolojik ve fizikselin dışında farklı şekillerde tanımlamışlardır.

*“...Bazen sana karşı öyle bir görünmez duvar örülüyor ki, illa aleni bir davranış olmasına gerek yok. İşte o soğuk tutum bile çok büyük bir baskı unsuru olabiliyor.” (K3)*

*“Ben arkamdan konuştuklarında bile bunu psikolojik şiddet olarak algılıyorum. Çünkü her zaman kafamda acaba hakkımda bir şeyler söyleniyor mu sorusu oluşuyor. Bence bu da çok yoğun bir baskı unsuru...” (K48)*

*“...Bu bir bakışla olabilir, hareketle olabilir, sözle olabilir ama karşısındaki insanın hürriyetinin kısıtlanması.” (K43)*

Bazı katılımcılar psikolojik tacizi bir çeşit rekabetin sonucu olarak nitelendirmişlerdir. Erkekler rekabet konusunda genellikle daha rahat davranıp rekabeti kazanmanın ve galibiyetin bir parçası olarak görürken, kadınlar yapıları gereği rekabeti açık bir şekilde göstermemektedir. Bu durum erkeklerin yapılarının aksi bir durumdur (Margolies, 2013).

*“Kadınların davasında çok farklı çekişmeler olabiliyor. Erkeklerde kartlar genellikle açık. Bunun da çok önemi var bence. Karşınızdaki kadın olunca ister istemez altında bir şey arıyorsunuz. Bir bit yeniği...” (K17)*

*“...psikolojik baskı derken tabii ki rekabetten dolayı oluyor galiba birazcık psikolojik baskılar.” (K42)*

*“...bazen erkek olmak isterdim diyorum. Onlar hiç böyle olaylara girmiyorlar. Kadınlarda saldırının nereden geleceği belli olamayabiliyor.” (K47)*

Baskının kişileri birçok yönden etkileyecek nitelikte olduğu ve manevi yönden de olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir.

*“...Bir şekilde kişinin performansını etkileyecek şekilde baskı, aynı şekilde psikolojik durumunu etkileyecek şekilde baskı kurma, kişinin yaptığı işten memnun olmama, sürekli eleştirme ve bunu çoğu zaman haksız yere yapma şeklinde ifade ederim.” (K21)*

*“Psikolojik tacize maruz kaldığımdan beri çalışmak işkence hâline geldi. İşe gitmek istemiyorum. Ruhum daralıyor adeta...” (K32)*

#### **4.1.2.2 Stres**

Stres psikolojik tacizin en önemli sonuçlarından biridir. Psikolojik tacize uğrayan çalışanlar kendilerini baskı altında hissetmektedir. Yaşadıkları stres bazı hastalıklara neden olmakta ve sağlıkları bozulmaktadır. Tınaz (2006) çalışmasında Almanya’da psikolojik tacize maruz kalan bir Türk bayanın yaşadıklarını şu şekilde aktarmıştır (s.23).

*“...Zaten önemli sağlık sorunlarım var. Burada yıllardır çalışmanın verdiği stres, yeterince sağlığımı etkilemişti. Ama bu son yaşadıklarım beni iyice perişan etti. Ellerimde ve ayaklarımda yaralar çıktı. Doktora gittim. Sedef hastalığı başlamış. Altı haftalık rapor verdiler. İki hafta da hastanede yatarak depresyon tedavisi gördüm. Sonra Türkiye’ye döndüm. Vatana dönmek, sıkıntılarımı hafifletti; güçlendim. Ama maalesef cilt hastalığım hâlâ devam ediyor. İşime geri döndüğümde iş arkadaşlarımdan taciz edici, sevimsiz*

*davranışları azaldı. Herhalde aldığım sağlık raporundan sonra onları dava edeceğimden korktular. Ben de hâlâ direniyorum ve emekliliğe giderek yaklaşıyorum.”*

Psikolojik taciz tanımlanırken kullanılan diğer ifadelerden biri ise iş yerindeki strestir. Bu stresin yaşam kalitesini düşürdüğü, günlük hayatları üzerinde olumsuz etkileri olduğu belirtilmiştir. Yaşanan stres daha çok bir denetleme mekanizmasının sebep olduğu bir endişeden kaynaklandığı düşünülmektedir.

*“Gerek sözelde ya da eylemlerde olsun kişinin kendini stres altına sokabileceği, davranışların rahatsız edebileceği, günlük hayatını devam ettirmekte zorlanabileceği bir hâle sokulması kişiye psikolojik taciz uygulanıyor demektir.” (K8)*

*“...Bir yanlış yapıldığında bir stres durumu, yanlış yapmaktan korkma, acaba şöyle yaparsam ne der, böyle yaparsam ne der diye bir algı oluşmasını sağlıyor.” (K19)*

*“İşini kaybetme korkusu, acaba yöneticim ne düşünür endişesi insanın üzerinde inanılmaz bir stres yaratıyor...” (K24)*

Bir sonraki algı olan iş yükünü arttırmanın da stresle yakından ilişkisi olduğu belirtilmiştir. İş yükünün artmasıyla strese giren akademisyenler çalışma ortamlarında kendilerini rahatsız hissettiklerini belirtmişlerdir.

*“Bazen ofisten çıkamayacak gibi hissediyorum kendimi. Bunları düşündükçe daha da strese sokuyorum kendimi...” (K7)*

*“Kötü oda verme, bakışlarla dışlama, fazla iş verme, geç çıkarma gibi bir önceki kurumumda yaşadığım şeyler var. Bunlar beni sürekli strese sokuyor. Kendimi diken üzerinde hissediyorum. Bunun üzerine bir de bitmek tükenmek bilmeyen iş yükü eklenince işler daha da çekilmez oluyor” (K27)*

*“...Mesela sınavımızın olduğu günler ya da doktoramızın olduğu günlerde ders saatinin konması bile bizi psikolojik açıdan strese sokuyor...” (K30)*

Sınav ya da doktorasının olduğu günlerde ders saatleri verilen iki katılımcı bunun bir stres unsuru olduğunu söylerken, sebebini şu şekilde belirttiştir:

*“...Kasti olduğunu düşünmüyordum ama son zamanlarda kasti olduğunu düşünüyorum çünkü bizler ilerledikçe yöneticilerimiz ilerleme adına bir şey yapmadıkları için bizi kendine rakip olarak görüyor.” (K31)*

*“Bazen doktora başladığım için pişmanlık duyuyorum. Gerçi başlamasaydım nasıl bir akademik kariyerim olacaktı o da tartışılır. Çünkü bizler eğitim aldıkça onları yakalamamız daha da kolaylaşıyor...” (K44)*

Belirtilen bu görüşler ışığında iş yükünün artırılması, hata yapmaktan korkma, akademik engel koyma gibi nedenlerle akademisyenlerin kendilerini stres altında hissettikleri ve bu durumu da psikolojik taciz unsuru olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

#### **4.1.2.3 İş Yükünü Arttırma**

Stres faktörüyle yakından ilişkili olan iş yükünü arttırma katılımcıların şikâyet ettikleri bir başka unsurdur. İş yükü arttığı için akademik çalışmalarına vakit ayıramadıklarını bu nedenle akademik kariyerlerinin tehdit altında olduğunu düşünmektedirler. İş yükünün artırılması sonucu çalışanların işi yapamayacaklarını düşünmeleri, kendilerini yetersiz hissetmelerini sağlamaktadır. Bunun sonucunda hevesleri kırılıp işe yaramadıklarını düşünmektedirler. Böyle bir çalışma ortamında verimli olarak çalışmak mümkün değildir.

*“Kaldıracağından fazla iş yükleyip yine de kendini yetersiz hissettirmek özellikle. Bazen dahasını da yapamayacağım artık diye düşündüğün ya da bunu çok güzel yaptım diye düşündüğün anlarda bile o hevesinin kırılacağı tepkiler alıp ya da daha da sana yüklenilmesi...” (K21)*

*“...sizden insanüstü bir performans beklenince ve bu işi zamanında tamamlayamayınca kendinize olan güveniniz yerle bir oluyor.” (K38)*

*“Hem akademik çalışma yapmamız bekleniyor hem de ders saatlerimiz aşırı yüklü. Bizim yöneticimiz bayan olduğu için buna anlam vermem daha da zor.*

*“Zamanında büyük ihtimalle aynı şeyi kendisi de yaşadı. Anlamak yerine o da uyguluyor aynı şeyi.” (K49)*

Tüm bu kategoriler aslında birbirlerinin bir parçası olarak düşünülebilir. Kendisinden daha fazla performans ve yapabileceğinin üzerinde verim beklenen akademisyen kendisini strese sokmaktadır. Bunun sonucunda hevesi kırılmakta, motivasyonu düşmektedir. Böylesi bir çalışma ortamı kişiyi psikolojik açıdan taciz etmektedir.

#### **4.1.2.4 Olumsuz Davranış**

Psikolojik tacizin bir diğer boyutunu da çalışma arkadaşları ya da yöneticiler tarafından gösterilen herhangi bir olumsuz davranış oluşturmaktadır. Olumsuz davranışın içeriği tam olarak verilmemiştir. Ancak bu herhangi bir motivasyon düşürücü tutum olarak algılanabilmektedir. Katılımcılardan bir tanesi psikolojik taciz ve olumsuz davranış ilişkisini şöyle tanımlamıştır.

*“...Yani işyerindeki huzurunu, çalışma performansını, motivasyonunu negatif etkileyecek işyerindeki diğer kişiler veya üst yöneticiler tarafından psikolojik taciz, engelleme, dışlama, aşağılama, ayrımcılık gibi durumlara psikolojik taciz diyoruz...” (K1)*

*“Ben psikolojik tacizi bazen suratını buruşturma, kaş kaldırma olarak da tanımlıyorum. İlla bu tanıma uyacak ve aylar sürecektir, istikrar gösteren eylemler olarak tanımlanmamalı bence...” (K11)*

Olumsuz davranışların çerçevesi tam olarak belli değildir. Ancak görüşmelerden varılan sonuç itibarıyla daha çok kinayeli, dolaylı sözler bu davranışları oluşturmaktadır.

*“Davranışsal olarak rahatsız etmek olabilir, hiç konuşmamak olabilir mesela ya da iğneleyici konuşma gibi olumsuz davranışlar olabilir...” (K29)*

*“...Bana göre en dayanılmazı kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla misali laf söylenmesi. Yüze direkt söylenmediği için hak iddia edip cevap veremeyince insanın acayip gücüne gidiyor...” (K40)*

*“Bir lafla taciz söz konusu psikolojik taciz eyleminde ama öyle açıkça değil. Genelde hep arkanızdan oluyor bu söz söylemeler...” (K49)*

Bazen de görevlendirmeler esnasında desteklenen kişilere istedikleri görevleri verirken, diğerlerine istemedikleri, daha zor, zahmetli işler yüklenmesi olarak tanımlanmaktadır.

*“Psikolojik taciz politikaları olabilir. Herhangi bir şekilde pozitif görevlendirmeler olmaması gibi ya da yapacağı herhangi bir hamlede önüne geçme gibi davranışlar olabilir...” (K15)*

*“Görev dağılımındaki eşitsizlik bence en büyük psikolojik taciz. O kadar bariz bir adaletsizlik var ki, bunun size kasıtlı olarak yapıldığını bariz görüyorsunuz.” (K27)*

Toplanan veriler farklı, çok fazla sayıda psikolojik taciz algısı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu algıların hepsi olumsuz kavramlardır. Verilerden elde edilen diğer psikolojik taciz algıları; iç huzuru bozacak davranışlar, dışlama, aşağılama, ayrımcılık, yapacakların önüne engel koyma, duygusal anlamda taciz, zoraki görevlendirmeler, kıskançlık, ego, hırs, çekememezlik, psikolojik manada çökertmeye çalışmak, güvensizlik, kıskançlık olarak sayılabilir.

#### **4.1.3 Psikolojik Taciz Kavramının Cinsiyet Boyutu**

İş yaşamında sıkça karşılaşılan psikolojik taciz kavramı karşı cinsin birbirine uyguladığı olumsuz davranışlar olabileceği gibi, hemcinslerin birbirine uyguladığı olumsuz davranışları da kapsamaktadır. Chesler (2001) erkekler arasındaki rekabetin boyutunun daha çok fiziksel boyutta olduğunu vurgularken, kadınlar arasındaki rekabetin hafif olduğunu ve daha çok psikolojik boyutta olduğunu belirtmiştir. Kadın akademisyenler de psikolojik taciz kavramını tanımlarken cinsiyet kavramına değinmişlerdir (29/50).

Kadınlardan kadınlara uygulanan psikolojik tacizi özel hayatında mutsuz olan, bekâr ve yaşça büyük akademisyenlerin uyguladığı belirtilmiştir (15/29).



“...Özellikle bekâr ve yaşı geçkin kadın yöneticilerden daha çok psikolojik taciz gördüğümü düşünüyorum. Birçok arkadaşıma da bu şekilde oldu...” (K27)

“...Zaten erkeklerle ilgili hiçbir problemim olmadı. Hep kadınlarla oldu. O da genç olmak, çocuk sahibi olmak gibi nedenlerden, kısacası özel hayatta mutlu olmak gibi nedenlerden oluyor, akademik başarıdan ziyade” (K27)

Hemcinsleri tarafından psikolojik tacize uğradıklarını belirten bir katılımcı erkekler arasındaki dayanışmaya özendiklerini şu şekilde belirtmiştir: (8/29)

“Bazıları erkekler arasında da psikolojik taciz oluyor dese de, bence yanılıyorlar. Onların ilişkisi anlık, öfkeleri anlık oluyor. Biz kadınlarda ise öfke hemen kine dönüşebiliyor. İşte asıl fark burada...” (K7)

“...Erkekler birbirlerine bağlılar bence. Bu kadınlarda yok ne yazık ki...” (K15)

“...Mesela benim en fazla gözlemlediğim erkek hocaların çok güzel grupları var, arkadaşları var. Grupta beraber yayın yapıyorlar, çalışma yapıyorlar, bir yere gideceklerse sempozyum, kongre beraber gidiyorlar. Biz bayanlar onu yapamıyoruz o işi. Bir kere sayımız az. Onlar kadar kalabalık değiliz. Doktorayı yaptığımız yere bağlı bile olabiliyor. Doktorayı yaptığım yerde mesela 3 bayandık, çok iyi anlaşmış biz de onlar gibi bir grup olabilirdik. Ama olmadı. Herkes dağıldı. Evlendi, çoluk çocuk. Daha sonra hepimiz çoluk çocuk sahibi olduk bu arada. Belli bir şeyden sonra çekememezlikler bile başlıyor. Öyle bir şey bile mevcut oldu. Ben çok rahatsız oldum yani...” (K48)

Cinsiyetin herhangi bir rolü olmadığı da belirtilmiştir (6/29)

“...Cinsiyet farkını çok ortaya koymuyorum ben. O hırs kadın ya da erkekte olduğu zaman işyerinde psikolojik tacizle ilgili bir şekil oluyor.” (K35)

“Bence tamamen karakterle ilgili bir şey bu. Kişi karakersizse, ister kadın ister erkek olsun hiç fark etmez...” (K42)

Konu hakkında değişik yorumlar yapılmıştır. Bazı katılımcılar cinsiyetle psikolojik tacizin hiçbir bağlantısı olmadığını belirtirken, bazı katılımcılar özel

hayatlarında mutsuz olan kadın akademisyenlerin, mutlu ve başarılı kadın akademisyenlere psikolojik taciz uyguladığını ifade etmiştir.

#### **4.1.4 Tanımlamalardaki Vurgu**

Sıkça vurgulanan psikolojik taciz algıları yukarıda verilmiştir. Katılımcılar tarafından ifade edilen diğer davranış türleri şu şekildedir:

- Kontrol altında tutulma hissi
- Kendini yetersiz hissettirme
- Özel hayata, çalışma hayatına müdahale
- Çalışma şartlarının kasten zorlaştırılması
- Sözel şiddet
- Şevk kırma
- Haksızlık
- Otorite kurma
- Güç oyunları

Bu kavramlar katılımcılar tarafından vurgulanan kavramlardır. Katılımcılar farklı yaş gruplarına ve tecrübeye sahip oldukları için psikolojik taciz ve bununla ilişkilendirdikleri kavramlar değişkenlik göstermektedir.

## 4.2 Psikolojik Tacize Maruz Kalma

### 4.2.1 Leymann Tipolojisine Göre Psikolojik Taciz Davranışına Maruz Kalanlar

Bu bölümde Leymann'ın tipolojisinde yer alan psikolojik taciz (akt.Aygün, 2012) tipolojisinde yer alan psikolojik taciz davranışlarından oluşan davranış grubunu katılımcıların yaşayıp yaşamadıkları ya da ne boyutta yaşadıkları sorgulanmıştır. Tipolojide yer alan davranışlar şöyledir:

- Sözüünüzün sürekli kesilmesi, yaptığımız işin sürekli eleştirilmesi
- Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmaması, diğerlerinden ayıran işyeri verilmemesi
- Gülünç durumlara düşürülmek, insanların arkanızdan kötü konuşması
- Anlamsız işler verilmesi, işinizin sürekli değiştirilmesi
- Fiziksel şiddet ile tehdit yapılması, doğrudan cinsel taciz uygulanması

Çalışmaya katılan 9 kadın akademisyen Leymann tipolojisinde yer alan davranışlardan herhangi birine maruz kalmadıklarını belirtmişlerdir. Aşağıda kadın akademisyenlerin kategorilere göre dağılımları verilmiştir. Bazı katılımcılar tipolojideki tüm davranışlara maruz kaldıklarını belirtirken, bazı katılımcılar sadece bir ya da birkaç davranışa maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Tablo 24'de çalışmada kullanacağımız psikolojik taciz davranışları verilmiştir.

**Tablo 24. Leymann Tipolojisine Göre Tanımlanan Psikolojik Taciz Davranışı**

Leymann Tipolojisine Göre Tanımlanan Psikolojik Taciz Davranışı	Katılımcı Sayısı
Sözünüzün sürekli kesilmesi, yaptığımız işin sürekli eleştirilmesi	10
Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmaması, diğerlerinden ayıran işyeri verilmemesi	9
Gülünç durumlara düşürülmek, insanların arkanızdan kötü konuşması	19
Anlamsız işler verilmesi, işinizin sürekli değiştirilmesi	32
Fiziksel şiddet ile tehdit yapılması, doğrudan cinsel taciz uygulanması	3

#### 4.2.1.1 Anlamsız İşler Verilmesi, İşin Sürekli Değiştirilmesi

Dağılımlara baktığımız zaman psikolojik tacize maruz kalan kadın akademisyenlerin en fazla anlamsız işler verilmesi/işin sürekli değiştirilmesi davranışına maruz kaldıkları görülmektedir. Katılımcıların 14'ü araştırma görevlisidir. Anlamsız işler verilmesi/işinizin sürekli değiştirilmesi cevabını veren katılımcıların çoğunu araştırma görevlileri oluşturmuştur (9/14) Bunun sebebini ise akademik hiyerarşi olarak görmüşlerdir. Akademik yaşama yeni başladıkları için en gereksiz işleri kendilerinin yaptıklarını savunmuşlardır. İşlerinin sürekli değiştirilmesinden şikâyetçi olduğunu belirten sadece iki katılımcı olmuştur (2/50)

*“...Anlamsız işler verilmesi yani birleşip daha kısa sürede yapılabilecek bir işi tek kişinin üstüne yükleyip daha uzun sürede yapılması gibi sonuç olarak sizin üzerinize verildiğini anlayabiliyorsunuz...” (K3)*

*“Asistan olmanın verdiği bir durum var. Ama sonuçta yapmamız gereken görevleri yapıyoruz ama şimdi onun dışında idarecinin yaklaşımı çok önemli” (K11)*

*“Bizim değişmez kaderimiz bu sanırım. Nerede herkesin kaçtığı iş varsa bize verilir. Gerçi ben göreve başladığımda durumu biliyordum. Birçok asistan arkadaşım bana durumun böyle olduğunu anlatmıştı...” (K17)*

*“Ben de bir robot değilim sonuçta. Benim de bir kapasitem var ve bu kapasite dâhilinde elimden geleni yapıyorum. Ama bazen çalıştığım insanlar bunu*

*unutuyor ve bana halledemeyeceğim işleri veriyor. İşi zamanında bitiremeyince de anlamsız tepki veriyorlar.” (K22)*

Bir katılımcı, bir akademisyenin yapmaması gereken işleri kendisinin yaptığını ve bundan rahatsız olduğunu dile getirmiştir.

*“...Anlamsız iş olarak kütüphanedeki kitapları saymamı örnek verebilirim...” (K24)*

*“Şimdiye kadar yapmış olduğum anlamsız işleri yapmasaydım, sanırım birkaç makale daha yazmış olurdum...” (K40)*

Anlamsız işler verilmesine tepki göstermelerinin önemli nedenlerinin başında bilimle ilgilenmek yerine bu işleri yapmak zorunda oldukları söylenebilir.

*“...Birim içinde anlamsız işler verilmiyor ama üniversite genelinde angarya olarak çok fazla şey var. Bilimden çok o angarya işlerle uğraşmak zorunda kalıyoruz...” (K42)*

*“Angarya iş zaten akademik yaşamın olmazsa olmazları arasında. Bazen memur mu akademisyen mi olduğumu kendime soruyorum.” (K47)*

Bir katılımcı ise akademik yaşamda anlamsız işler verildiğini, zaman zaman verilen işlerin değiştirildiğini ancak bundan rahatsız olmadığını çünkü kasten olduğunu düşünmediğini ifade etmiştir. Bir katılımcı kendisine anlamsız işler verilmediğini ancak akademik camiada anlamsız işlerin çokça verildiğini, bunun farkında olduğunu belirtmiştir.

*“... Anlamsız işler verildiği de oluyor. Angarya ama bunu kasıtlı yapmıyorlar. O, kurumun gerektirdiği işler. Psikolojik taciz olsun, bu kıza gıcıklık olsun diye değil. Verilen işin sürekli değiştirilmesi de oldu düzensizlikten. Kasti, psikolojik taciz için yapıldığını düşünmüyorum...” (K33)*

*“...Birim içinde anlamsız işler verilmiyor ama üniversite genelinde angarya olarak çok fazla şey var. Bilimden çok o angarya işlerle uğraşmak zorunda kalıyoruz...” (K42)*

*“Evet, çok fazla gereksiz durumlar oldu ama ben hepsinin art niyetli olduğuna inanmıyorum.” (K45)*

Akademisyenlerin daha etkin bir biçimde akademik çalışmalarına odaklanmaları için gereksiz ya da kendi görev tanımlarıyla ilgili olmayan işlerle ilgilenmemeleri gerekmektedir. Bilim anlamında ilerlemek için zamanlarını en verimli biçimde kendi alanlarında harcamaları gerekmektedir. Bölümle ilgili bu tür işler için farklı bir birim kurulması, bu birimin bu tür işlerle meşgul olması duruma bir çözüm olarak sunulabilir. Katılımcıların verdiği cevaplara bakacak olursak en fazla anlamsız işlere maruz kalanların araştırma görevlisi olduğunu söyleyebiliriz. Bunun nedeni olarak mesleğe yeni başlamalarını göstermişlerdir.

#### **4.2.1.2 Çevredeki İnsanların Konuşmaması, Diğerlerinden Ayıran İşyeri Verilmemesi**

Psikolojik tacizin psikolojik şiddet tanımını her zaman direkt ve gözle görülür boyutta değildir. Bazen yok sayma, dışlama tarzı davranışlar da görülmektedir. Leymann tipolojisindeki bu kategoride yönetici ya da çalışma arkadaşlarının kasten cephe alması, izole etmesi ele alınmıştır.

Açık eleştiri yapılması yerine kendileriyle konuşulmaması şikâyet edilen unsurlardan bir tanesidir. Çalışmaya katılan 50 katılımcıdan 9 tanesi çalışma arkadaşlarının kendileriyle konuşmadıklarını belirtmiştir. Ancak diğerlerinden ayıran işyeri verilmesi konusunda herhangi bir şikâyetleri olmamıştır. Bazıları toplu çalışma alanlarında çalıştıklarını belirtirken, bazıları çalışma alanlarını 2-3 kişiyle paylaştıklarını söylemişlerdir. Bu durumla ilgili herhangi bir sıkıntıları olmamıştır.

*“Eleştiren şimdiye kadar olmadı, sorun da bu galiba. Çalışma arkadaşlarımın benimle konuşmaması çok sık başıma geldi.” (K18)*

*“...Direkt olmasa da zaman zaman sert tavırla karşılaştım. Sözlü olarak bir şey söylenmese de ters giden bir şeyler olduğunu anlıyorsunuz.” (K36)*

Bazen eleştiri olsa da yine de çalışma arkadaşlarının cephe aldığı durumlar olabilir. Fikir ayrılıkları olduğu durumlarda ilk aşamada eleştiriye tabi olduklarını, sonra ise çalışma arkadaşlarının kendileriyle konuşmadıklarını belirtmişlerdir.

*“Sözüm sürekli eleştirildi. Bu yüzden iş arkadaşlarımla konuşmadığı durumlar da yaşadım.” (K41)*

*“...Fikirlere saygı duyma algısı ne yazık ki yok. İşlerine gelmeyince üzerinize geliyorlar. Size cephe alıyorlar. Hâlbuki asıl olan saygı bence. Saygı olmayan yerde de psikolojik taciz oluyor işte benim durumumda olduğu gibi...” (K48)*

#### **4.2.1.3 Gülünç Durumlara Düşürülmek, İnsanların Arkadan Kötü Konuşması**

Daha sonraki kategori, gülünç durumlara düşürülmek, insanların arkasından kötü konuşmasıdır. Katılımcıların bazıları arkalarından kötü konuşulduğunu direkt duyduklarını belirtirken, bazıları bunu dolaylı olarak duyduklarını belirtmişlerdir.

*“İkinci kişiler tarafından kulağıma gelen şeyler oldu ama kendi kulağımla duyduğum çok fazla olmadı...” (K20)*

*“Gülünç duruma düşürülmedim. Arkamdan konuşuldu ve bunu duydum...” (K25)*

*“Yaptığım iş sürekli eleştirildi ve psikolojik taciz yapanlar konuşmadı. O kişilerce gülünç duruma da düşürüldüm. Arkamdan konuşulduğunu duydum...” (K27)*

Tınaz (2006) psikolojik taciz davranışını özetlediği çalışmasında Leymann tipolojisindeki bu kategoriyi şu şekilde özetlemiştir. “kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır. Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.” (s.17).

Kötü muamele sadece yöneticilerden değil, aynı düzeydeki çalışma arkadaşları tarafından da yapılmaktadır.

*“...benim düzeyimdeki çalışanların benim hakkımda arkamdan konuşmalarına ya da kötü muamelelerine maruz kaldım.” (K13)*

*“En yakınım dediğin kişi bile zamanı geldiğinde sizi sırtınızdan bıçaklayabiliyor...” (K31)*

*“...ben insanları tanıyamaz oldum. Aynı bölümde asistan olarak yakın tarihlerde işe başladığım bir arkadaşım hasbelkader yönetici konumuna gelince tamamen değişti ve adeta farklı bir insana dönüştü.” (K39)*

Katılımcılar direkt olarak duymasalar da başkalarından ya da dolaylı imalarla arkalarından konuşulduğunu belirtmişlerdir.

*“İkinci kişiler tarafından kulağıma gelen şeyler oldu ama kendi kulağımla duyduğum çok fazla olmadı...” (K20)*

*“...Arkamdan konuşuldu ve bu bir şekilde benim kulağıma geldi...” (K31)*

Bazı katılımcılar arkalarından konuşulduğuna dair sadece tahminde bulunmuştur. Bu yönde bir tahminde bulunmalarının nedeni muhtemelen olumsuz bir çalışma ortamında olmalarından kaynaklanmaktadır.

*“Çalışma arkadaşlarımla arkamdan konuştuklarını tahmin ettim. Tahmin ettim ama yüziine direkt söylemem ben...” (K33)*

*“...Bazı şeyleri illa kulağınızla duymanıza gerek yok. Bazen öyle olaylar oluyor ki, bariz bir şekilde adınızın geçtiğini hissediyorsunuz.” (K42)*

Katılımcıların tümü (19/19) arkalarından konuşulduğunu belirtmiştir. Ancak gülünç durumlara düşürülme sorulduğunda, sadece 3 katılımcı (3/50) gülünç duruma düşürüldüğünü ifade etmiştir.

*“...Bazen fısıldamalar ve gülüşmeler oluyor. Direkt benimle mi ilgili bilmiyorum ama adımın geçtiğini kaç kez duydum. Bu nedenle gülüşmeler de benimle ilgili olabilir...” (K17)*

*“Arkadan konuşan insanlar öyle geniş ve laubali insanlar ki, bence bilimden çok uzaklar. Sürekli bir şeye gülüyorlar. Benim arkamdan da güldüklerini kaç kere duydum.” (K31)*



#### 4.2.1.4 Sözü Sürekli Kesilmesi, Yapılan İşin Sürekli Eleştirilmesi

Katılımcılardan 10 tanesi sözlerinin kesildiğini, doğru düzgün dinlenmediklerini ve işi bitirip teslim ettiklerinde karşı tarafı kesinlikle mutlu edemediklerini, işi beğendiremediklerini söylemiştir. Bunun altında yatan nedenin psikolojik tacizin temelini oluşturduğunu dile getirmişlerdir. Kimse kimseyi düzgün bir şekilde dinlemediği için ve sadece kendi söylediklerinin önemli olduğunu düşündüğü için sözü kesme eğilimindedir.

*“Aslında bütün problemlerin özü buradan başlıyor. Birbirimizi dinlemeyi bilmiyoruz. Bazen dinlermiş gibi gözüktüp, sorsak hiçbir şey bilmiyoruz. İşte bu nedenlerden dolayı psikolojik taciz gibi hoş olmayan eylemler meydana geliyor. Dinlemeyi bilsek bunların hiçbiri olmayacak...” (K7)*

*“...Bu zamana kadar o kadar çok sözüm kesildi ki sayısını hatırlamıyorum bile. Sadece o değil kendimi önemsiz hissettirme de yaşatıldı. Zaten sözüm kesilip dinlenmeyince otomatik olarak kendimi ömesiz hissediyorum.” (K28)*

*“Bir gün takdir edilsem o gün benim için çok önemli olacak. Her yaptığım işte bir kusur olduğuna inanmıyorum. Bence beğenmemek için beğenilmiyor...” (K36)*

#### 4.2.1.5 Fiziksel Şiddet ile Tehdit Yapılması, Doğrudan Cinsel Taciz Uygulanması

Leymann tipolojisinin son halkasını fiziksel şiddet ve cinsel taciz davranışları oluşturmaktadır. Bu bölümle ilgili bulguları incelemeye önce iş yerinde cinsel tacizin sebepleri anlamaya çalışılmıştır. Lightle ve Doucet (1992, s.11) iş yerindeki güç dengelerinin son yıllarda oldukça değiştiğini, cinsel tacizin bu mücadele sonucu ortaya çıktığını belirtmiştir. Eskiden kendini yerinde güvende hisseden erkekler, şimdilerde dengeler değiştiği için kadınlarla mücadele etmek durumundadır. Redbook dergisinin yaptığı bir araştırmada 140.000 kadın ve erkeğe cinsel taciz hakkında sorulmuş, % 80'i cinsel tacize uğradıkları belirtilmiştir. Bu kavram aslında hep var olmuştur ancak ne zaman ki kadınlar işyerinde daha fazla eşit duruma geldiler, o zaman bu kavram daha fazla önem kazanmıştır. Cinsel taciz kadın ve erkek arasındaki pozisyon çatışmasının

bir sonucudur. Her zaman düşünülenin aksine cinsel tacize uğrayan her zaman kadınlar değil, zaman zaman erkekler de olmuştur (s.21).

Tablo 25’de cinsel taciz kategorisine giren davranışlar şu şekilde özetlenmiştir.

**Tablo 25. Cinsel Taciz Kapsamındaki Davranışlar**

Sözlü/görsel	Fiziksel
Müstehcen şakalar, yorumlar	Vücudun herhangi bir yerine istenmeden dokunulması
Rahatsız edici, şehvet içeren bakış	İstek dışı vücut teması
İstenmeyen teklifler	Kişinin çok yakınında durulması
Paslar, tehditler	Aşırı ve uzun tokalaşmalar
Cinsellik çağrıştıran, şiddet içeren resimler	Fiziksel saldırı
Cinsel içerikli çizgi karikatürler, çıplak kadın figürleri	
İstenmeyen cinsel içerikli komplimanlar	
Tekrarlayan flört, cinsel ilişki talepleri	
Aşırı flört	
Cinsellik ima eden giyim	
Bakışlarla rahatsız etme	

Kaynak: Lightle ve Doucet, 1992, s.29

Katılımcılardan sadece 3 tanesi fiziksel ya da cinsel tacize uğradıklarını belirtmiştir. Tacizin mahremiyeti düşünülürse, katılımcıların çekindikleri için doğru yanıt vermedikleri de düşünülebilir.

*“Bulduğum odada müstehcen fıkralar anlatıldı. Bence bu da cinsel taciz sayılmaktadır. Bazı kadın çalışma arkadaşlarım duruma tepki vermek yerine o iğrenç esprilere kahkahalarla güldüler. Olay benim bozulmamdı aslında. Sırf ben bozulduğum için güldüler o esprilere. Zaten o noktada kadın dayanışmasını sorgulamaya başladım.” (K17)*

*“...Cinsel içerikli bir rahatsızlık yaşadım. Erotik içerikli imalar oldu. Çalışma arkadaşım. Öbür bayan çalışma arkadaşlarım da benzer şeyler yaşadı.” (K49)*

Bazı katılımcılar ise direkt tecrübe edinmeseler de, çevreden bu yönde şeyler duyduklarını belirtmiştir.

“...Cinsel taciz de direkt olmadı ama bazı erkek hocalarımızın cinsel taciz yaptığına dair sözler geldi ya da erkek çalışma arkadaşlarımızı erkek profesörler çekip "sen bununla birlikte misin?" tarzında konuşmalar oldu.” (K22)

“... Fiziksel ve cinsel taciz başıma gelmedi ama duyduğum oldu. İnternette falan bir hocasıyla yazıştıyormuş. Adam cinsel içerikli konuşmuş.” (K33)

“...Fiziksel ya da cinsel taciz yaşamadım ama başka kurumlarda yaşayan arkadaşlarım oldu.” (K46)

### 4.3 Cinsiyet ve Psikolojik Taciz İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde cinsiyet ile psikolojik taciz arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı, varsa bu ilişkinin boyutu sorgulanmıştır. Tablo 26’da psikolojik taciz ile cinsiyet arasında ilişki olmadığını, kadınların hemcinslerine, karşı cinsin birbirine, hemcinslerin birbirlerine psikolojik taciz uyguladığını düşünenlerin dağılımları verilmiştir.

**Tablo 26. Cinsiyet ve Psikolojik Taciz İlişkisi**

	Sayı
Cinsiyet ve psikolojik taciz arasında ilişki olmadığını düşünenler	11
Kadınların hemcinslerine psikolojik taciz uyguladığını düşünenler	21
Kadınların erkeklere psikolojik taciz uyguladığını düşünenler	1
Erkeklerin kadınlara psikolojik taciz uyguladığını düşünenler	4
Hemcins ve karşı cinsin birbirine psikolojik taciz uyguladığını düşünenler	11
Fikrini net olarak belirtmeyenler	2

### 4.4 Cinsiyet ve Psikolojik Taciz Arasında İlişki Olmadığını Düşünenler

Katılımcılardan bazıları (11/50) psikolojik taciz ve cinsiyet arasında herhangi bir ilişki olmadığını düşünmektedir. Bu davranış türünün daha çok kişinin karakteri ve kişiliğiyle ilişkisi olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca akademik olarak yükselmeye ilgili bazı kaygılardan kaynaklandığını da belirtmişlerdir. İktidar ilişkilerinin özellikle çok etkili olduğunu belirtmişlerdir.

*“...Evet, cinsiyetle ilişkisi yok. Tamamen akademik yükselme hırısıyla ilgisi olan bir şey.” (K1)*

*“...Cinsiyet çok da ayırt edici değil aslında. Biraz böyle şeyle alakalı herhalde, kendine iktidar alanı bulabilen ve orada bir üstünlük elde edebilen kişiler uyguluyor...” (K5)*

*“Cinsiyet farkının çok olduğunu düşünmüyorum ama biraz hırs boyutuyla alakalı olduğunu düşünüyorum. Hırs ve bencilliğin boyutu ne kadar fazlaysa kadın erkek fark etmiyor psikolojik tacizin şiddeti o kadar çok artıyor. Hırs ve bencillikle ilgili.” (K35)*

Karakterin yanı sıra, başka faktörlerin de etkili olduğunu savunan katılımcılar olmuştur.

*“Ya aslında psikolojik açıdan biraz bakmak lazım. Kişinin sosyolojik durumu, yaşam ortamı, maddi manevi yaşadıkları o dönemde...” (K11)*

*“...Bir insan ailesinde ve çevresinde ne görürse çevresindekilere onu uygular. Çocukluklarında psikolojik anlamda yıprananlar psikolojik taciz uygulamaya en fazla meyilli grupta yer alıyor bence.” (K19)*

Psikolojik şiddeti ruhsal rahatsızlık olarak da algılanmıştır. Dolayısıyla cinsiyet ile ilişkisi yoktur şeklinde de yorumlanmıştır.

*“...Bence ruhsal rahatsızlığı olan kişiler daha fazla şiddet eğilimli oluyor. Bu nedenle genelde hastalığın psikolojik ismi önemli değil. Önemli olan bu tür kişilerin psikolojik tacize çok meyilli olmaları...” (K11)*

*“...Ben bunun bir ruh hastalığı olduğunu düşündüğüm için bu yapıdaki insanların herkese uygulayabilecek potansiyelde olduklarını düşünüyorum. İki cinse de uygulayacaklardır.” (K47)*

#### 4.4.1 Kadınların Hemcinslerine Psikolojik Taciz Uyguladığını Düşünenler

Tanenbaum'un (2006) belirttiği gibi kadının psikolojisinin rekabetçi yapısı vardır ve doğası gereği sürekli birbiriyle mücadele halindedir. Akademik camiada kadınların kendilerini ispatlama, bir şeyler başardığını göstermek istemesi sonucu hemcinsine karşı negatif bir tutum sergilemiştir. Erkek akademisyenlerin yoğun olduğu akademik dünyada, erkeklerin hâkimiyet kurması nedeniyle kadınlar hemcinsleriyle yoğun bir mücadele içerisine girmiştir.

Ataerkil bir toplumda yaşadığımız için çalışma yaşamında kadınlar ne yazık ki ikinci plana atılmaktadır. Erkek egemenliğinde kendisini göstermek isteyen kadınlar, kadın hemcinsleriyle rekabet içerisindedir.

*“...Ya da "o yapıyor ben niye yapamayayım?" ya da "benim üstün olmam daha doğru" diye düşünüyor. Yani kendisini daha ön plana alıyor. Neden hemcinsine bunu yapıyor bilmiyorum. Belki dediğim gibi erkek egemen yetiştirildiğimiz için olabilir...”* (K36)

*“Bu özellik kadının doğasında var. Kendisinden güçlü bir kadın onun için en büyük tehdit unsuru oluyor. Sanki onun başarısı kendi başarısızlığını ifade ediyor...”* (K42)

Erkek egemen bir toplumda kadınların hemcinslerini desteklemeleri beklenirken, tam tersi durumlar gözlenmiştir. Özellikle evlilik, doğum izni gibi kadınlar için büyük anlam taşıyan olaylarda birbirlerini desteklememeleri söz konusudur. Katılımcılardan biri durumu şu şekilde özetlemiştir:

*“...Kadınların kadınları daha iyi anlamasını beklerken hiç beklemediğiniz yerlerde zorluk çıkıyor. Şu anki bölümümden değil ama bir önceki çalıştığım yerde hamileyken bir izin istedim. Yıllık iznimi önce kullanmak istediğimde çok tatsız bir tartışmayla sonuçlanmıştı...”* (K39)

*“...Aslında hepimizin birbirine dört elle sarılması gerekir. Bunu yapmadığımız için birbirine düşman kadınlar ortaya çıkıyor ne yazık ki...”* (K48)

Katılımcıların çoğunluğu (13/21) kadınlar arasındaki mücadelenin duygusal ve psikolojik olduğunu özellikle belirtmiştir.

*“Kadın yöneticiyle çalıştığım için psikolojik bir baskı daha genel oluyor...”*  
(K19)

*“...Psikolojik açıdan kadınlarla çalışmak insanı gerçekten çok yıpratıyor. Ne zaman ne yapacağını kestiremediğiniz için çok ağır psikolojik sonuçları olabiliyor ne yazık ki...”* (K27)

*“Bu zamana kadar hep kadın yöneticiyle çalıştım ve bende derin izler bıraktı.”*  
(K32)

Yönetici rolü genellikle erkek cinsiyetle bağdaştırıldığı için kadının yönetici konumuna gelmesi halinde erkeksi bir benlikle özdeşleştiği düşünülmektedir. Riley (2003) çalışmasında 46 iş yaşamındaki erkeklerle görüşmüş. Görüşmeler sonunda kadının rolünün çocuk bakımı, erkeklerinki ise yüksek statü ile ilişkilendirilmiştir.

*“...Yönetici olmak eril algıyla bağdaştırıldığı için kadın olmak sanki yönetilen ya da daha aşağıda olan bir şeymiş gibi gösteriliyor. Zaten kadının toplumsal cinsiyet rolü buna paralel olarak gidiyor. Evet, cinsiyetle de ilgili ama bu bir algı ve bu algıyı bir kadın da benimseyebiliyor ve toplumsal cinsiyet rolüne büründükten sonra yönetici olmak çok eril duyguları temsil eden ve iktidarla ilgili bir şeyse kadın da bunu devraldığında pekala böyle davranabiliyor...”*  
(K23)

*“Kadın yöneticinin daha ezici davranmasının nedeni bence üzerine biçilen gömleği taşıyamaması. Bence yöneticilikte kadınlar pek iyi değil. Çok duygusal davrandığımız için kadın olarak bu işte pek başarılı olamıyoruz. Kadınlar evi çekip çevirmekte çok daha iyi...”* (K40)

Kadınların birbirlerine acımasız olmaları kendilerine verilen bu domestik rolden de kaynaklanmaktadır. Kendisini ispatlamak amacıyla hemcinsine karşı acımasız tavırlar sergileyebilmektedir. Uyguladığı psikolojik taciz daha fazla dolaylı ve içten içe yürütülmektedir.

Erkek erkeğe psikolojik taciz daha dolaysız olurken, kadınların savaşının boyutu şu şekilde ifade edilmiştir:

*“...Kadın kadına psikolojik tacizde uygulanan şiddetin içeriği değişik oluyor. Dedikodu, arkadan iş çevirme, biraz daha sözel agresyon içeren birtakım şeylerin bulunduğu durumlar olabilir...” (K21)*

*“Kadın saldırısı o kadar içten yürütülen ve dolaylı oluyor ki zaman zaman psikolojik tacize maruz kaldıktan sonra neye uğradığınızı şaşırıyorsunuz ve diliniz, ağzınız bağlanıyor.” (K44)*

Bir katılımcı rekabetin nedenini kadınların olaylara daha duygusal bakmasına bağlamıştır. Erkekler ise işlerine duygularını karıştırmadıkları için rekabeti daha dolaysız ve direkt olarak nitelendirmiştir.

*“Bizler hiç mantığımızla hareket etmiyoruz. Hep duygularımız ön planda olduğu için zaman zaman çok fevri tepkiler verebiliyoruz. Bazen öyle durumlar yaşanıyor ki, aslında psikolojik taciz olmayan bir olay sadece öfke ile ifade edildiği için o şekilde algılanabiliyor...” (K30)*

*“...Kadınların iş ortamında daha duygusal baktıklarını düşündüğüm için genelde de böyle oluyor zaten gözlemlediğim kadarıyla. Ondan dolayı kadın kadına tacizin daha etkin ve daha ciddi boyutlarda olduğunu düşünüyorum.” (K41)*

Özetleyecek olursak; katılımcıların büyük çoğunluğu (21/50) kadınların hemcinslerine psikolojik taciz uyguladığını belirtmiştir. Kadınların birbirlerine uyguladıkları şiddetin nedeni kadınların daha duygusal olmaları, ataerkil toplumda ve iş yaşamında bir yer edinme çabaları, akademik yaşamdaki hırsları olarak özetlenebilir.

#### **4.4.2 Kadınların Erkeklerle Psikolojik Taciz Uyguladığını Düşünenler**

Katılımcı sayısından (1/50) kadından erkeğe psikolojik tacizin pek de karşılaşılan bir durum olmadığı anlaşılmaktadır. Akademik yaşamda kadın yeni yeni kendisine bir yer edinmiştir ve bu yeri edinmesi kolay olmamıştır. Kadınlar erkeklerin kendilerinden daha güçlü olduklarını bildikleri için onları rakip olarak görmemişlerdir. Bu durumda onlara en güçlü rakip hemcinsleridir. Bu durumda hemcinsleriyle rekabete girmeleri kaçınılmazdır.

*“...Yoksa biz kadına şiddetin tartışıldığı günümüzde sadece kadına yapılanları mı duyuyoruz? Kadınlardan erkeklere giden taciz de var. Ama çok nadiren olan bir olgu sanırım. Bunu maalesef hiç araştırmadık. Genelde her şey kadınların eksenini etrafında dönüyor...” (K20)*

*“Kadın erkeği rakibi olarak bile görmüyor. Belki de çekindiği için hep kadın kadına savaşlar, mücadeleler mevcut. Kendi dışına göre olsa onlarla da mücadeleye girer...” (K34)*

*“...Erkek en başta fiziksel açıdan daha güçlü yaratıldığı için kadın mücadelede mağlup olur ve bu nedenle buna yanaşmıyor.” (K47)*

Katılımcının da belirttiği gibi, belki de toplumumuzda kadına şiddet bu denli arttığı için erkeklerin herhangi bir psikolojik tacize maruz kalıp kalmadıkları çok fazla sorgulanmamaktadır.

#### **4.4.3 Erkeklerin Kadınlara Psikolojik Taciz Uyguladığını Düşünenler**

Yaşadığımız ataerkil toplumda, özellikle iş yaşamında erkeklerin yüksek mevkilere gelmeleri ve kadınların son dönemlerde kendilerini kabul ettirmeleri sonucu kadınların iş yaşamındaki başarılarını çekememe durumu oluşmuştur. Bir kadının bir erkekten daha başarılı olması erkeklerde çekememezlik durumu yaratmaktadır. Kadın akademisyenlere sorulduğunda 4/50’ü sadece erkeklerin kadınlara psikolojik şiddet uyguladığını düşünmüş, 11/50’i ise kadınların hem erkekler hem de hemcinsleri tarafından psikolojik tacize uğradığını ifade etmiştir. Yani toplamda 15 katılımcı erkeklerden kadınlara psikolojik taciz uyguladığını belirtmiştir.

Erkeklerin daha fazla psikolojik taciz uygulama nedeni toplumda edindikleri yere ve toplumsal değerlere büyük ölçüde bağlıdır.

*“...Erkeklerin de daha çok söylediğinin yapılmasına yönelik, çalışanlarına emretmesi gibi bir sıkıntı olabilir diye düşünüyorum. O da toplumdaki kültürel değerlerden, yetişme tarzından kaynaklanıyor. Erkeklerin üstünlüğünden kaynaklanıyor.” (K19)*



*“Gözlemlediğim çok fazla bir şey yok. Ama medyadan duyduğum olaylar özellikle kadın olduğu için terfi almadıkları veya genç bir kadının yönetici pozisyonuna geldiği zaman “Sen ne yaptın da bu pozisyona geldin?” gibi algıların oluşması gibi medyada duyduğum şeyler var...” (K20)*

Özellikle yönetici düzeyindeki erkekte kadına psikolojik taciz olduğu yönünde bir algı da mevcuttur. Yöneticilik özellikle güç ve iktidar gerektirdiğinden ve bu güce sahip kişinin genelde direktif veren, otoriter mizacı olduğu yönünde bir inanış olduğu için bu tür bir baskı söz konusu olabilir.

*“...Erkekte kadına özellikle hiyerarşik olarak üstte olan erkekte kadına psikolojik taciz de mevcut...” (K24)*

*“...Çünkü biz ataerkil bir toplumda yaşıyoruz, dolayısıyla erkek egemenliğinin, erkeklerin sözünün geçtiği bir toplum aile içinde de çocuk babanın anneye uygulamış olduğu baskıyı belki dayak, belki sözle şiddeti orda görüyor önce kendisi de bunu sosyal yaşantısına uyguluyor...” (K43)*

Erkekte kadına olan psikolojik tacizin bir türü de cinsel tacizdir. Bu da demin belirttiğimiz gibi toplumsal değerlerle ilişkili bir durumdur. Cinsel bir meta olarak algılanan kadın bezdirilmek için ya da farklı amaçlarla cinsel tacize uğramaktadır. Gregory (2003) özellikle kanıtlanması çok zor olduğu için cinsel tacizin kadını çok zor bir duruma düşürdüğünü belirtmiştir. Katılımcı erkeklerin bu yöndeki psikolojik tacizini şu sözlerle özetlemiştir:

*“...Erkeklerin psikolojik tacizi biraz da cinsel içerikli. Hele ki istediklerine ulaşamadıkları zaman işler daha da korkunç hale gelebiliyor.” (K13)*

*“Bence erkeklerin belli bir psikolojik taciz tarzı var. Cinsel içerikli ve güçlü olduklarını belli eden hareketlerle, vücut diliyle ve dile getiren sözlerle belli eden bir davranış türü var...” (K49)*

Erkeklerin yoğunluklu olduğu çalışma hayatında kadınların da rekabetin içerisine girmesi, kadınları başarıya ortak konuma getirmiştir. Erkeğin fiziksel gücü ve kadının cinsel meta haline gelmesi sonucu erkekte kadına psikolojik taciz uygulanmaktadır.

#### 4.4.4 Hemcins ve Karşı Cinsin Birbirine Psikolojik Taciz Uyguladığını Düşünenler

Psikolojik taciz davranışını cinsiyetle ilişkilendirmeyen, sadece kadın ya da erkek olarak değerlendirmeyen katılımcılar da olmuştur (11/50) Bu katılımcılar akademik camiyayı bir bütün olarak düşünmüş ve rekabetten dolayı herkesin birbiriyle mücadele içerisinde olabileceğine inanmışlardır.

Ancak uygulanan psikolojik tacizin türünün farklı olduğunu belirtmişlerdir.

*“Bence iki cinsiyetten de karşılıklı psikolojik taciz olabilir. Kadın kadına psikolojik tacizde uygulanan şiddetin içeriği değişik oluyor. Dedikodu, arkadan iş çevirme, biraz daha sözel agresyon içeren birtakım şeylerin bulunduğu durumlar olabilir. Erkek kadın arası psikolojik tacizde ise cinsel birtakım olgular için içine girebilir. En azından cinsel birtakım motiflerle ilgili olabilir. Erkek erkeğe psikolojik tacizde ise fiziksel şiddet için içine giriyor olabilir.”* (K21)

*“Erkekler en azından mertçe bir şeyleri ifade ediyor. Kadınlar ise bunu ne yazık ki su altından yürüttükleri için kadından gelen psikolojik taciz uzun dönemde çok daha fazla zarar verebiliyor.”* (K26)

Kadından uygulanan psikolojik tacizin türü daha çok psikolojik iken, erkekten kadına olan taciz fiziksel ya da cinsel içerikli olabilmektedir.

*“...Erkekler sadece cinsel yönelik tacizi psikolojik taciz olarak değerlendirirken kadınlarınki özellikle hemcinslerine çok daha acıtıcı olabiliyor...”* (K26)

*“Erkekten işyerinde kadına fiziksel tacizlerin olduğunu düşünüyorum. Ama kadın kadına da daha çok psikolojik tacizlerin olduğunu düşünüyorum ki kendim de bunu çokça yaşadım kadın kadına psikolojik tacizi. Kadından kadına daha çok psikolojik boyutta oluyor, erkekten kadına daha çok fiziksel. Fizikselden kastettiğim az önce cinsel içerikliydi...”* (K30)

Akademik yaşamda eğitim seviyesi yüksek olduğu için ataerkil toplum düzeninin sürdürülmesi beklenmezken, akademik camiada da erkeğin zaman zaman sözünü geçirmeye çalıştığı belirtilmiştir.

*“Maalesef akademisyenler arasında bile şunu fark ediyorum. Yine erkek önder bir toplum olduğumuz için yine kadının söz alma hakkı olsa bile bu çok fazla birinci planda tutulmuyor maalesef...”* (K36)

*“Akademik hayatta dediğim gibi belki bölümlere göre farklılaşıyor ama erkeklerin bakış açısı ülkemizde belli. Daha az eğitilmiş olduğunu düşünüyorum erkeklerin ne kadar akademik yüksek yerlere gelmiş olurlarsa olsunlar...”* (K42)

Her ne kadar psikolojik taciz eylemini uygulayanın sadece kadın ya da sadece erkek olduğunu düşünenler olsa da her iki cinsiyetin de bir şekilde psikolojik taciz uyguladığını düşünenler de mevcuttur.

#### **4.5 Çifte Standart Algısı**

Çifte standart diğer adıyla kayırmacılık, bir kişiye ya da gruba ortak menfaatler ya da sempati duyma nedeniyle hak ve imtiyaz verilmesidir. Akademik alanda da belirli yayınların çıkarılması için destek alma konusunda kişisel çıkarların ya da sempatinin öne çıkması sonucu kayırılan kişi ya da gruplar olduğu katılımcılarımız tarafından belirtilmiştir. Katılımcılardan bir kısmı (9/50) çifte standarda maruz kalmadıklarını belirtmiş, bir kısmı hemcinsleri tarafından pozitif ayrımcılığa maruz kaldıklarını, desteklendiklerini belirtmiş (6/50), bazıları ise (6/50) tam tersi kadınların birbirlerine pozitif ayrımcılık göstermeyip aksine negatif tutum sergilediklerini (negatif ayrımcılık) belirtmişlerdir. Bir katılımcı ise bazı kadınların birbirlerini koruyup kollarken, bazılarının birbirlerine kadın oldukları için olumsuz tutum sergilediklerinden bahsetmiştir. Diğerleri ise cinsiyet belirtmeden, genel algı olarak çifte standarda maruz kaldıklarını söylemişlerdir (29/50).

#### 4.5.1 Çifte Standarda Maruz Kalmayanlar

Katılımcılardan bazıları (9/50) akademik ortamda destek ve yardımın mevcut olduğunu, özellikle akademik yayın konusunda kayırmacılığın mevzu bahis olamayacağını söylemiştir.

*“Yok. Böyle birşey olmadı. Yani biz aramızda her zaman konuşuruz makale işi, yayın işi kısmet işi diye. Çünkü bazen çok beklemediğimiz yayınların kabul edildiği, çok güvenerek gönderdiğimiz yayınların reddedildiği zamanlar çok oluyor ama özellikle onun kişiye özel bir şeyden dolayı olduğunu düşünmüyorum.”* (K1)

*“Yayın yapmak konusunda bazı kriterler var. Bunları karşılamadan eseriniz yayınlanmaz. Bu nedenle yayın konularında kayırmacılığın olduğunu düşünmüyorum...”* (K11)

Özellikle devlet üniversitelerinde hak ve imkânlar eşit olduğu için kayırmacılığın söz konusu olamayacağı şu şekilde belirtilmiştir:

*“...Burada herkesin özlük hakları bellidir. Mesela materyal dağıtılacaksa ona göre dağıtılır. Fakülte çalışanı mı enstitü mü sadece oradaki standartlara uyacak şekilde davranış yapılır ama bu kayırmacılık olarak algılanmaz kesinlikle...”* (K17)

*“...kontrol mekanizmalarının olduğu devlet üniversitelerinde kayırmacılığa rastlamadım ama özel üniversiteleri bilemiyorum...”* (K25)

Çifte standarda maruz kalmak günümüz akademik yaşantıda sıkça karşılaşılan bir olgudur. Bazı katılımcılar böyle bir durumu bizzat yaşamamış olsalar bile, bunun kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir.

*“İş hayatında hep olan şeyler maalesef...”* (K1)

*“...Sonuçta iş hayatında her zaman oluyor böyle şeyler. Böyle şeylerin hiç olmadığı bir kurum yok ben hiç duymadım bu zamana kadar...”* (K41)

*“Sadece üniversiteler değil ki hayatın kaçınılması, olmasa olmaz bunlar. Ne yapsak değiştiremeyiz...”* (K48)

Her ne kadar kayırmacılığa maruz kalmadıklarını belirtse de, çevrelerinden ya da farklı kaynaklardan duymuşlardır. Kayırmacılıkla ilgili soru kendilerine yöneltildiğinde, hiçbirisi herhangi bir şaşkınlık ifadesi göstermemiştir.

#### 4.5.2 Pozitif Ayrımcılık Algısı

*Pozitif ayrımcılık, bir toplumda dezavantajlı konumdaki insan gruplarının lehine geliştirilen politika, strateji, yöntem ve uygulamaların bütününe verilen isimdir. Pozitif ayrımcılık uygulamaları adı geçen dezavantajlı kişilerin iş ve eğitim yaşamında ayrıcalıklı muamele görmeleri amacına yönelir (Akbaş ve Şen, 2012, s.167). Bir ülkedeki kalkınma ve refahın sağlanması için demokrasinin eksiksiz yerine getirilmesi gerektiğini vurgulanmıştır. Kalkınma kadınlara uygulanan negatif ayrımcılığın ortadan kaldırılması ile mümkün olur. Özellikle insan hakları kavramının gereği kadınlarla erkeklerin eşit haklara sahip olmalarıdır (s.165). Ayrıca kadının politik kararlarda söz sahibi olamaması, o ülkedeki demokrasi kavramını şüpheye düşürmektedir. Kadınların ekonomik yaşamda yeterince temsil edilememesi ise toplumsal gelişmede problemler olduğu yönünde bir algı yaratmaktadır (s.166).*

Katılımcıların bir kısmı (6/50) kayırmacılığı, pozitif ayrımcılık olarak nitelendirmiştir. Özellikle hemcinslerinden böyle bir pozitif ayrımcılık gördüklerini ifade etmişler, kadın ikinci planda tutulduğu için tam tersi hemcinslerin birbirini desteklediğini savunmuşlardır.

*“...Aslında genel olarak baktığımızda pozitif bir ayrımcılık var. Bizim çalıştığımız bölümde bayanlar daha çoğunlukta olduğu için daha çok bayanlar bayanları olumlu yönde kolluyor.” (K19)*

*“Bazen aramızda güzel bir sinerji oluşabiliyor. Her ne kadar zaman zaman istenmeyen durumlar yaşansa da ne de olsa ortak bir geçmişe sahibiz...” (K31)*

Kadınların yapısı ve düşünce sistemleri aynı olduğu için özellikle birbirlerini anladıkları ve empati kurdukları yönünde düşünceler mevcuttur. Çünkü akademik düzende hepsi aynı şekilde çabalayıp, kendilerini ifade etmeye çalışmaktadır.

*“...Bazen kadın dayanışması oluyor. Halden anlıyor bazen. Duygusal değişimlerini, hastalığı, doğumdu. Bunları kadına anlatmak daha kolay. Kadınlar bu konuda daha duygusal davranıp "seni anlıyorum" diyebiliyor olaya yüzeysel bakmadığı için...”* (K33)

*“...pozitif bir kayırmacılık yani birbirlerini daha fazla koruyucu, kollayıcı bir tutum sergilerler...”* (K46)

Pozitif ayrımcılıkla ilgili ifadelere baktığımızda, genellikle hemcinslerin birbirlerini pozitif anlamda kayırdıkları, destekleyip kolladıkları sonucuna varılmıştır.

#### **4.5.3 Negatif Ayrımcılık Algısı**

Negatif ayrımcılık kavramı ise belirli bir grubun pozitif yönde değil, olumsuz yönde farklı muamele görmesidir. Katılımcılardan bazıları (6/50) kadın oldukları için hemcins ve karşı cins tarafından negatif ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Kadınlar tarafından sergilenen bu negatif tutumun nedeni hemcinslerini kendileri açısından tehdit unsuru olarak algılamaları iken, erkeklerin böyle bir tutum içine girmelerinin nedeni kadınları kendilerine rakip olarak görmemeleri, kadının çalışma yaşamındaki değişen rolünü yadırgamak olabilir.

*“Sanki ilk hedef kadınlara yöneliyor. Hem kadın hem erkek yönelebiliyor. Kadınlar açısından ise erkeklerle uyum içinde birlikte çalışabilmek, onlarla uyum içinde olabilmek adına onlarla birlikte aynı psikolojik taciz davranışını ayırım gözetmeksizin kadın hemcinsine de uygulayabiliyor...”* (K22)

*“...bazen erkeklerde kadın bunu nasıl olsa beceremez gibi bir algı oluşabiliyor. Sanki bir küçük görme, aşağılama var. Bu nedenle kadınlara erkeklerden negatif bir tutum sergileniyor.”* (K24)

*“Kadınların adam yerine koyulmadığı bir toplumda erkekler kadınları neden rakip olarak görsün ki? ...”* (K45)

Kadınlar özellikle yönetici rolüyle bir türlü bağdaştırılmadığı için yüksek mevkilere gelmeleri olumlu karşılanmamaktadır. Bunun nedeni daha önce belirtildiği gibi kadınlara yüklenen toplumsal rollerdir.

*“Toplumsal cinsiyet rollerinden hareket edebiliriz. Yönetici olmak eril algıyla bağdaştırıldığı için kadın olmak sanki yönetilen ya da daha aşağıda olan bir şeymiş gibi gösteriliyor. Zaten kadının toplumsal cinsiyet rolü buna paralel olarak gidiyor. Evet, cinsiyetle de ilgili ama bu bir algı ve bu algıyı bir kadın da benimseyebiliyor ve toplumsal cinsiyet rolüne büründükten sonra yönetici olmak çok eril duyguları temsil eden ve iktidarla ilgili bir şeyse kadın da bunu devraldığında pekala böyle davranabiliyor...” (K40)*

*“...Kadınları ikinci sınıf vatandaş olarak görme, özellikle birtakım kararlar alma aşamasında, yönetimsel anlamdaki kararlarda daha çok erkek erkeğe söylem ama kadının dışarıda bırakıldığı birtakım durumlar oldu...” (K42)*

*“Kadına aslında toplumumuzda bir anne olarak saygı gösteriliyor ama ne yazık ki bir reklamlarda, gazete kupürlerinde, gazetenin magazin sayfalarında kadınların bir obje olarak yer aldığını görüyoruz. Cinsel bir obje olarak görülüyor. Dolayısıyla bizim toplumumuzda kadınlara pek de olumlu bir bakış açısı yok. Bu aile içinde belki de annenin konumuyla ilgili ya da kadının konumuyla ilgili olabilir, daha sonra sosyal hayata da yansımaları diyebiliriz. Çünkü biz ataerkil bir toplumda yaşıyoruz, dolayısıyla erkek egemenliğinin, erkeklerin sözünün geçtiği bir toplumda aile içinde de çocuk babanın anneye uygulamış olduğu baskıyı belki dayak, belki sözle şiddeti orda görüyor önce kendisi de bunu sosyal yaşantısına uyguluyor...” (K43)*

Negatif kayırmacılığın bir diğer boyutu ise kişilerin sahip olduğu inançlara, hak ve özgürlüklere saldırı şeklindedir. Kadın olduğu için ve başörtülü olduğu için olumsuz tutumlara maruz kalan katılımcı, yaşadıklarını şu şekilde özetlemiştir:

*“Kapalı olduğum için gerek kadın gerek erkek olsun hep haksızlıklar yaşadım. Sonuçta görülmez bir şey ama yine de toplumumuzda mevcut olan bir algı...” (K16)*

*“...Bir kere ben bunu başörtü noktasında çok yaşadım. Gittiğim sempozyumlarda vs hatta en son geçen sene bir tanesinde yaşadım... Direkt dile getirilmedi ama bir şekilde altında bir şey arama, bir yanlısını bulmaya çalışma, gereksiz yere eleştirme mesela.” (K48)*

Kadına yüklenen “anne”, “ev hanımı” gibi toplumsal roller nedeniyle kadınlar hem kadın hem erkekler tarafından zaman zaman olumsuz algılanmaktadır. Bunun dışında kişilerin sahip olduğu farklı inanç ve ideolojiler akademik yaşamda açıkça olmasa da, üstü kapalı bir şekilde eleştirilmiştir.

#### 4.5.4 Kayırmacılık Hakkındaki Genel Algı

Katılımcıların bir kısmı bizzat tecrübe etmiş, (33/50) diğerleri ise (17/50) bizzat tecrübe etmeseler bile çevrelerinden duymuşlardır. Buradan hareketle katılımcıların kayırmacılık hakkında genel bir algısı olduğu söylenebilir.

Genel algılara bakılacak olursa, birinci sırada ders dağıtımı sırasındaki çifte standart gösterilebilir. Genelde ders dağılımındaki eşitsizlikten yakınan akademisyenler, artan ders saatleri nedeniyle akademik çalışmalarına yeterli vakti ayıramamaktadır.

*“...Şimdi bu ders dağılımlarında veya yeni açıldı bizde yüksek lisans ve doktora, daha fazla ders veriliyor gibi bana.” (K2)*

*“Evet. Verilen iş yüklerinin eşit dağılmamasından kaynaklanan bir ayrımcılık olabilir. Hangi nedenlerden dolayı böyle yapıldığı konusunda çok ciddi bir araştırmam ya da soruşturmam olmadı.” (K13)*

*“Kendi çalıştığım ortamda değil ama çevremde böyle şeylerin olduğunu biliyorum, duyuyorum. Kadroların verilmesiyle ilgili bir durum duydum. Bir kişiye daha fazla iş verilirken diğerine daha az iş verilmesi gibi.” (K16)*

Yurtdışında eğitimini almış kişilerin de akademik yaşamda daha fazla imtiyaza sahip olduğu savunulmuştur.

*“...siz ne kadar çabalarsanız çabalayın yurtdışı etiketiniz yoksa önünüz büyük ölçüde kapanıyor...” (K2)*

*“...Özellikle yurtdışından gelenlere karşı, yurtdışı doktoralılara karşı yapıldığını biliyorum. İş çok önemliyse ve öne çıkabilecek gibiyse daha az*



*görev veriliyor ki öne çıkmayın diye çünkü başarılı olacağınızı gayet iyi biliyorlar. Ama önemsiz ıvır zıvır işleri size yaptırıyorlar...” (K27)*

Bazen de sadece aynı görüşleri paylaştığı için, aynı ideolojiye sahip olduğu için savunulan, imtiyaz tanınan gruplar olmuştur.

*“...Bazı kişiler aynı görüştelere ona hamilik edebiliyor, koruyuculuğunu üstlenebiliyor ya da görmezden geliyor yapılan hataları. Ya da bazılarının hiç yapmadıkları alkışlanırken ya da minik adımları alkışlanırken, sizin attığınız büyük adımlar görülüyor, görmezden geliniyor...” (K34)*

*“...Bunlar daima kişisel ilişkiler üzerinden hani bir akademik ortamda asıl olan şeyin bilimsel cetvel olması gerekir normalde. Ama dünyanın her yerinde olduğu gibi kişisel yakınlıklar daha hoş görülebiliyor. Ya da bir ego okşama durumları oluyor. Bunlara bütün çalışma hayatım boyunca denk geldim...” (K40)*

*“Daha önce çalıştığım kurumda yaşadım. Yukarıdan olan birtakım kişilerin bölümde yer alan kişilerle yakınlığından dolayı daha az iş yüküne sahip olmaları ya da bir takım yanlışlarının örtülmesi, göz önünde bulundurulmaması, özellikle ders verme yetisi az olan ya da öğrencinin şikâyet ettiği bir durum bile olsa, yeterli birikime sahip olmasa bile tüm bunların göz ardı edildiği durumlar oldu...” (K42)*

Kayırmacılık hakkındaki diğer genel algılar ders dağılımlarındaki eşitsizlik, farklı inanışa sahip olmak, yurtdışında eğitim görmüş olmak olarak sayılabilir.

#### **4.6 Olumsuz Tecrübeler**

Bu bölümde kadın akademisyenlerin yaşadıkları olumsuz tecrübeler değerlendirilmiştir. Olumsuz kavramı, motivasyon düşürücü, çalışmada iyi duygular uyandırmayan ve onları mutsuz eden her türlü yaşanan şeydir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (41/50) daha önce olumsuz tecrübe yaşadığını, bir kısmı (7/50) akademik yaşantılarında böyle olumsuz bir tecrübeleri olmadığını, bir kısmı da (2/50)

kendilerinin böyle olumsuz bir tecrübeye sahip olmadıklarını, ancak çevrelerinden duyduklarını belirtmişlerdir.

Sahip olunan olumsuz tecrübelerin büyük çoğunluğu kendilerine psikolojik taciz uygulandığı için gelişen durumlardır. Yaşanan kişisel husumet zaman zaman akademik terfilere müdahale edilmesine kadar dayanmaktadır. Zaman zaman yurtdışında eğitim almış kişilerin ileride oluşabilecek öne geçme gibi durumlarının olmaması için onlara karşı da negatif tutum sergilendiği belirtilmiştir.

*“Sık sık yurtdışına gittiğim için de şey de düşünüyorum. Benim akademik kariyerim çok engellendi, çok küstüm, kendime de küstüm. Böyle sanki hiç dikkat etmeyeyim, araştırma yapmayayım da aman üstüme gelmesinler çünkü yurtdışında eğitim görmüş, bu gelecek hemen yardımcı doçent olacak, doçent olacak, bizi geçecek ama biz kurduk bu bölümü, önümüze geçecek diye kaygıları vardı.” (K1)*

*“...siz ne kadar çabalarsanız çabalayın yurtdışı etiketiniz yoksa önünüz büyük ölçüde kapanıyor...” (K2)*

Daha önceki bölümlerde belirttiğimiz gibi akademik yaşamdaki hırs ve yükselme arzusu akademisyenlerin olumsuz tecrübeler yaşamaları ve meslekten soğumalarına neden olmaktadır.

*“...doktora ve onun öncesinde baya bir sınava çalıştım. Asistanken çalıştığım için ekstra zaman bulamıyordum. Haliyle masamın üzerinde bu tür hazırlık kitapları oluyordu. Mesela asistan arkadaşım gelip bana "sen hava atmak için mi bunları buraya koyuyorsun?" dedi. Hâlbuki benim tek sıkıntım kendimle, zaman bulamamaktan. Bence bu sözlü bir tacizdi. Bakışlarından bile negatif enerjisini alıyordum...” (K20)*

*“Yüksek lisans yapmayayım da yarın bir gün kendisinin önüne geçmeyeyim diye yüksek lisans dersine göndermeyen yöneticilerim oldu benim...” (K45)*

Martin (1998) muhalif akademisyenlere tavsiye veren makalesinde herhangi bir grubun fikrine uymayan, aykırı kişilerin dışlandığını, baskı altında kaldığını

belirtmiştir. Genel fikre uymayan bu tür kişiler genelde bir tehdit unsuru olarak algılanmaktadırlar.

Olumsuz tecrübelerin bir başka boyutu da sorunlarla ilgilenilmemesi, kayıtsız kalınmasıdır. Şikâyetlerin iletilmesine rağmen hiçbir değişiklik olmamasından şikâyet edilmiştir. Bu da akademik çalışmaları olumsuz etkilemekte, motivasyonu düşürmektedir.

*“...Çok fazla çaba sarf edilmedi ama en azından baştan savılıyor gibi bir durum olmuyor. Bir de genellikle insanlar kemikleşmiş uygulamaları pek kırma yönünde çaba da sarf etmiyorlar. Kırabileceklerine inanmıyorlar. Sanıyorum bu yüzden böyle idare edelim gibi ifadelerle geçiştiriyorlar.”* (K14)

*“Psikolojik tacize maruz kaldığımı defalarca belirtmeme rağmen bir Allah'ın kulu kılını kıpırdatıp bir şey yapmadı...”* (K25)

Genellikle olumsuz tecrübelerin en yoğun olduğu dönem mesleğin başlangıç yıllarıdır. Meslek yaşamının bu döneminde çok iş yaptıklarından yakınan araştırma görevlileri, meslek yaşamlarının ilerleyen aşamalarında bu tür olumsuzlukların giderildiğinden bahsetmişlerdir.

*“Mesleğe ilk başlangıç yılları eşittir haksızlığa uğrama. Her zaman kırılan, gücenen, ezilen siz oluyorsunuz...”* (K7)

*“...bir zamanlar istifa etmek istediğim de olmuştu ama direndim. Şimdi baktığımda iyi ki diremişim diyorum...”* (K11)

*“Asistanlığında olmuştu ama şimdi olmadı...”* (K20)

Kadın akademisyenlerin yaşadığı olumsuz tecrübelerin bir kısmı ise hemcinslerinden gördükleri duygusal şiddet olarak tanımlanmıştır. Sebebi genel olarak akademik dünyada kendine bir yer edinme olarak tanımlansa da bazen kadınsal duygular, özel yaşamı, aile yaşamını kıskanma gibi nedenler de olabilir.

*“...O dönem nişanlıydım ve biraz erken çıkmak istedim nişanlımla buluşmak için. Mesai bitimi beşti. O zaman Maçka'da fakülte ve 16:45 vapuruna binmek için buçukta çıkmak istedim. İstedğim şey yarım saattir. Kıdemli asistan*

*dediğimiz, orada 7 yıldır çalışan bir asistan ve benden 7 yaş büyüktü. Zaten nişanlanmama çok sinirlenmişti. Tamamen özel hayattan kaynaklanıyor. Ne münasebet gidemezsin deyip direkt dekanlığa kadar gidip erken çıkıyor diye söyledi.” (K27)*

*“Vakıfta çalışırken yüzüme karşı geri zekâlı dendi. Aynı zamanda da iş buyuruldu. Hem geri zekâlı denip hem de iş buyuruldu. Çok da gençtim. O zaman bunlara dayanmak gerekeceğini düşünüyordum mücadele etmek gerektiğini. Çok sustum. Bunun etkisi olarak da çok ağlamalarım, zayıflamam, iştahsızlıklarım oldu. Tabi çalıştığım grup da duygusal bir gruptu. Kendim de duygusal bir insanım. Onun dışında hiç yapmadığım halde itham edildim iki kez yine kadın yönetici tarafından...” (K30)*

Kadınların paylaşımları gereken ortak bir geçmişleri olmasına rağmen, çoğu zaman kendileri de bir dönem yaşadıkları problemlere kulaklarını tıkamışlardır. Kendilerine sorulduğunda ise, “Ben de zamanında benzer şeyler yaşadım. Aynı zorluklardan ben de geçtim.” gibi cevaplar vermektedirler.

*“Ben bu kadar ortak acıları yaşamış olduğum hemcinsime asla bu denli acımasız davranmam. Ama şahit olduklarımı düşününce sanırım duyarlı olan bir tek benmişim diyorum...” (K10)*

*“...Kadınların kadınları daha iyi anlamasını beklerken hiç beklemediğiniz yerlerde zorluk çıkıyor. Şu anki bölümümde değil ama bir önceki çalıştığım yerde hamileyken bir izin istedim. Yıllık iznimi önce kullanmak istediğimde çok tatsız bir tartışmayla sonuçlanmıştı. O zamanki bölüm başkanı da yanına çağırıldı. Bölüm başkanı erkekti. Bunu niçin yapıyorsunuz? Ben normal, yasal iznimi istiyordum. Sanki ben işe gelmeyeceğim, o da beni idare ediyormuş gibi bir havaya büründü...” (K39)*

Bazen yargıya intikal eden olumsuz tecrübeler de olmuştur. Gerek İş Kanununda gerek Türk Ceza Kanununda psikolojik tacize yönelik açık bir hüküm bulunmamaktadır (Erdem ve Parlak, 2010). Tek başına ele alındığında hukuka aykırı olmasa da sistematik biçimde tekrar etmesi durumunda suç niteliği taşımaktadır (s.268). Ülkemizde de bu tip davalar olmuştur. Ancak işin en zor yanı ispat etmektir.

*“...Ben hiçbir sözel uyarı almadan, yapmadığım bir olayı yapmış gibi yazılı tutanakla gönderdiler. Davayı ben kazandım. Yazılı kanıtlarımız var bizim. Ben hepsini ibraz ettim. Beni kurumdan göndermek istemişlerdi, dava sonucunda gönderemediler. Sonra istifa ettim...” (K31)*

*“...Zaten genel olarak hukuk siteminin olmadığını düşünürseniz, psikolojik taciz davasının bir sonuca bağlanması rüya gibi bir şey olur...” (K47)*

Hemcinslerden gelen baskı, hukuki boyut, akademik yaşamda yer edinme çabası, tüm bunların yanı sıra olumsuz tecrübeler olarak anlatılan olayların içinde ölüm de vardır. Erdem ve Parlak’ın (2010) belirttiği gibi kişiyi psikolojik çöküntü içine sokarak ölümüne sebebiyet vermek de suç unsurudur. Bu suç artık psikolojik taciz kapsamından ziyade kasten adam öldürme suçu kapsamına girmektedir (s.272)

*“Aynı olayların çok çok daha kötüsünü yaşamıştı. Kanser oldu vefat etti. Çok başarılı bir akademisyendi. TED mezunu, Boğaziçi mezunu, üzerine çalışmaları falan filan. 5-6 tane dosyası vardı doçentlik için hazırladığı fen bilimleri alanında. Çok başarılı bir insandı. Sürekli proje yapıyordu ama projelerde de mesela hep geri plana itiliyordu. Yaptığı ortak çalışmalarda kiminle çalışsa bütün iş onun üzerine kalıyor fakat isim yazılma noktasında bir şekilde geri planda oluyordu. İdari işlerde de sıkıntılar yaşıyordu mesela erkek akademisyenler danışmanlık yapmıyordu. Bütün bölümün özellikle sıkıntılı öğrencileri gelip dert annesi gibi onu buluyorlardı. Bu kadar verici, kapısına gelen herkesin bir şeyle döndüğü bir insan çok nadir görürsünüz. İşte öyle nadir insanlar da uzun süre yaşamıyorlar.” (K47)*

Sadece bir katılımcı psikolojik tacizin sonucunun ölüm olduğunu ifade etse de literatürde bu tür ölüm vakaları örnek verilmiştir. Psikolojik tacize maruz kalan kurbanların kalp rahatsızlıkları, depresyon ve intihar gibi nedenlerden hayatlarını kaybettikleri ifade edilmiştir (Duffy ve Sperry, 2012).

Yapılan görüşmelerden sadece bir tanesi bir bölüm başkanı ile yürütülmüştür. Toplanan veriler ışığında çoğu katılımcı yöneticilerin ya da çalışma arkadaşlarının tavırlarını olumsuz olarak nitelendirmiştir. Bölüm başkanıyla yapılan görüşmede, onun en olumsuz davranış olarak nitelendirdiği şeyin kişilerin görevlerinin gereğini yerine getirmemeleri olarak görüldüğü söylenebilir. Daha önceki katılımcıların belirttiği

olumsuz davranışlar belki de iki tarafın birbirini yanlış anlamasından kaynaklanmaktadır.

*“...Mesela ben şu an yönetici olarak, bölüm başkanı olarak rica ettiğimde rektörlüğe ya da YÖK'e yazılıp bir şey gönderilmesi, bir cevap, bir yanıt verilmesi gerekiyor. Onu ancak bölümün % 100'ünün desteğini alarak hazırlayamıyorum ne yazık ki. Dediğim gibi ses çıkmıyor. Ancak birkaç ses çıkıyor. Biraz daha yönetsel bakıyorlar. Birileri yapıyor onu, birileri yapsın biçiminde bakılıyor. Sorumluluğun paylaşılmasında sıkıntı görüyorum...”*  
(K50)

Kadın akademisyenlerin yaşadıkları olumsuz tecrübelerin meslekten soğumaktan, sağlık problemlerine, hemcinslerinden çekinmeye, korkmaya kadar çeşitlendiği görülmektedir. Olumsuz tecrübelerin en son noktası ise kişinin psikolojik baskılar sonucu ölmesidir.

#### **4.7 Olumsuz Tecrübenin Etkileri**

Bir önceki bölümde kadın akademisyenlerin karşılaştıkları, motivasyonlarını düşüren olumsuz olaylardan bahsetmiştik. Bu bölümde yaşadıkları bu olumsuz tecrübelerin üzerlerinde ne gibi olumsuz etkilerinin olduğu görülmüştür.

Einarsen ve Mikkelsen (2003) çalışmalarında psikolojik tacizin olumsuz etkilerini araştırmıştır. Kendine saygının azalması, üretkenliğin azalması, uyku problemleri, anksiyete, yorgunluk, öfke, depresyon gibi olumsuz tecrübeler edinilmiştir. Çalışmada bir grup katılımcının intihar düşünceleri, psikosomatik rahatsızlığı olduğu belirtilmiştir. Bunlar psikolojik tacizin uzun vadeli etkileridir. Yaşadıkları travma sonrası tedavi olan kişiler de bulunmaktadır. Bunların bazılarının yaşadığı travma kendilerinin ya da başkalarının ölümle tehdidine veya yaralanmasına şahit olmaları sonucu ortaya çıkmaktadır (s.132). Olumsuz tecrübelerin en başında motivasyonun olumsuz yönde etkilenmesi yer almaktadır. Bazen motivasyon o kadar düşer ki, işe gitmek için herhangi bir istek kalmamıştır.

*“...Sadece iş yaşantımda değil, iş dışında da moral bozukluğu ya da içe kapanma gibi durumlar oldu. İşe gitmek istememe halbuki çalışmayı ve hareketi*

*çok sevmeme rağmen, işimi de çok sevmeme rağmen yine de işe gitmek istememe, birebir ilişkilerden dolayı oldu...” (K7)*

*“O süreçte üzülmuştüm. Dolayısıyla iş hayatıma da yansımıştı. Muhtemelen üzgün olunca derslere girerken de herhalde motivasyonunuz düşük olur...” (K10)*

*“Motivasyonumu düşürdü. Çünkü burada her şey motivasyonla yürür daha fazla...” (K13)*

*“...Bu öğrencilere bile yansdı. Derse girmek istemedim çünkü arkadan konuşulanları duyuyorsun ve niyetimin o olmadığından çok eminim...” (K31)*

Akademisyenliğin idealist bir şekilde çalışmayı gerektiren, çok fazla maddi getirisi olmayan bir meslek olduğu göz önünde bulundurulursa, motivasyonun ne kadar önemli olduğu ve çalışma verimini ne kadar büyük ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır.

*“Çalışma veriminizi çok etkiliyor çünkü bir hevesle başladığımız işte zaten hevesiniz kaçmış oluyor. Tekrar çalışma azmi hissetmiyorsunuz. Yaptığınız iş anlamsızlaşıyor. Zaten çok ince bir iplikte giden bir şey akademisyenlik, çok idealist bir şekilde çalışma gerektiren bir şey. O idealizm ortadan kalkıyor ve bir gelecek kaygısı sarmaya başlıyor. “Yarınım ne olacak?” Onu dahil görememeye başlıyorsunuz...” (K22)*

*“...Bu işten ciddi paralar kazanmıyoruz. Tek getirisi başarı, takdir ve topluma hizmet verebilmek. Paranın önemli bir motivasyon aracı olduğu düşünülürse ve bu aracın olmadığını söylersek, akademisyenlikte en önemli getirinin motivasyon olduğu anlaşılacaktır. Psikolojik taciz ortamında motivasyon hiç kalmadığı için hiçbir çalışma azminiz kalmıyor.” (K35)*

Akademisyenliğin en büyük sorumluluğu olan yazmak ve bir şeyler üretmek de olumsuz tecrübelerden olumsuz yönde etkilenmiştir. Yazmak ve akademik anlamda bir şeyler üretmek büyük ölçüde konsantrasyon gerektirdiğinden, motivasyon kaybı konsantrasyonu olumsuz yönde etkilemiştir.

*“Çok etkilendim. Yani ben zaten hassas mizaçlı bir insanım. Hanımların geneli öyledir. Ben bütün bu çevreyi dışlayarak akademik çalışmalarına*

*yönelemiyorum. Benim için çevremdeki insanların duyguları ve düşünceleri de çok önemlidir. Yazmakta zorlandığım günlerdi. Yazamadım. Kafamı toplayamadım çünkü akademik çalışmalar kafanızı toplamanızı gerektiren çalışmalar. Uzun bir zaman yazamadım ve çok üzüldüğüm, boşa geçirdiğimi düşündüğüm, kendimi suçlu hissettiğim bir dönemdi o bir senelik süreç...”* (K32)

*“Bir kere kendinizi derse veremiyorsunuz. Akademik çalışma yapamıyorsunuz. Sürekli bana ne söyleyecek diye rahatsız hissediyorsunuz kendinizi...”* (K34)

*“...Yapacağınız işlere daha çok kafa yorabilmek varken, emek sarf edebilmek varken akademik kariyerinizle ilgili, kafanızın bir yanını ister istemez böyle şeyler meşgul ediyor...”* (K35)

Toplamda iki katılımcı yaşadıkları olumsuzluğun üzerlerinde çok kalıcı hasar bırakmadığını savunmuştur. Bir tanesi yaşadığı olumsuzluğun üzerinde hiçbir etkisi olmadığını savunurken, bir tanesi etkinin kısa vadeli olduğunu, bu tecrübenin onu daha dikkatli yaptığını belirtmiştir. Olumsuz tecrübenin olumluya döndüğü tecrübeler de yaşanmıştır. Bazı durumlarda bu tür olumsuzluklar başarıyla sonuçlanmaktadır.

*“Sadece biraz moralim bozuldu. Anlattığım hoca destek olduğu için olay büyümeden kapandı.”* (K36)

*“...Sadece o gün kısa süreli üzüldüm. Daha dikkatli oldum daha sonrası için...”* (K39)

*“Profesyonel davranıp gerekli birimlerle iletişim içinde oldum. Başımдан geçenleri anlattım. Bir sıkıntı olmadı. Benim ve o insanın çalışma alanları birbirinden ayrıldı artık. Kurum bunu çözdü yani...”* (K40)

*“Moral bozuklukları oluyor tabi ki ama buna mümkün olduğu kadar izin vermemeye çalışıyorum. Bu tür şeyler beni daha da çok hırslandırıyor...”* (K41)

Olumsuz tecrübeler bazen çok daha önemli sonuçlar yaratmaktadır. Bunlar çok ciddi sağlık sorunları, istifalar, hatta daha önce belirtildiği gibi ölümle bile sonuçlanmıştır.



*“Psikolojik taciz olayı yüzünden doktorasını bırakan arkadaşlarım var. Öyle söyleyeyim. Baskı ya da zorlamadan ötürü akademik camiayı bırakıp özel sektöre geçen birçok arkadaşım oldu...” (K38)*

*“...Çok etkilendim. Çok sarsıldım. Bir dönem sağlığım çok ciddi etkilendi. Çünkü arkadaşım gitti hem de iyi gitmedi. Kanserden öldü. Kanseri tetikleyen şeyler arasında tabii moral bozukluğu, üzüntü, stres olduğunu biliyorsunuz. Çok çalışkan, verici bir akademisyendi. Düşünebiliyor musunuz? Hiç kimsenin ondan haberi yok mesela. Ya da hep görmezden geliniyor gibi...” (K47)*

Özetleyecek olursak, akademik yaşamda edinilen olumsuz tecrübeler akademik yaşamı yarıda bırakmak, konsantrasyon eksikliği, stres, sağlık sorunları gibi olumsuzluklara yol açmaktadır.

#### **4.8 Akademisyenlerin Cinsiyet Boyutunda İlişkileri**

Bu bölümde olumsuz tecrübeleri daha derinlemesine anlamak için kadın akademisyenlerin karşı cins ve hemcinsleriyle ilişkilerine dair veriler detaylı olarak incelenmiştir. İlk olarak kadın akademisyenlerin karşı cinsle olan ilişki algıları, daha sonraki bölümde hemcinsleriyle olan ilişki algıları ve son olarak her iki cinsle olumlu ya da olumsuz ilişkilerine dair algıları incelenmiştir.

##### **4.8.1 Kadın Akademisyenlerin Hemcinsleriyle Olan İlişki Algıları**

Kadın akademisyenlerin bir kısmı (7/50) hemcinsleriyle olumsuz tecrübeleri olduğunu belirtmiştir. Bunun sebebi kadınların olaylara daha duygusal yaklaşımlarıdır.

Kadınlarla yaşanan problemler kadın katılımcıları daha temkinli, daha çekingen hâle getirmiştir. Söylenilenin nasıl algılanabileceği, karşı taraf tarafından nasıl anlaşılabilceği konusunda kadınlar her zaman temkinli davranmaktadır.

*“...Kadınlarla biraz daha temkinli olurum. Nasıl anlaşılır diye hesap yaparım. Düşünürüm. Bunu zamanla öğrendim yani. Çok direkt söylediğim zaman aleyhime döndüğünü gözlemledim.” (K2)*

*“Erkeklerle iletişim kurarken çok daha rahat, düşünmeden cümleler kuruyorum. Nasıl anlaşılabilceğim konusunda kafamda soru işareti yok. Çünkü cümlelerimin altında saklı gizli anlamlar aramıyorlar. Kadınlarla bu kadar rahat değilim. Laf nereye gider diye defalarca düşünüyorum...” (K8)*

*“...kadınlar aşırı hassas. Söylemediğim şeylerden ne anlamlar çıkıyor. Aslında orada çok basit bir anlam var. Ama felaket senaryoları yazabiliyorlar.” (K22)*

Bu denli temkinli olunmasının asıl nedeni kadınların daha detaycı olmasıdır. Williams (2013) Amerikalıların çalışma tercihleriyle ilgili çalışmasında erkeklerin % 29'unun, kadınların ise % 40'ının erkek yöneticiyle çalışmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Kadınların sadece % 27'si kadın yöneticiyle çalışmayı tercih ederken, % 32'si herhangi bir tercih belirtmemiştir. Kadınların neden yarıya yakın bir oranı erkek yöneticiyle çalışmayı tercih etmektedir? Bunun sebebi sorulduğunda kadınların çok fazla duygusal oldukları ve hemcinslerini küçük düşürdükleri ifade edilmiştir.

*“...Ben kendi açımdan da baktığım zaman bayanların çok daha inceelediğini düşünüyorum. Dolayısıyla çok daha fazla detaya takılma biliyor. Ben kendi açımdan çok öyle bir insan olmadığım için. Erkekler çok daha fazla net bakabiliyorlar detaya inmeden.” (K37)*

*“Kadınlar kimsenin görmediği noktaları görüyor. Aklınıza kırk yıl düşünseniz gelmeyecek şeyleri onlar anında çözebiliyor...” (K44)*

Tüm bu nedenlerden dolayı kadınların kadınlardan daha çok çekindikleri, çok fazla rahat olamadıkları belirtilmiştir. Tüm bunlar kadınlara olumlu olmayan özellikler yüklemektedir.

*“Kadın yönetici denildiğinde aklıma otorite geliyor. Erkeklerin de farklı psikolojik taciz biçimleri var bu bir gerçek ama daha farklı biçimlerde...” (K14)*

*“...Yönetici kadın görmekten kimse hoşnut olmuyor. Şöyle bir algı da var. Yönetici kadınların erkek yöneticilerden daha korkunç olabileceğine dair bir kanaat var. Sebebini bilmiyorum...” (K47)*

Katılımcıların bir kısmı ise (8/50) hemcinsleriyle olan ilişkilerini olumlu olarak değerlendirmiştir. Bunun sebebi ortak bir geçmişe sahip olmaları ve empati yapabilmeleridir. Kadın akademisyen olarak zaman zaman erkek akademisyenlerin önlerini kapatmasına maruz kalmışlar, zaman zaman işlerini yapamayacakları düşünülmüştür. Ayrıca çocuk sahibi olduklarında izin konularında yaşadıkları zorluklar esnasında kendilerini en iyi kadın meslektaşlarının anladığını savunmuşlardır.

*“Kadınlarla daha rahatım açıkçası. Beni daha iyi anladıklarını düşünüyorum. Özel durumlarımı anladıkları için en azından kadınların daha anlayışla yaklaştıklarını düşünüyorum. Erkek yöneticiye pat diye söyleyemiyorsunuz. Herhangi bir sıkıntım olduğunda kadınlara daha rahat açıklayabiliyorum...”*  
(K17)

*“...Fikirlerimi ifade etme açısından kendimi bayan meslektaşlarımla daha rahat hissediyorum. Erkek çalışma arkadaşlarımızla konuşurken kendimi çekerek konuştuğum oluyor. Kadınlarla kendimi daha rahat hissediyorum.”*  
(K19)

*“...Bayanlarla da diğer konularda paylaşımlarımız daha fazla. Beraber yemeğe gitme, daha ortak paydalarda buluşma ama yönetici bağlamında erkeklerle daha rahatım.”* (K36)

Özetleyecek olursak, kadın meslektaşlarla çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerinden bahseden katılımcılar olumsuz ilişkilerin sebebini kadınların karmaşık ve duygusal dünyalarına bağlamaktadır. Erkeklerin çoğunlukta olduğu akademik yaşamda kadınlar kendilerine yer açmak için mücadele etmektedir. Bunun sonucu olarak kadınlar arasında zaman zaman olumsuzluklar yaşanmaktadır. Diğer taraftan ortak geçmişe sahip oldukları ve birbirleriyle empati yapabildikleri için kadınlarla çalışmayı daha avantajlı gören katılımcılar da olmuştur.

#### **4.8.2 Kadın Akademisyenlerin Karşı Cinsle Olan İlişki Algıları**

Erkek ve kadınlar arasında farklı cinsiyetten olmanın getirmiş olduğu mesafenin sonucu olarak aralarında bir mesafe vardır. Bu çerçevede karşı cinsle olumlu ilişkileri olanlar kadar farklı cinsten olmanın getirdiği mesafe nedeniyle karşı cinsle aralarında

mesafe olduğunu belirten katılımcılar da vardır. Ancak sadece bir katılımcı erkek akademisyenlerle olumsuz ilişki içerisinde olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların bir kısmı (14/50) erkeklerle olumlu ilişkileri olduğunu, özellikle erkeklerle çalışmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Bazen aradaki mesafenin işin içerisine duyguların karışmaması açısından daha sağlıklı olduğu düşünülmektedir.

*“Genel anlamda bakarsak biraz da aradaki mesafenin korunması açısından galiba erkeklerle çalışmak biraz daha rahat olabiliyor.” (K6)*

*“Ben erkek çalışma arkadaşlarımla çok daha iyi çalışıyorum. Çok daha disiplinli çalışıyorum. Mesela birlikte makale yazdığım arkadaşlarım var erkek olan, bir şeyi şu dakika yapacağız dediğimde ben onlarla oturup o dakika yapabiliyorum...” (K11)*

*“Bayanlarla ilişkilerim tahrip edici, erkeklerle dediğim gibi her zaman daha profesyonel ve belli bir standartta çalışıyorum.” (K41)*

Erkeklerin kadınlara oranla daha az konuşmaları da erkeklerle olan akademik ilişkilerin daha profesyonel olmasında önemli rol oynamaktadır.

*“...Bunu erkeklerin az konuşmalarını bağlıyorum. Kadınların çok konuşmaları beni olumsuz etkiler çünkü benim için bir kağıdın içindeki bilgiyi en iyi şekilde nasıl aktarabilirim, hangi arkadaşımınla bunu yapabilirim bununla ilgileniyorum. Bu iş için oturuyorsak, bu işi yapıp kalkmak isterim.” (K11)*

*“Erkek çalışma arkadaşlarımla genelde selamlaşıyoruz ve üstün körü konuşuyoruz. Kadınlarla detaylara iniliyor. Özel hayata girince de profesyonellik pek kalmıyor...” (K48)*

Çok fazla detaycı olmaları kadınların zor çalışılır olduklarını akla getirmektedir. Belki de bu yüzden katılımcılardan bazıları erkeklerle daha rahat çalıştıklarını dile getirmiştir.

*“...Yönetici anlamında konuşmam gerekirse erkek yöneticilerle daha rahat çalışıyorum...” (K36)*

*“...Ben kendi açımdan da baktığım zaman bayanların çok daha inceelediğini düşünüyorum. Dolayısıyla çok daha fazla detaya takılabiliyorlar. Ben kendi açımdan çok öyle bir insan olmadığım için. Erkekler çok daha fazla net bakabiliyorlar detaya inmeden...” (K37)*

Bazen profesyonellik ağır bastığı için kadın ağırlıklı bir bölümde ya da ofiste erkek çalışan olmasının istendiği belirtilmiştir. Böylece dengelerin biraz daha eşit dağılması hedeflenmiştir.

*“...Kesinlikle erkekler. Yani özellikle hatta çok kız çalışıyorduk burada ve en son alınacak araştırma görevlileri için erkek olmalarını istedim. Hatta bu çok abartıldı. "Oo erkek istedi." dendi. Hâlbuki ben evliyim. Böyle bir şakalaşma oldu. Kadınlarla her ne kadar geçinsek de birçok alışkanlığımız, davranışlarımız benzer olsa da erkeklerle farklı bir dinamik sağlanıyor...” (K26)*

*“...Ben şahsen erkeklerle çalışmayı tercih ederim...” (K47)*

Erkeklerin kadın akademisyenlere kadın oldukları için değer verdiğini belirten ifadeler de kullanılmıştır.

*“...Dekanım var erkek yani hocamla çalışmak benim için şeref gerçekten. Çok destekliyor ve hanımlara çok özel olarak destek veriyor. “Siz bizim başımızın tacısınız” diyor. Dilerim böyle insanlar, yöneticiler çok fazla olsun...” (K32)*

*“Bazı erkek hocalar o kadar kibar ki keşke diyorum biz kadınlar da birbirimize bu kadar naif davranabilsek. Aslında dışardan kibar görünüyoruz ama içimizden daha ince hesaplar geçiyor...” (K44)*

Erkek çalışma arkadaşlarının işlerinde daha esnek davranmaları ilkin olumlu olarak yansısı da, disiplinsizliğe varan davranışlar sorumsuzluk olarak algılanmaktadır. Bu açıdan kadınlar daha kurallı ve disiplinli çalışmaktadır.

*“...Erkekler bazen disiplin anlamında daha esnek davranabiliyorlar. Bu da insanı hem rahatlatan bazen de canını çok sıkan bir şey. 3-4 defa sadece erkek meslektaşlarımla çalıştım. Çalışmanız için sizi rahat bırakırken kendileri de*

*rahat olduğu için biraz daha kontrol edilmesi gerekiyor. Sizin onları biraz dürtmeniz gerekiyor...” (K17)*

*“...Özellikle akademik hayattaki kadınlar işlerine önem veriyor. Erkekler de önem veriyor ama bazen erkeklerde bir umursamazlık görebiliyorum. O iş onun hayatının merkezi olmuyor ama kadın hayatının merkezi haline getiriyor...” (K33)*

Yine aynı şekilde erkek akademisyenlerle direkt olumsuz ilişkileri olmadığını dile getirirler de erkek akademisyenlerle daha mesafeli, kadın meslektaşlarıyla ise daha rahat çalıştığını belirten katılımcılar olmuştur.

*“...Fikirlerimi ifade etme açısından kendimi bayan meslektaşarımla daha rahat hissediyorum. Erkek çalışma arkadaşlarımızla konuşurken kendimi çekerek konuştuğum oluyor. Kadınlarla kendimi daha rahat hissediyorum.” (K19)*

*“...Özellikle kadınsal bir durumla ilgili problemimi tabi ki daha rahat konuşuyorum. Karşımdaki kadın da aynı durumları yaşadığı için beni anlaması daha kolay oluyor...” (K35)*

Erkek çalışma arkadaşlarıyla olumsuz ilişkisi olduğunu belirten katılımcı ise kadın erkek ilişkilerinin cinsel içeriğe dayanmasından rahatsızlık duyduğunu dile getirmiştir. Kadınlarla çalışırken bu tür sorunlar olmasa da, çalışma verimini olumsuz yönde etkileyecek başka davranışlar söz konusudur.

*“Çalışma ortamında sıkıntılar hiç bitmiyor. Kadınlarla psikolojik taciz, erkeklerle çalışırken ise cinsel taciz. Tabi bu durum tüm erkek çalışanlarla alakalı değil. Ama olan şeyler...” (K1)*

*“...Bazen kısa giyindiğim zaman falan rahatsız hissettiğim oldu açıkçası. Bu belki de benim kafamda kurduğum bir şey ama oldu yani...” (K16)*

*“...Cinsiyet ayrımı yapamayacağım. Bazı erkek çalışma arkadaşlarım var onlarla çok rahat çalışabilirim, bazen aşırı maço ve cinsel içerikli konuşmalardan rahatsız olduğum erkek çalışma arkadaşları var. O tür davranışları hiçbir kadın çalışma arkadaşarımdan görmediğim için genelde iyi*

*çalışıyorum ama arada birisinin özel günü ya da moral bozukluğunu yansıttığı için kadınlarla da kendi psikolojik sorunlarından dolayı zor çalışıyorum.”*  
(K50)

Erkeklerle aralarındaki cinsiyet farkından doğan mesafenin belirli bir saygı getirdiğini belirten katılımcılar, kadınlarla bu mesafeyi yakalayamadıkları için çalışma performanslarının zaman zaman olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan cinsel ve fiziksel tacizden olumsuz etkilenen akademisyenler erkeklerle rahat çalışamadıklarını belirtmiştir.

#### **4.9 Akademik Yaşamda Kadın Dayanışması**

Kadınların kendilerini yeni yeni gösterdiği akademik yaşamda kadın akademisyenler arasındaki rekabet ve hayatta kalma mücadelesi yadsınamaz düzeydedir. Katılımcıların bir bölümü kadın akademisyenler arasında kesinlikle dayanışma olmadığını savunurken, bir bölümü cinsiyetin belirleyici olmadığını savunmuştur. Bir kısım ise dayanışma olduğunu savunmuştur. Tablo 27’de katılımcıların konu hakkındaki düşüncelerine göre dağılımları verilmiştir. Bir kısım katılımcı ise (5/50) net bir fikir belirtmemiştir.

**Tablo 27. Katılımcıların Kadın Dayanışması Konusundaki Fikirleri**

<b>Katılımcıların Kadın Dayanışması Konusundaki Fikirleri</b>	<b>Sayı</b>
Kadınlar Arasında Dayanışma Olmadığını Düşünenler	25
Cinsiyetin Önemli Olmadığını Düşünenler	15
Kadınlar Arasında Dayanışma Olduğunu Düşünenler	5
Konu Hakkında Net Fikri Olmayanlar	5

##### **4.9.1 Kadınlar Arasında Dayanışma Olmadığını Düşünenler**

Katılımcıların büyük çoğunluğu (25/50) akademik yaşamda kadınlar arasında dayanışma olmadığını düşünmektedir. Özellikle akademik yayınlarda kadın akademisyenlerin yardım etmedikleri belirtilmiştir. Bunun nedeni kadın akademisyenlerin erkek hâkimiyeti arasında kendisine bir yer edinme çabası olabilir.

“...Destekleyen çok az çünkü destekliyor görünüp çok acımasız davranabiliyorlar. Kimi hoca yardımda bulunuyor kimisi bulunmuyor. Yardım derken mesela makale yazarsınız okumasını talep edersiniz ya da kaynak talep edersiniz. İstedığınız kitabı getirir ya da getirmez...” (K13)

“Son derece sınırlı, son derece az. Destek yok, köstek var.” (K18)

“Genelde akademisyenlerde şöyle bir durum var. Bazı bayan akademisyenler çok hırslı oluyor. Dolayısıyla fikir paylaşımından bile kaçınıldığı durumlar olabiliyor. Ama bence kadınların dayanışma içerisinde olması gerekiyor. Ama karşılaştığım durumlara baktığımızda bazen hırs yapıp bayanlar birbirlerine yardım etmeyebiliyor.” (K19)

Kadınların özel yaşamlarını iş yaşantılarına yansıtmaları sonucu yaşadıkları ruhsal dalgalanmalar sonucu birbirlerine karşı daha sinirli, tahammülsüz de olabilmektedirler. Bunun sonucunda birbirinden yeterince yardım ve destek göremeyen kadın akademisyenler görmek mümkündür.

“...Biraz da kadınların kaprisleri ve ev hayatındaki şeyleri işe taşımalarından kaynaklanan durumlar var. Ben Yüksek Lisans tezimi de bir kadın danışmanla da yapmışken doktora tezimde tövbe edip konum olmasa bile gidip bir erkek hocayla çalışacağım dedim...” (K27)

“Kadınlarda iniş çıkışlar çok fazla olabiliyor. Bir gün kabul ettiklerini ertesi gün kabul etmeyebiliyorlar. Siz de ne yapacağınızı şaşırtıyorsunuz...” (K40)

Akademik yaşamdaki dayanışmanın azlığı erkek akademisyenler arasında da görülmektedir. Kendi ismini duyurmak yerine takım çalışmasına yönelenler daha seyrektiler.

“Bence genel olarak tüm akademisyenler arasında yardım ve destek az...” (K16)

“Erkek kadın hiç fark etmiyor. İş yardım etmeye gelince hiç kimse elini taşın altına koyup birbiri için bir şeyler yapmıyor ne yazık ki...” (K41)



Bazı katılımcılar ise dayanışma olmadığını ifade etseler de, bunu kendi tecrübelerine değil, çevrelerinden duyduklarına istinaden belirtmişlerdir.

*“Kendi bölümümdeki gözlemlerim pozitif ama başka bölümlerde kulağıma gelen şeylerde çekememezlik, bu tarz şeyler duyuyorum. Mesela bilgiyi saklama, bilgiye ulaşım kaynaklarını saklama. Bu çok sık yaşanabiliyor. Mesela bir konferans bilgisi paylaşmama...” (K20)*

*“Benim yaşadığım kötü bir tecrübe yok ama arkadaşlarımdan duyduğum yaşanmış olumsuz olaylar var. Mesela bayan profesörler bayanların ilerlemesini engellemeye yönelik şeyler yapıyorlarmış...” (K29)*

#### **4.9.2 Cinsiyetin Önemli Olmadığını Düşünenler**

Katılımcıların bir kısmı (15/50) akademik destek konusunda cinsiyetin hiçbir önemi olmadığını savunmuştur. Genel olarak akademik yaşamda işbirliğinin önünde bazı engeller vardır. Martin (2007) akademik yaşam önündeki engelleri korku, çifte standart, kişisel ilişkiler, resmi prosedürler ve güç dağılımındaki dengesizlikler olarak özetlemiştir.

Cinsiyetin önemli olmadığını düşünen katılımcıların bir kısmı, akademik yaşamdaki engelleri kişisel olarak özetlemiştir. Kişilerin cinsiyetlerinden ziyade kişilik özellikleri rol oynamaktadır.

*“Yani ben aslında olayı kadın erkek diye ayırmıyorum. Benim yaşadığım kadarıyla kadın erkekle ilgili bir ayrım yok. Bence kişisel ayrımlar olabiliyor. Yani erkek ya da kadın başka birisinin daha önce olması istenebiliyor. Yani önce yükselmesi, bazılarının önü kesilmeye çalışılıyor olabiliyor. Engellenmeye çalışılabilir ama cinsiyet bazında olduğunu düşünmüyorum. Duyduklarımdan da gerçekten karma bir tutum var. Hem kadınlara yapılabilir, hem erkekler olabiliyor o yüzden cinsiyet ayrımı yok.” (K1)*

*“Biraz kişiden kişiye değişiyor sanki. Bu durumun kadın erkek ayrımı olmaksızın karaktere bağlı olduğunu düşünüyorum...” (K38)*

Cinsiyetten bağımsız olarak fikir ayrılıklarının neden olduğu gruplaşmalar nedeniyle de yardım ve destek zaman zaman yetersiz olmaktadır. Farklı fikirleri barındıran gruplar zaman zaman karşı karşıya gelmektedir.

*“Genelde çoğu çalışma ortamında gruplaşmalar oluyor. Bu gruplaşmalar genelde cinsiyetten bağımsız, kişilik ve menfaatlerin ortak olmasına göre değişiklik gösteriyor...” (K24)*

*“...Gruplaşmalar da olabiliyor. Diyelim bir oluşum var. O oluşumun içine ilişkilerinin iyi olmadığı bir kişiyi almayı seçmeme ya da almama yönünde doğrudan ifade belirtme...” (K50)*

#### **4.9.3 Kadınlar Arasında Dayanışma Olduğunu Düşünenler**

Ortak geçmişe sahip oldukları ve birçok duyguyu paylaştıkları için kadınlar arasında dayanışma olduğunu düşünen akademisyenler de bulunmaktadır (5/50) Her ne kadar akademik yaşamda payları erkek akademisyenlere oranla nispeten daha az olduğu için rekabete girseler de, aynı zorluklardan geçmeleri onları zaman zaman yakınlaştırmaktadır.

*“Ben kendi adıma danıştığım da bayan arkadaşlarıma yardımcı oldular, sıkıntı yaşamadım. Yardımcı olurlar diye düşünüyorum” (K10)*

*“...Ve şimdiye kadar karşılaştığım bütün kadın akademisyenler bana hep daha olumlu ve ileri götürücü şekilde davrandı. Hep disiplinliler, hem sizin dertlerinizi anlayan insanlar özelde birebir konuştuğunuzda eksikliğiniz varsa tamamlamak için çaba gösteren insanlarla karşılaştım...” (K17)*

*“Kadınlar arasında kadın dayanışması, erkekler arasında erkek dayanışması var. Birbirlerinin duygu ve düşüncelerini mi anlıyorlar? Aynı kafa yapısında mıdır? Gerçekten iyi anlaşıyor hemcinsim olanlar. Bence bu yapıdan kaynaklı birbirlerini daha kolay anlıyorlar.” (K33)*

Özellikle psikolojik konularda aynı yapıda oldukları için birbirlerine büyük ölçüde destek oldukları belirtilmiştir. Bir kadını psikolojik sıkıntıları olduğunda en iyi anlayacak olanın hemcinsi olduğu düşünülmektedir.

*“...bazen içinden çıkamadığım zor dönemlerimde hemcinslerimden destek aldığım oldu. Sonuçta aynı hormonlara sahibiz ve psikolojinin de hormonlarla yakın ilişkili olduğunu düşünüyorum.” (K8)*

*“Hemcinslerimden yardım aldığım oldu. En azından psikolojik olarak destek aldığım, fikir aldığım oldu.” (K46)*

Sayıda az da olsa kadın akademisyenler arasında dayanışma, sinerji olduğunu düşünen katılımcılar vardır. Erkeklerle olan farklılıklar ve akademik yaşamda erkeklerin daha fazla şansa sahip oldukları gerekçesiyle kadınlar arasındaki dayanışmadan bahsedilmiştir.

#### **4.10 Akademik Statü Psikolojik Taciz İlişkisi**

Psikolojik taciz, gücü kötüye kullanma olarak tanımlandığı için akademik statü de zaman zaman kötüye kullanılmış, akademik güç gösterisine dönüşmüştür. Sahip olunan güç sayesinde emir verme, küçük görme, yapabileceğinden fazla iş yükleme gibi davranışlarla konum olarak hiyerarşinin aşağısında bulunanlara psikolojik taciz uygulanmaktadır. Katılımcılara akademik statü ve psikolojik taciz arasındaki ilişki sorulduğunda, bir kısım akademisyen (10/50) akademik statü ile psikolojik taciz arasında herhangi bir ilişki olmadığından bahsetmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu ise (40/50) akademik statü ile psikolojik taciz arasında doğrudan ilişki olduğunu savunmuştur. Bjorkqvist, Osterman, ve Hjelt-Back (1994) çalışmasında az güce sahip olan bireylerin psikolojik tacizin hedefi olduklarını vurgulamıştır. Gücü elinde bulunduran bireylerin ise sahip oldukları gücü kötüye kullanıp, çalışanlarına psikolojik taciz uyguladıkları dile getirilmiştir.

##### **4.10.1 Akademik Statü ile Psikolojik Taciz Arasında İlişki Olduğunu Düşünenler**

Akademik statü ve psikolojik taciz arasında ilişki olduğunu düşünenler yöneticiden asta doğru bir güç hiyerarşisi olduğundan bahsetmiştir. Kişilerin yönetici olunca hükmeder pozisyona gelmeleri algısı olduğu için güce sahip olunca emretmenin kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir. Yöneticiliğin sert bir yapıyı gerektirdiğini

düşünen görüşler de vardır. İnsanlara iş yaptırmak, onları bir amaç çevresinde toplamak için yöneticilerin zaman zaman sert olmalarını gerektirmektedir.

*“Türkiye’de genel bir algı var. Yönetici vasfına geçtikçe insanlar daha hükmedici pozisyona geldiklerini düşünüyorlar. Öyle olunca da belki de bilinçaltında, işlerin yürümesi açısından psikolojik taciz uygulaması biraz daha artıyor.” (K6)*

*“Yöneticilik biraz gaddarlık da gerektiriyor olabilir kimi zaman o yüzden çok objektif değerlendirmem gerekiyorsa bazı zamanlarda, gereken ortamlarda belki de uygulanmalı. Çalışanların olayı ciddiye alma durumlarına bağlı. Kimi zaman belki de uygulanması gereken bir şeydir ama dozu var.” (K38)*

Katılımcıların akademik yetkiyi ellerinde bulunduran kişiler hakkında yaptıkları bir eleştiri de eleştiriyi hiçbir şekilde kabul etmemeleridir. Hâlbuki akademik hayatta yapıcı eleştiri daha iyi fikirler üretmek için son derece gereklidir.

*“...Mesela eleştirilmeye gelmediklerini düşünüyorum. Hiçbir şekilde eleştiri kabul etmiyorlar. Ne kadar kabul ettiklerini söyleseler de olumsuz bir şey söylediğinizde hiç hoş karşılanmıyorsunuz. Ve yaptığınız eleştiriler unutulmuyor. 6-7 ay sonra önünüze gelebiliyor yaptığınız eleştiri.” (K9)*

*“Akademik rütbesi sizden yüksek birinin egolarının da aynı oranda yüksek olduğunu unutmayın. Onlara herhangi bir yapıcı eleştiri de yapılmaz kesinlikle. Ağız tadınızın bozulmaması için fikirlerinizi ifade etmeden aynı fikirde olmak en garantisi...” (K31)*

Bir görüş ise akademik yetkiyi elinde bulunduranın dayatma yaptığını onaylasa da bunun gerekli olduğunu savunmaktadır. İyi bir yönetici olup, işlerin yürümesini sağlamak için belli bir gücün uygulanması gerekir. Ancak güç ile tanımlanmak istenen şey psikolojik taciz değildir.

*“...Yönetici olmak çok zor bir iştir. Herkesi her şekilde idare etmek gerekiyor. Tabi ki işleri de yaptırmak gerekiyor. O durum işte çok ince bir çizgi. Çoğunluk psikolojik taciz uygulayabilir, azınlığı öteliyorum. İyi idareci dediğimiz kısım zaten psikolojik taciz uygulamaz yani. Her şeyi açıktır.” (K11)*

*“Ben bir yönetici olarak şunu söyleyebilirim ki, abartmadan uygulanan otorite en sağlıklı olandır. Bu otoriteyi uygulamadan altınızda çalışanları bir çatı altında toplamanız imkânsız...” (K50)*

Bir başka bakış açısı ise yönetici olmanın tek başına psikolojik taciz uygulamak için yeterli olmadığından, kötü niyet ile birleşince ortaya çok daha ciddi bir tablo çıktığından bahsetmiştir.

*“Kötü niyetliyse en iyi psikolojik tacizi uygulayacak kişidir. Bir yetkisi varsa, yönetici konumundaysa ve bunu uygulayabilir bir durumdaysa ve de art niyetliyse en iyi psikolojik taciz uygulayabilecek kişi yöneticidir. İpler onun elindedir.” (K13)*

*“...Yönetimin doğru ellere verilmesi altın değerinde. Eğer bu şekilde olmazsa ve yönetim kötü amaçlı bir insanın eline geçerse orada istediği her türlü kötülüğü yapabilir. Düşünsenize ne kadar korkunç bir şey olur? Adam istediği psikolojik tacizi uygular ve kimse sesini çıkaramaz...” (K27)*

Bazen de psikolojik taciz akademik statüsü daha yüksek olan kişiye uygulanabilir. Amaç kişinin önünü kapatmak, başarısını engellemek olabilir.

*“Akademik statüsü olan insanlara karşı psikolojik taciz uygulayabiliyor. Siz biliyorsunuz hadi yapın ama kendi yapacağı işi yapmayarak iş yavaşlatıyor. Veya olabilir o kişi o akademik alanda uzmandır ama o idari işte de o uzmandır. Mahsus o kişinin akademik uzmanlığına karşı bir gıcıklığı olabiliyor bazen. Biliyordunuz yapın gibi. Hâlbuki böyle şeyler var. İş yavaşlatma yapabiliyorlar.” (K33)*

*“Ender de olsa bazen yüksek rütbeli kişi sessiz, içine kapanık biriye, ondan daha güçlü karakterde olanlar akademik statüsü ondan düşük de olsa psikolojik taciz uygulama gücünü kendinde bulabiliyor...” (K45)*

Yöneticilik vasfı taşınması zor bir sorumluluktur. Doğru kişilere verilmemesi halinde orantısız güç uygulama, psikolojik taciz, istifa gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Her ne kadar yöneticilerin belirli bir yaptırım gücü olsa da, bu güç orantılı ve yerinde olarak kullanılmalıdır.

#### 4.10.2 Akademik Statü ile Psikolojik Taciz Arasında İlişki Olmadığını Düşünenler

Her ne kadar akademik statü ile insanın eline geçen güç arasında kuvvetli bir bağ bulunsa da, bu her akademik statü sahibinin çalışanlara psikolojik taciz uygulayacağı anlamına gelmez. Uygulanan psikolojik taciz akademik statü sahibinin karakteriyle yakından alakalıdır. Kişinin akademik statüsünün gerektirdiği gibi davranması, statüsünü sindirmiş olması, daha düşük akademik statüye sahip akademisyenlerin çalışma huzuru açısından çok önemlidir.

*“Ben title'a itibar etmiyorum. Çünkü insanları yönetici yapan kişinin tabiatı ve tecrübesidir. Yani birisi profesör olabilir, birisi yardımcı doçent, öğretim görevlisi olabilir hiç önemli değil. O makamı, koltuğu gerek kişilik itibariyle gerek akademik anlamda, gerek üretimsel anlamda zekası ve potansiyeli ile dolduruyorsa, alasıyla profesör yerine daha düşük title'a sahip birisi olabilir, olmalı...” (K18)*

*“Bu da yine kişilikle alakalı. Eğer bunu kompleks yapan bir kişiliği varsa kuracağı diyaloglarda da kuracağı üstünlük için başka yolları mesela psikolojik tacizi kullanabilir...” (K35)*

Kişilik özelliklerinin yanı sıra, yükselme hırsı, kişinin egoları da ön plana çıkmaktadır. Hırsın ve egoların çatışmasının sadece akademik sektörde değil, tüm sektörlerde görüldüğü belirtilmiştir.

*“...Çok hırslı akademisyenler var. Ama çok hırslı başka sektörlerde de insanlar vardır. Bu kadar rekabetin önemli olduğu dönemde kendini ön plana çıkarma, üstüne basarak yükselme, bunlar her sektörde önem kazanabilir.” (K20)*

*“İnsanın doğası gereği olan hırs ve ihtiras kadınların kendi yerlerini garantiye alma isteğiyle daha da fazla olabiliyor. Bu nedenle akademik statüden ziyade kişisel çıkarlar, ego ve hırslar ön plana çıkıyor...” (K44)*

Sağlıklı ruh haline sahip olan bireyler için, sahip olunan akademik ünvanın hiçbir önemi yoktur.

*“Eğer bir insan yerini konumunu hak etmişse, onu etkileyecek ve kişiliğini bozacak hiçbir güç yoktur bence...” (K8)*

*“...kişiliği oturmuş, sağlıklı ruh haline sahip bireylerin akademik ünvanı çok da umursayarak iş yaptığını düşünmüyorum. Ben kişisel yaşamımda öyle düşünüyorum. Benim yardımcı doçent oluyor olmam benim insanlarla kurduğum ilişkiyi hiçbir şekilde etkilemiyor.” (K35)*

*“Hazmetmiş insanın hali bir başka oluyor gerçekten. Kişi yerini sindirmişse, en yüksek statüde olsa da sonuç değişmiyor...” (K39)*

Sahip olunan tecrübeler insanı olgunlaştırdığı için psikolojik taciz uygulamak şöyle dursun, olgun olan akademik personelin daha alt akademik rütbeye sahip olanlara daha ılımlı yaklaştığı akademik ortamlar da olmuştur.

*“...Akademik ünvanı arttığı zaman sanki insanlar daha olgunlaşmış gibi geliyor bana. Yöneticinin akademik ünvanının düşük olması problem olabilir...” (K39)*

*“Bence tam tersi akademik statüye sahip olan akademisyenler birçok şeyi aşmış oluyorlar. Dolayısıyla akademik statü yükseldikçe psikolojik taciz azalacaktır diye düşünüyorum.” (K42)*

Psikolojik tacizin akademik statü ile ilgili olmadığını düşünen katılımcılar psikolojik tacizin kişinin karakteri, hırsları ve sahip olduğu statüyü sindirmesiyle ilgili olduğunu savunmuştur. Bunun dışında yılların tecrübesinin getirdiği olgunlukla akademik tecrübesi yükselince alt kadrodakilere daha fazla olgunluk gösteren, daha anlayışlı yaklaşan akademisyenler olduğu da belirtilmiştir.

#### **4.11 İdari Hiyerarşi Psikolojik Taciz İlişkisi**

Bazen de akademik statüden bağımsız olan hiyerarşi ve psikolojik taciz arasında bir bağlantı söz konusu olmaktadır. Hiyerarşi derken akademik statüden bağımsız, üniversite bünyesinde idari personel kadrosundaki görevlerden bahsedebiliriz. Bunlar; Özel Kalem Müdürlüğü, Genel Sekreterlik, Eğitim, Öğretim Daire Başkanlığı, Araştırma Planlama Koordinasyon Daire Başkanlığı, Kontrolörlük Daire Başkanlığı,

Yayın ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Merkezi Daire Başkanlığı, İnşaat, Bakım, Onarım Daire Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği ve Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı gibi görevlerdir.

Katılımcılara idari hiyerarşi ve psikolojik taciz arasındaki ilişki sorulduğunda, 32 katılımcı idari hiyerarşi ile psikolojik taciz arasında bağlantı olduğunu, 11 katılımcı ise herhangi bir bağlantı olmadığını belirtmiştir. 5 katılımcı kararsızlığını ifade etmiştir. 2 tanesi ise akademik camiada hiyerarşinin sadece akademik olabileceğini, dolayısıyla idari hiyerarşinin bundan tamamen bağımsız olduğunu ifade etmiştir. Otoritenin suistimal edilmesi psikolojik tacizin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Katılımcılardan bazıları hiyerarşi ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiyi onaylamış, bunun akademik hiyerarşi ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiye benzer olduğunu, güce sahip olan kişinin bunu kötüye kullanabileceğini belirtmiştir. Bazıları ise sahip olunan otoriteyi kötüye kullanmanın karakterle alakalı olduğunu belirtmiştir.

#### **4.11.1 İdari Hiyerarşi ve Psikolojik Taciz Arasında İlişki Olduğunu Düşünenler**

Katılımcıların büyük çoğunluğu (32/50) idari hiyerarşi ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiden bahsetmiştir. Bunun sebebi olarak da gücün suistimalini öne sürmüşlerdir.

İnsanın yetkileri yöneticilik vasfıyla paralel olarak artmaktadır. Buna bağlı olarak da daha fazla emir verme, buyurma şeklinde otoriteye dayanan bir ast üst ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Psikolojik taciz sadece üst yönetim tarafından uygulanmasa da katılımcılardan bazıları yöneticilik vasfıyla uygulanan psikolojik tacizin düzeyinin arttığını savunmuştur.

*“...ister istemez her insanın psikolojisinde ben yöneticiyim durumu olduğu için bence illaki psikolojik taciz düzeyleri, katsayıları değişiyor kişilere göre...”*  
(K3)

*“...Elinde ne kadar güç varsa o kadar ezebilme imkânın var. Ne yazık ki kullanılıyor. Yani masa başına geçtiği an ile ondan bir saniye öncesi arasında emin olun bakışında, duruşunda bile insanın fark oluyor. Yürüyüşü, kimliği,*



*kişiliği değişiyor. Ve sorduğunuz zaman bu makamın, koltuğun gereklerini yapıyor. Uzaktan görüldüğü gibi değil bu işler deniyor.” (K18)*

Bir katılımcı görüşü ise psikolojik taciz uygulamadan uygulanan otoritenin işlerin yürümesi açısından gerekli olduğu yönündedir. Ancak bu otorite eleştiriye kapalı olma ve her şeyi kendisinin bildiğini savunma şeklindeyse bunun psikolojik taciz tanımlamasına uyduğu söylenebilir.

*“Türkiye’de genel bir algı var. Yönetici vasfına geçtikçe insanlar daha hükmedici pozisyona geldiklerini düşünüyor. Öyle olunca da belki de bilinçaltında, işlerin yürümesi açısından psikolojik taciz uygulaması biraz daha artıyor.” (K6)*

*“Bazı idari yöneticilerde de bunu görebiliyorum. Bir yöneticiyim ben. Herkes beni dinlemek zorunda, ben eleştirilemem şeklinde ifadeler kullanılıyor. Mesela eleştirilmeye gelmediklerini düşünüyorum. Hiçbir şekilde eleştiri kabul etmiyorlar. Ne kadar kabul ettiklerini söyleseler de olumsuz bir şey söylediğinizde hiç hoş karşılanmıyorsunuz. Ve yaptığınız eleştiriler unutulmuyor. 6-7 ay sonra önünüze gelebiliyor yaptığınız eleştiri.” (K9)*

*“...Yönetici olmak çok zor bir iştir. Herkesi her şekilde idare etmek gerekiyor. Tabi ki işleri de yaptırmak gerekiyor...” (K11)*

Yöneticilik vasfına bir de kıdem eklenince sanki kişinin daha fazla yaptırımı var gibi bir algı oluşabilmektedir. Bu görüş toplumumuzda yaygın olsa da eleştirilmiştir.

*“...emeklilik düzeyine gelmiş iş arkadaşlarıyla çalışmak durumunda kalıyor ve bir yaptırma gücü hissediyor olabilir. Yani bu bizim toplumumuzun da verdiği bir şey, kültürel bir şey yani insanlara bunu yaptırmak zorunda da hissediyor olabilirler, bu ne biçim müdür demesin diye...” (K17)*

*“Ben idari ya da herhangi bir statü değil de kıdemle psikolojik tacizi daha fazla bağdaştırıyorum. İnsan tecrübe kazandıkça, örgütte çalıştığı sürenin artmasıyla yaptırım gücünü kullanmaya daha da meyilleniyor sanki...” (K21)*

İki katılımcı akademik dünyada idari hiyerarşinin rolü olmadığını belirtse de, iki katılımcı tam tersine idari statüsü olan kişilerin akademik statü sahibi olanlar üzerinde daha fazla baskısı olduğunu belirtmiştir.

*“Çok birebir bir ilişkisi var psikolojik tacizle ilgili çünkü akademik statüsü olmayan kişiye ne kadar yetki verirsiniz o kadar yetkiyi akademik kariyer yapan kişi üzerinde kullanmayı o kadar rahat yapabilecektir ve buna imkân sağlandığı takdirde ortalama bir profesörün yapabileceğinden çok daha etkili psikolojik taciz uygulayacaktır.” (K25)*

*“Rütbesi yok ve yöneticiyse, uzun süredir yönetici değilse ve yeni yönetici olduysa ne yapacağını bilemez halde onlar da insanlara saldırıyor diye düşünüyorum. Olumsuz yönde.” (K29)*

*“...Memur bile size aynı davranışı gösterebiliyor. Hâlbuki statü olarak ona bağlı değilsiniz. Amiriniz de o değil. Üstelik siz akademisyensiniz yani öğretim kadrosundasınız. İdari kadroda değilsiniz.” (K48)*

Yöneticilerin görevlerinin farkında olmamalarının da böyle bir algının yaratılmasında büyük ölçüde payı vardır. Sorumluluğun ne denli önemli olduğunu kavrayan bir kimse statüsü ne olursa olsun psikolojik taciz uygulamaz.

*“Yöneticilerin yönettikleri şeyin pek farkında olmadıklarını düşünüyorum...” (K26)*

*“Ben yöneticiliğin gerçekten bir yetenek olduğuna inanıyorum. Kişinin ünvanı olmayabilir ama çok iyi yöneticidir...” (K32)*

Akademik hiyerarşi ve idari hiyerarşi her ne kadar birbirinden ayrılrsa da statüyle ilişkili olması açısından ikisi de benzerlik göstermektedir. İkisinde de ast ve üst kavramları, yaptırım ve yönetenin gücü söz konusudur. Katılımcıların çoğunluğu hiyerarşi ve psikolojik taciz kavramı arasında ilişki olduğunu düşünmektedir.

#### 4.11.2 İdari Hiyerarşi ve Psikolojik Taciz Arasında İlişki Olmadığını Düşünenler

Katılımcıların bir bölümü (11/50) ise hiyerarşi ve psikolojik taciz arasında herhangi bir ilişki olmadığını, kötü davranış ve psikolojik taciz vakalarının kişinin karakteriyle ve niyetiyle ilgili olduğunu belirtmiştir. Eğer kişinin niyeti kötüyse hiyerarşideki yerine bakılmaksızın psikolojik taciz uygular.

*“Kötü niyetliyse en iyi psikolojik tacizi uygulayacak kişidir. Bir yetkisi varsa, yönetici konumundaysa ve bunu uygulayabilir bir durumdaysa ve de art niyetliyse en iyi psikolojik taciz uygulayabilecek kişi yöneticidir. İpler onun elindedir.”* (K13)

*“Bence kişinin niyetiyle alakalı, pozisyonuyla hiç alakalı değil.”* (K15)

Bazen kişilerin karakteri yönetici olunca da değişmektedir. Mesleki hayatının başlarında yapmadığı birçok şeyi yönetici olunca yapabilmektedir.

*“...Yani masa başına geçtiği an ile ondan bir saniye öncesi arasında emin olun bakışında, duruşunda bile insanın fark oluyor. Yürüyüşü, kimliği, kişiliği değişiyor. Ve sorduğunuz zaman bu makamın, koltuğun gereklerini yapıyor...”* (K18)

*“...Yönetici olunca da insanlar değişebiliyor ve psikolojik baskı ve kendi dediğini yaptırma tarzında davranabiliyorlar.”* (K19)

Karakterin dışında toplumsal olarak biçilmiş rollerin etkili olduğunu belirten katılımcılar da vardır. Yıllardır var olan anlayış yönetici konumundaki kişilerin emretmesi, direktifler vermesidir.

*“...Yani bu bizim toplumumuzun da verdiği bir şey, kültürel bir şey yani insanlara bunu yaptırmak zorunda da hissediyor olabilirler, bu ne biçim müdür demesin diye...”* (K17)

*“Sanki psikolojik taciz yönetici olmanın bir parçası gibi. Sanki her zaman yönetici tarafından psikolojik taciz uygulanıyor. Oysa ki aynı düzeydeki ya da*

*alt düzeydeki çalışma arkadaşları tarafından da psikolojik tacize maruz kalınabiliyor.” (K28)*

Bazen de bir savunma mekanizması oluşturmak için çalışanlarına psikolojik taciz uygulamaktadır. Kendine koruma kalkanı oluşturmak için kendisine yapılmasını istemediği davranışı çalışma arkadaşlarına uygulamaktadır. Ancak bunun altında da kişilikle ilgili nedenler yattığı söylenebilir.

*“...Bu da yine kişilikle alakalı. Eğer bunu kompleks yapan bir kişiliği varsa kuracağı diyaloglarda da kuracağı üstünlük için başka yolları mesela psikolojik tacizi kullanabilir. Tabi ki kendi hitap ettiği, yöneticilik yaptığı kitlenin ona yaşattıkları da kişinin psikolojik taciz uygulayıp uygulamamasına sebep de olabilir çünkü bir nevi savunma mekanizması olarak kullanıyor insanlar ama kişiliği oturmuş, sağlıklı ruh haline sahip bireylerin akademik ünvanı çok da umursayarak iş yaptığını düşünmüyorum...” (K35)*

*“İster idari ister akademik statüsü üstün olsun hiç fark etmez. Eleştiriyi kaldıramayan kişiler genelde psikolojik taciz uygulayarak kendilerini bir şekilde tatmin ediyorlar kanımca...” (K46)*

Akademik statü ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiye paralel olarak idari hiyerarşi hakkında da benzer yorumlar yapılmıştır. Bu iki kavram arasında ilişki olmadığını düşünenlerin en önemli gerekçesi belirleyicinin kişilik olduğunu düşünmeleridir.

#### **4.12 Psikolojik Taciz Hakkındaki Şikâyetler**

Memnun olmadığı çalışma ortamından şikâyet etmek çalışanların en doğal hakkıdır. Ancak psikolojik tacize uğradıkları ya da sindirildikleri için sahip oldukları korku nedeniyle rahatsızlıklarını yetkili mercie iletememektedirler. Türkiye Psikolojik Taciz Araştırması (2012) tarafından yürütülen çalışmada 12 ilden 316 katılımcının katıldığı araştırma sonuçlarına göre, psikolojik taciz kurbanları işlerini kaybetme korkusuyla konuşmak istememiştir. Bu çalışma sorusu dahilinde psikolojik tacize uğrayan katılımcılara şikâyetlerini yetkili mercie iletip iletmedikleri, rahatsızlık durumunda ne yaptıkları sorulmuştur. 35 katılımcı uygulanan psikolojik tacizle ilgili

herhangi bir şekilde şikâyette bulunmadığını, 9 katılımcı şikâyette bulunduğunu belirtirken, 6 katılımcı herhangi bir olumsuz davranışa maruz kalmadığını belirtmiştir.

#### 4.12.1 Uğradığı Psikolojik Taciz Hakkında Şikâyette Bulunanlar

Katılımcıların sadece 9 tanesi uğradığı psikolojik taciz hakkında şikâyette bulunmuştur. Şikâyetlerini sözel ve yazılı olarak belirtmişlerdir. Bu katılımcılar herhangi bir şekilde korkmamıştır. Başlarına gelenin başkalarının başına gelmemesi için ve bir şeylerin değişmesi için çaba sarf etmişlerdir.

Edilen şikâyetler genelde hiyerarşi çerçevesinde üst makamlara ulaşmıştır ve bazı durumlarda gereği yapılmıştır.

*“...Gerçekten çok somut bir davranışı vardı ve yanımda birisi vardı. Çok gözlenmişti. Ben bunun üzerine dilekçe yazdım. Bölüm başkanına verdim. Bölüm başkanı dekanlığa verdi. Bölüm başkanı ona da herhalde söyledi durumu. O da kendiliğinden istifa etti. İstifa edince de soruşturma açılmadı.”*  
(K2)

*“Şikâyet yerinde yapılırsa bir şeyler yapmaya çalışıyorlar. Daha önce çalıştığım kurumda bir yönetici hakkında soruşturma açılmıştı. Bu soruşturmadan sonra da tamamen değişti zaten kendisi...”* (K13)

*“...Ciddi yaptırım uygulandığı durumlar olmuştu zamanında...”* (K33)

Şikâyetlerini daha yüksek mercilere iletip düzeni değiştirmek için çaba gösteren kadın akademisyenler de olmuştur. Ancak kısa vadede herhangi bir değişimden söz edilmemiştir.

*“Sadece kadromu ilk aldığım yıllarda, ben buradan almadım kadromu başka bir kurumdan almıştım, o yıllarda YÖK'e bir şikâyette bulundum. Çünkü kadromun sürekli şartları değişiyordu. Yönetmelik kısmı sürekli değişiyordu. Ve bu benim doktora eğitimimi ileride etkileyebilirdi. Nereye gideceğim belli değildi benim. O zaman telefonla, sözlü bir şekilde şikâyette bulundum ancak o süreçte bir şey değişmedi.”* (K11)

*“...zamanında çok şikâyette bulundum. Ufak tefek değişiklikler oldu ama uzun vadede bir etkisi oldu mu diye soracak olursanız hayır derim” (K25)*

Şikâyette bulunanlar her ne kadar kendi istekleriyle yaşadıkları duruma son vermek isteseler de içinde buldukları durumdan tedirgin oldukları gözlenmiştir.

*“Evet, şikâyette bulundum ama negatife bile dönme durumu oluyor. Haklıyken haksız durumuna bile düşebiliyorsunuz.” (K8)*

*“...şikâyet ettikten sonra tedirgin olmadım değil aslında. Çünkü o kişiyle aynı ortamda çalışıyorsunuz ve oç alma hissiyle size bir zararı dokunabilir.” (K17)*

*“Çalışma arkadaşım kinayelerle bana psikolojik taciz uyguluyor diye şikâyet etmişim. Sanırım benim şikâyet ettiğimi anlamış olacak ki şikâyetten sonra bana nefes aldırmadı. Kısa bir süre sonra da istifa ettim zaten...” (K40)*

Zaman zaman edilen şikâyetler dikkate alınmış, kişiler hakkında gerekli işlemler yapılmıştır. Şikâyetler yazılı ya da sözlü uyarma şeklinde olmaktadır. Şikâyetler genelde resmi olarak yapılırsa da bazen iş arkadaşının daha iyiye yönelmesini sağlamak için kişisel düzeyde de olmaktadır. İşe yaradığı ve kişilerin düzelerek iyiye gittiği durumlar da olmuştur.

*“Yazılı olarak bulundum. Sonuç bana dönmedi ama dolaylı olarak bir şekilde diğer tarafın uyarıldığını gördüm...” (K45)*

*“...kişi bir ihtarname ile uyarılmıştı...” (K37)*

*“Hep şikâyet ettim. Böyle bir şey olduğunda hemen ya şikâyet ettim ya da insanın psikolojik durumunu incelettirdim. Bir tane problemlı bir iş arkadaşım tarafından psikolojik tacize uğradım. Selam vermedi, konuşmadı, küstü. Sebebi tamamen kıskançlıktı. Kişisel ve ailevi problemleri vardı. Onu da bildiğim için benimle ilgili bir şey olmadığını, kişisel problemleri olduğunu hissettim. Ben ona bir şey yapmadım çünkü. Sonra psikoloğa gitti herhalde rahatladı. Sonradan konuşulup halloldu...” (K49)*

Şikâyetle bulunanların büyük çoğunluğu şikâyetlerinin değerlendirmeye alınmadığı ve konu hakkında bir şey yapılmadığından bahsetmiştir. Bu durum da şikâyetle bulunmayı düşünenleri olumsuz yönde etkilemektedir.

#### 4.12.2 Uğradığı Psikolojik Taciz Hakkında Şikâyetle Bulunmayanlar

Katılımcıların büyük çoğunluğu (32/50) uğradıkları olumsuz davranış hakkında hiçbir işlem yapmadıklarını belirtmiştir. Bunun sebebi korku, tehdit ve gülünç duruma düşmektir. Korku, psikolojik tacize uğramakla yakından ilişkisi olduğuna inanılan kavramlardan birisidir. Özellikle kendisine gülünmesinden korkmak anlamına gelen “gelotofobi” çalışma ortamında sıkça rastlanan bir durumdur. Platt, Proyer ve Ruch (2009) gelotofobi ile psikolojik taciz arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kendisine gülünmesinden korkan kişilerin daha çok mutsuz bireyler oldukları belirtilmiştir. İçinde bulunduğu durumdan korkan ve hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanan kişiler şikâyet etmemeyi tercih etmişlerdir.

*“...Yani gerekli değildi. Bir de bazı şeylerin şikâyetle düzelebileceğini düşünmüyorum. O yüzden kendimi de direkt şikâyetle yormayayım, başkalarını da şikâyetlerimle yormayayım diye etmedim.” (K1)*

*“... Kadro korkusundan dolayı bulunmadım.” (K27)*

*“...İşe yaramaz diye düşündüm. Sadece legal yolla, dilekçeyle ifade ettim. Bunu kurumda sorumluluğum olarak addettim çünkü benim yaşadığımı benim gibi diğer arkadaşlarım da yaşıyordu. Dolayısıyla ben onu bir sorumluluk olarak gördüğüm için dilekçeyle ifade ettim ama hiçbir geri dönüş olmadı.” (K35)*

*“...Olumlu bir geri dönüş olmamıştı. Olumlu bir geri dönüş oldu da eyleme geçirilmedi. Kendileri de birçok şeyin farkındalardı. Ama eyleme dönüştürülemedi.” (K42)*

Şikâyetle bulunmayan kişilerin genelde yaptıkları o kişiyle konuşmamak, irtibat kesmek şeklindedir. Bu bir nevi savunma mekanizmasıdır.

*“Hayır, şikâyet etmedim, direkt kendisiyle ilişkiyi kestim yani tartıştık ve yüzüne söyledim yaptıklarını teker teker.” (K5)*

*“Yok. Sadece ilişki kestim. Kendisiyle paylaştım. Kişisel sıkıntıları vardı benimle öyle düşünüyorum...” (K20)*

Birebir ilişkisi olan kişiler ile ilgili hoşnutsuzluk durumunda şikâyet edilmemesinin nedeni çalışma ortamında soğuk rüzgârların esmesinin istenmemesidir. Bunun altında yatan neden de aslında çekinme, korkmadır.

*“...Yok, hayır. Çok korkunç belirgin bir şey değil ama yine de aynı ortamda yüz yüze baktığınız kişilerle sürtüşmeye girmek hiçbir zaman hoş olmuyor.” (K6)*

*“Sonuçta her gün yüz yüze bakıyoruz gerek yok gerilim ve tatsızlığa...” (K25)*

Bazen de şikâyet edilmemesinin sebebi bir şeylerin düzelmesi umududur. Bazen işe yaramasa da bazen sonuç alınmaktadır.

*“Şikâyet etmedim. Zamana bıraktım. Zaman içinde de düzeldi ve karşı taraf anladı.” (K10)*

*“...Daha önceleri epey paylaşımlarımız olmuştu. Belki de sırf onların hatırına sustum ve hiçbir şey söylemedim. Nitekim şu anda bir problemimiz yok.” (K27)*

*“Sabır her şeyin ilacı aslında. Tabi ki haksızlığa uğrayan bir kişinin susması doğru değil ama ben biraz içine atan bir tipim. Bu nedenle sustum. Ben sustukça sanırım hatasını anladı ve düzeldi. Ama durum her zaman böyle olmayabiliyor ne yazık ki. Bazen karşı tarafın susmasından cesaret alınarak işler daha da abartılabiliyor...” (K44)*

Bazen ise olayların daha rahatsız edici boyuta ulaşmasından korkan kişiler şikâyet etmeyi düşünseler dâhil şikâyetten vazgeçmişlerdir.

*“...Motivasyonumu düşüren olay şu ana kadar çok olmadı ama birkaç tane "ne oluyor?" dediğim durumları arkadaşlarımla paylaştım. Ama işlerin daha da karışabileceğini düşünerek bunu yönetime duyurmadım.” (K17)*

*“Şu anda hâlâ psikolojik tacize uğruyorum ama gidip söylesem her şey aleyhime dönecek. Kafam çok karışık...” (K22)*



Şikâyet edilmeyen durumlar genellikle düzelmeyeceğine inanılan ya da daha önceden şikâyet edilerek sonuç alınmadığı için hayal kırıklığına uğranmış durumlardır. Edilen şikâyetin değerlendirilmemesi, meslekten soğuma, kendini önemsiz ve değersiz hissetme gibi sonuçlar doğurabilir.

#### 4.13 Olumsuz Durumun Etkileri

Psikolojik tacizin istifaya, depresyondan, anksiyeteye hatta intihara kadar uzanan birçok olası sonucu vardır. Gergin ve rahatsız çalışma ortamı çalışanlarda motivasyon düşüklüğü, meslekten soğuma gibi sonuçlar doğurmaktadır. Motivasyon düşüklüğü olumsuz durumun en yaygın etkisidir (45/50).

*“Yani o süreçte okula dâhil gelmek istemiyordum diyebilirim yani. İşimden soğuduğum dönemler oldu.” (K1)*

*“Ya tabi ki motivasyonunuz düşüyor, kafanız sıkılıyor. Bayan olduğunuz için daha fazla duygusal davranıyoruz...” (K3)*

*“...Sadece iş yaşantımda değil, iş dışında da moral bozukluğu ya da içe kapanma gibi durumlar oldu. İşe gitmek istememe hâlbuki çalışmayı ve hareketi çok sevmeme rağmen, işimi de çok sevmeme rağmen yine de işe gitmek istememe, birebir ilişkilerden dolayı oldu.” (K7)*

Diğer meslek gruplarının aksine maddi kazanç ve beklenti oldukça düşük olduğu için akademik hayatta motivasyon çok önemlidir. Motivasyonun düşmesi durumunda meslekten soğuma kaçınılmazdır.

*“Motivasyonumu düşürdü. Çünkü burada her şey motivasyonla yürür daha fazla. Maddi açıdan hiç bir beklentiniz yok bu anlamda devlet üniversitelerinde. Dolayısıyla burada şevkle çalışma isteğiniz varken yavaş yavaş törpüleniyorsunuz, yavaş yavaş içinize atıyorsunuz her şeyi ve küçük küçük biriktirdiğiniz her şeyin bir süre sonra aslında sizi ne kadar demotive eden şeyler olduğunu ve ne kadar sizi yıldırıldığını fark ediyorsunuz. İşin en acı tarafı da bu...” (K13)*

*“Özellikle iş anlamında motivasyon kaybı oluyor. Yapacağınız bir işi size normalde potansiyeliniz bir günde bitirmekse bu üç-dört güne yayılabiliyor çünkü aklınızı meşgul eden başka bir şey oluyor. Genellikle iş kaybı, sosyal hayatında da düşüşler yaşanması gibi durumlar oluyor.” (K14)*

Akademik camiada akademisyenleri ayakta tutan tek şey motivasyon olduğu için olumsuz tecrübeler sonucunda mutsuz bireyler ortaya çıkmaktadır. Bu da akademik çalışmaların kalitesine yansımaktadır.

*“İşteki mutluluğum azaldı yani gelirken çok istekle geliyordum. Öğrencilerle ilişkiyi etkilemedi ama akademik değil, yönetim odaklı aktivitelere olan yatırımımı etkiledi. Yapmak istememeye başladım. Daha mutsuz hissettim...” (K21)*

*“Çalışma veriminizi çok etkiliyor çünkü bir hevesle başladığınız işte zaten hevesiniz kaçmış oluyor. Tekrar çalışma azmi hissetmiyorsunuz. Yaptığınız iş anlamsızlaşıyor. Zaten çok ince bir iplikte giden bir şey akademisyenlik, çok idealist bir şekilde çalışma gerektiren bir şey. O idealizm ortadan kalkıyor ve bir gelecek kaygısı sarmaya başlıyor...” (K22)*

Tüm bu olumsuz etkilerin yanında sağlık sorunları baş göstermektedir. Yaşanan olumsuz tecrübelerin en büyükleri kişiyi uzun vadede etkileyen travmalar, psikolojik sorunlar ve ciddi sağlık problemleridir.

*“Çok olumsuz etkiledi. İşe gelmek istemedim o dönemde, bu da tabii devamsızlığa sebep oldu. Geç geldim. Odaya girmek istemediğim oldu. İşyerinden yazılar geldi. Ev yaşantımda dişlerimi gıcırdatmam o dönemde. Öyle bir etkisi oldu. Sonra hipotiroidim çıktı ve kilo alımı da gerçekleşti. Bunların hepsi etkileri herhalde. Uyku, yeme bozuklukları, diş gıcırdatma.” (K30)*

*“Olumsuzluklar kalıcı bir hasar bıraktı üzerimde. Raporla belgelendirilecek düzeyde bir kalıcı hasar bıraktı. Sonrasında kendisi isteyerek gitti... Çok büyük bir tedirginlik, özgüven eksikliği, asabiyet gibi bütün duygusal çatışmaların hepsini yaşadım.” (K34)*

Bu tür olumsuz olaylar karşısında çalışma arkadaşları arasında bir işbirliği ortamı da zaman zaman oluşmaktadır. Ancak bazı durumlarda olumsuz davranışa maruz kalanların içlerine kapandığı görülmektedir (10/50). Sessizleşme, olumsuz durumlara karşı tepkisizlik gözlenmiştir. İşte örgütsel sessizlik anlayışı da bu şekilde oluşmaktadır. Hiçbir şey değişmeyeceği algısı, kendini önemsiz hissetmek gibi faktörler sessizliği tetiklemektedir.

*“Profesyonel bir yardım almadım ama bu odada birlikte çalıştığım arkadaşım ile ikimize karşı yapılan bir durumdu. Aslında birbirimize destek olduk. Birlikte hareket ettik. Birbirimize yardım ettik...”* (K5)

*“Kendimi biraz daha çektim. O kişilerle bir arada bulunmamaya özen gösterdim...”* (K6)

*“Bundan sonra çevremde çok yakın arkadaşım ile da ilgili olumsuz bir şey olduğunda insanları uyarmamam gerektiğini öğrendim. Bu olay beni sessizleştirdi. Artık sadece işime bakıyorum...”* (K31)

Yaşanan olumsuz tecrübelerin en büyüğü akademisyenlerin mesleklerini bırakmalarıdır.

*“Psikolojik taciz olayı yüzünden doktorasını bırakan arkadaşlarım var. Öyle söyleyeyim. Baskı ya da zorlamadan ötürü akademik camiayı bırakıp özel sektöre geçen birçok arkadaşım oldu...”* (K38)

*“İşten ayrıldım. O dönemde baya stresliydi. Bir de hangi alanda çalışsam diye düşündüğüm zamanlardan biriydi. O alanı direkt eledim mesela. Bu tecrübemden dolayı daha fazla o alanda çalışmak istemiyorum dedim.”* (K44)

Yaşanan olumsuzlukları şikâyet etmemek, başta sessizleşme olmak üzere işten soğuma, kendine güven eksikliği, sağlıksal, psikolojik sorunlar ve işten ayrılma gibi çok ciddi problemlere yol açmaktadır. Bu gibi ciddi sorunların oluşmaması için doğru zamanda, doğru mercilerin konu hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir.

#### 4.14 Destek

Çalışanların huzuru ve iş verimi açısından çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden gördükleri destek çok önemlidir. Treiber ve Davis (2012) çalışmalarının bir boyutu olarak iş yerindeki destek ile çalışanların sağlığı ve tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma arkadaşlarından destek gören çalışanların sağlık durumlarının iyi olduğu ve tükenmişlik düzeylerinin çok düşük veya hemen hemen hiç olduğu gözlenmiştir. Güvenli bir çalışma ortamında çalışanlar kendilerine yatırım yapıldığını hissederek, daha iyi bir ruh hâli ile çalışacaklardır. Bu da anksiyete ve stresi büyük ölçüde azaltmaktadır.

Katılımcılara yaşadıkları olumsuz tecrübeleri diğer çalışma arkadaşlarıyla veya yöneticileriyle paylaşıp paylaşmadıkları sorulduğunda, katılımcıların büyük bir bölümü (24/50) yaşadıkları olumsuzlukları çalışma arkadaşlarıyla veya yöneticileriyle paylaştıklarını ve destek aldıklarını belirtmişlerdir. Bir kısım katılımcı (19/50) paylaştıklarını ancak yeterli desteği alamadıklarını belirtirken, 7 katılımcı olumsuzlukları paylaşmadığını dile getirmiştir.

##### 4.14.1 Destek Alanlar

Katılımcıların büyük bir bölümü (24/50) yaşadıkları olumsuzlukları paylaştıklarını ve destek gördüklerini belirtmiştir.

*“Herkesle değil, bazı arkadaşlarımla paylaştım. Zaten bunu paylaştığınız kişiler destek alacağınız kişiler. Paylaştığınız kişiler bunun önlemini alması gereken kişiler.” (K8)*

*“Bence birbirlerine yeterli destek, yardım, danışmanlık veriyorlar. Çalışma arkadaşlarımla paylaştım. Hatta birkaçı da benzer durumlarla karşılaştığı için destek olduk. Hepimizin ortak bir problemiydi. Paylaşılan kişilerin genelde yakın arkadaş oldukları belirtilmiştir.” (K38)*

Genelde paylaşılan ve destek olan kişiyle benzer problemler yaşandığı için işbirliği ve ortak hareket etme de söz konusu olmuştur. Akademik yaşamda yer

edinmeleri zor olan ve aynı sıkıntıları yaşayan kadın akademisyenler zaman zaman birbirlerine destek olup sorunlarını birlikte çözmektedir.

*“Taraflardan biri de arkadaşlarımdı. Ben tek başıma maruz kalmadım buna. Başka birisiyle birlikte maruz kaldım. Dolayısıyla da biz birlikte hareket ettik onunla...”* (K13)

*“Tabi, konuşuyoruz, paylaşıyoruz. Fikirleri birbirlerine çok yakın insanlarız biz. Genelde destekleyici yönde konuşmalar oluyor. Harekete geçilecekse de hep beraber harekete geçiliyor.”* (K14)

*“Evet, kadın çalışma arkadaşlarımla paylaştım. Sadece kadınlarla paylaştım. Bu süreçte yanımda oldular.”* (K17)

Destek konusunda yöneticileriyle paylaşmaktan genellikle çekinen çalışanlar sorunlarını kendileriyle aynı kıdemde olanlarla paylaşmayı tercih etmiştir. Benzer sorunları olduğu için birbirlerini anlamaları ve empati yapmaları daha kolay olacaktır.

*“Evet, paylaştım. Benimle eş kıdemde olanlar destek oldular. Benim yaşadığım psikolojik tacizi herkes gördüğü için çoğunluk beni destekler tavırdı.”* (K23)

*“Onların da zaten o kişiyle sorunu vardı. Olmayanlar bile ilerleyen dönemlerde yaşadılar böyle sorunlar. Dolayısıyla paylaşmıştım arkadaşlarımla.”* (K27)

*“...diğer arkadaşlarımla da biz bu konuda aynı, psikolojik tacize maruz olan arkadaşlarımla da birbirimizi bu konuda rahatlatabiliyorduk yani paylaşabiliyorduk en azından...”* (K35)

*“Evet. Onlar da aynı şeylerden muzdarip, onlar da aynı şekilde aynı problemlerle savaşıyor.”* (K41)

*“Bol bol arkadaşlarımla konuştum. Benzer durumların olduğunu görünce aslında bireysel bir durum olmadığı kanaatine vardım. Bu da beni rahatlattı.”* (K46)

Bazı katılımcılar gerek yönetici olsun gerek aynı kıdemde çalışan olsun erkeklerin kendilerine daha fazla destek olduğunu düşünmektedir (8/24). Sebep olarak

daha önce bahsettiğimiz erkek egemen akademik camiada kendilerini göstermek ve diğer kadınların rakip olarak görülmesi olabilir.

*“Evet, yöneticilerim destek oldular. Erkek yöneticilerim...” (K31)*

*“Hayır almadım. Ama dostlarla, birkaç dostumla paylaştım. Bayan çalışma arkadaşım erkeklerin gösterdiği sabrı gösteremedi...” (K32)*

Katılımcılardan çoğunluğu kendileriyle eşit hiyerarşide olan çalışma arkadaşlarından destek gördüklerini belirtmişlerdir. Erkek çalışma arkadaşlarının kendilerini kadın çalışma arkadaşlarına göre daha iyi anladıkları da üzerinde durulan bir başka konu olmuştur.

#### **4.14.2 Yeterli Destek Alamayanlar**

19 katılımcı yaşadıkları olumsuzlukları çalışma arkadaşlarıyla paylaştıklarını ancak yeterli desteği alamadıklarını ifade etmiştir. Bunun nedenlerinden bir tanesi akademik yaşamdaki rekabettir. Olumsuzluklar karşısında destek vermemelerinin nedeni kendi çıkarları için olabileceği gibi işlerini kaybetme korkusu yaşadıkları için de olabilmektedir. Ya da sözden destek verilse de, bu desteğin içten olmadığı gayet açıktır. Bazen de bu tür olumsuzlukların kaçınılmaz olmasından dolayı bir kabullenme söz konusudur.

*“...Evet destek gördüm o zaman ama insanların desteği "aman boşver yapacak bir yok" sözünden ileri gidemiyor maalesef. Çünkü biz araştırma görevlisiyiz ve "evet haklısın ama yapacak birşey yok. Yarın öbür gün hepimizin başına gelecek" gibi bir kabullenme var.” (K1)*

*“Aynı anda, aynı düzeyde çalıştığımız arkadaşlarımdan destek aldım ama konunun değişmesi konusunda değil. Sadece dinlediler ve hak verdiler başka bir şey yapmadılar.” (K3)*

Yeterli desteğin alınmaması meslektaşlarının kendileriyle empati yapmamalarından da ileri gelmektedir.

*“Sadece ah ah vah vahlarla geçiştirdiler çünkü bizde hep empati, empati derler. Büyük bir yalan empati. Bizde Anadolu insanında empati yoktur. Empati belki de batının bize empoze ettiği bir kavram. Hiç kimse sizi anlayamaz ancak yanınızda durabilirler. Yanımda durmayı bile sağlayamadılar onu söyleyebilirim...” (K34)*

*“...Kendini başkasının yerine koymak toplumumuzda çok alışıl gelmiş bir kavram değil maalesef. Bana dokunmayan bin yıl yaşasın zihniyeti hâkim olduğu için bana bir şey olduğunda çalışma arkadaşlarım gerekli hassasiyeti göstermiyor.” (K39)*

Kendi menfaati ya da çalışma ortamındaki yerini riske atmamak için olumsuz tecrübe yaşayan akademisyenler çalışma arkadaşları tarafından yeterli destek görmediklerini belirtmişlerdir.

#### **4.14.3 Olumsuz Tecrübelerini Paylaşmayanlar**

7 katılımcı ise yaşadığı olumsuz tecrübeleri hiçbir şekilde paylaşmadığını belirtmiştir. Bunun altında yatan temel inanç hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanılmasıdır. Bir diğer neden de insanlara olan güven eksikliğidir. Rekabetin yoğun olduğu akademik dünyada herkes bir şekilde kendi çıkarlarını ön planda tutmaktadır.

*“Paylaşmadım. Sadece ailemle paylaştım çünkü hiç kimsenin benim sıkıntımı sahipleneceğini ve benimle hareket edeceğini düşünmüyorum. Paylaşmamamın bir başka nedeni ise akademik yaşamda kadroların kemikleşmiş olması. Kadro ile ilgili düzelmesini istediğiniz bir şeyi paylaşmanız halinde hiçbir şeyin değişmeyeceğini zaten biliyoruz.” (K21)*

*“Akademik dünyada yalnız olduğumu düşündüğümünden paylaşmadım. Herkes çok bireysel ve sadece kendi çıkarlarına göre hareket ediyor. Bu nedenle paylaşmamayı tercih ettim. Problemleri en iyi kendimin çözeceğı kanaatindeyim.” (K47)*

Belirtilen nedenlerden dolayı çoğunlukla yaşadıkları olumsuzlukları bildirmemiş, problemlerini kendileri çözmeye çalışmışlardır.

#### 4.15 Psikolojik Tacizin Aile ve Özel Yaşam Üzerindeki Etkileri

Duffy ve Sperry (2011) aile yaşamının psikolojik tacizden nasıl etkilendiğinden bahsetmiştir. Eşlerin arasındaki ikili ilişkilerden, ev huzuruna, çocukların nasıl yetiştirildiğine kadar sayısız etkileri olmuştur. Psikolojik tacize maruz kalan ebeveynler çocuklarına ezilmemeleri ve haklarını savunmaları konusunda ısrarcı olmuşlardır.

Katılımcıların bir kısmı (27/50) psikolojik tacizin aile ve özel yaşamları üzerinde olumsuz etkileri olduğundan bahsetmiştir (23/50) katılımcı ise psikolojik tacize bağlı olumsuz tecrübeler yaşadıklarını, ancak bu tecrübenin kendilerinin özel ve aile yaşamlarını çok fazla etkilemediğinden bahsetmiştir.

##### 4.15.1 Psikolojik Tacizin Aile ve Özel Yaşam Üzerinde Etkisi Olduğunu Düşünenler

Zamanın büyük bir çoğunluğu çalışma ortamında geçtiğinden, yaşanan huzursuzluklar ev hayatına büyük ölçüde yansımaktadır.

*“...Eşimle evde huzursuz olduğum dönemler oldu. Çocuğum yok, o yüzden onlara yansımada ama eşime sıkıntılı dönemler yansıdı.” (K1)*

*“Evde sürekli bunu konuşup, bunu paylaşıp ne yapılması gerektiği üzerine can sıkıcı bir atmosfer eve de taşıyor tabi...” (K8)*

Çalışma yaşamındaki olumsuzluklar özel yaşama yansıtacağından kişinin evinde geçireceği zaman işyerinde yaşadığı kaygılarla gölgelenince özel yaşamda olumsuz bir etki söz konusu olmaktadır.

*“...Birlikte geçireceğiniz güzel, kaliteli zamanları başka bir şeyle harcamış oluyorsunuz. Karşınızdaki insanın da vaktini çaluyorsunuz. Mümkün olduğu kadar bahsetmemeye çalışsam da illa ki etkiliyor ve ya bugün şöyle oldu, böyle oldu diye özel yaşantınızı da etkiliyor.” (K3)*

*“Ailemle paylaştım. Özel hayatımı etkileyişi sadece zamanımı çalması şeklinde oldu. Daha kaliteli zaman geçirebilecekken konuşarak, görüşerek belki evde de*



*birkaç saat mutsuz olmama neden olacak şekilde bir zaman kaybı şeklinde oldu.” (K14)*

*“Stresli oluyorsunuz, mutsuz oluyorsunuz doğal olarak. Bu da sizin karşı tarafa davranışınızı büyük bir ölçüde etkiliyor. İş hayatında yaşananlar işte kalmıyor. Mutlaka eve gidiyor. Ya da ben götürüyorum. O kadar profesyonel değilim demek ki.” (K41)*

Psikolojik tacizin getirdiği olumsuzluklar bazen eşler arasında tartışmalara da neden olmuştur.

Aile bireyleri sevdikleri insanları huzursuz, endişeli ve mutsuz görünce çok üzülmemektedir. Bu durum onların ruh hallerini de olumsuz olarak etkilemektedir.

*“...o kişinin olduğu ortamda eşim ona selam verdiğinde, "niye ona selam veriyorsun? O bana böyle böyle yapmıştı." diye ufak bir tartışmamız olmuştu.” (K27)*

*“...demin bahsettiğim yayında adı geçmeyen arkadaşım bunu yaşadı. Eşiyle aralarında problemler çıktı.” (K29)*

*“...hatta eşim de zaman zaman beni ağlarken görünce çok sinirlenip, "yeter artık bırak ayrıl" dediği de oldu.” (K30)*

*“Eşiniz ya da çocuğunuz bundan büyük rahatsızlık duyuyor çünkü siz rahatsızsınız. Sürekli ağlıyorsunuz ya da sürekli şikâyetle bulunuyorsunuz. Bundan dolayı tabi bazı duygular da sarsılıyor aile içerisinde.” (K34)*

#### **4.15.2 Psikolojik Tacizin Aile ve Özel Yaşam Üzerinde Etkisi Olmadığını Düşünenler**

Katılımcıların bir kısmı da (23/50) çalışma ortamlarında belli olumsuzluklar yaşasalar da bu olumsuz tecrübeleri çalışma yaşamlarına yansıtmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun nedenlerinden bazıları ailelerini kendi yaşadıkları olumsuzluklarla üzmemeleri, kendilerini güçlü hissetmeleri ya da yaşadıkları olumsuzlukları paylaşılacak kadar önemli görmemeleridir.

*“Sonuçta ben haklı olduğumu biliyordum o yüzden de ailemin üzerinde olumsuz bir etkisi olmadı. Benim duruşum, yerim belliydi. Çok da fazla bir etkisi olmadı.” (K5)*

*“İster istemez eve yansıyor ama sorunlarla başa çıkabilecek durumdasınız. Kendi sorunlarınızı kendiniz rahatlıkla çözebiliyorsunuz. Benim aile yaşantımı çok da fazla etkilemedi dolayısıyla” (K6)*

Yaşanılan olumsuzlukların paylaşılacak kadar önemli olmadığı düşünülmesi de özel ve aile yaşamının etkilenmemesinin sebeplerinden biridir.

*“...Aile yaşantımı olumsuz etkilemedi çünkü çok önemli olarak görmedim. İkincisi benim işimdeki pozisyonumu etkileyecek bir durum değildi. Üçüncüsü zaten annemle her zaman paylaşıyordum, onun da önerisi hayatından çıkarman yeterli şeklindeydi.” (K20)*

*“Yaşanan hiçbir olay benim aile huzurumu bozamaz. En başta ben buna izin vermem zaten. Çünkü yeryüzündeki hiçbir şey benim için ailemden daha değerli değil...” (K42)*

Bazı durumlarda ise yaşanan olumsuzluklar paylaşılsa da sadece konuşma olarak kalmıştır. İleri boyutta kişilerin özel ve aile yaşantılarını etkilememiş, üzerinde durulmamıştır.

*“...Ben anlatırım, eşim de beni dinler. Aynı şekilde eşim de bana anlatır. Daha da üzerinde durmayız...” (K2)*

*“Özel hayatıma yansımada. Eve gelirim, anlatırım, sinirlenirim, bağırırım, çağırırım geçer. Sonra unuturum gider. Evde bağırırım derken eşime bağırmam. Konuyu anlatırım, boşalırım. Sonra konuyu devam ettirmeyiz hiçbir şekilde...” (K48)*

Her ne kadar bazı durumlarda özel yaşamı etkilemediği ifade edilse de, çoğu durumda özel yaşamda olumsuz izler bırakmaktadır. Çamuroğlu (2009) psikolojik taciz vakalarından kaynaklanan huzursuzlukların eşler arasında boşanmalara kadar gidebileceğinden söz etmiştir. Ancak yaşadığı olumsuzlukları aile yaşantısına

yansıtmayan, psikolojik tacizi özel hayattaki huzurunu bozacak kadar ciddiye almayan katılımcılar da olmuştur.

#### **4.16 Hukuksal Süreç**

Alanyazında belirtildiği gibi psikolojik taciz kendi başına suç unsuru sayılmamıştır. Her ne kadar Medeni, Ceza ve İş kanunlarında psikolojik taciz suçu ile ilgili açıklayıcı madde bulunmasa da dolaylı olarak bu kanunlar kapsamındaki suç tanımlarına uyması halinde psikolojik taciz eylemi suç olarak tanımlanmıştır. Hukukta net bir ifadeyle tanımlanmadığı için çoğu katılımcı bu eyleme maruz kaldıklarında hukuksal olarak ne yapmaları gerektiğini bilememektedir. Bu durum aslında toplum olarak konu hakkında ne kadar bilgisiz olduğumuzun bir göstergesidir. Birçoğu psikolojik tacize maruz kalsa da, davranış suç olarak tanımlanmadığı için çaresiz kalmaktadır. Bir grup katılımcı hukuksal süreç hakkında hiçbir şey bilmezken (45/50), bir grup süreç hakkında bilgi sahibidir (5/50). Bilgi sahibi olan katılımcıların çoğu hukuk bölümü öğretim elemanlarıdır. Yani konu hakkında bilgi sahibi olmaları normaldir. Diğer bölümlerdeki akademisyenler ise konu hakkında ya hiç bilgi sahibi değildir ya da çok az şey bilmektedir.

##### **4.16.1 Hukuksal Boyut Hakkında Bilgi Sahibi Olmayanlar**

Katılımcıların büyük çoğunluğu psikolojik tacize maruz kalınması halinde takip edilmesi gereken hukuksal süreç hakkında detaylı bilgi sahibi değildir. Bunun sebeplerinden ilki ülkemizde konuyla ilgili yeterli bilgi sahibi olunmaması ve direkt olarak psikolojik taciz ile ilgili kanun maddesi bulunmamasıdır.

Bazı katılımcıların konu hakkında bilgi sahibi olmamasının nedeni kendisinin bu tür bir davranışa maruz kalmamasıdır. Çevresinde psikolojik tacize maruz kalmış kişi olsa da bu durumun yarın bir gün kendi başlarına gelebileceğini düşünmedikleri için konuya duyarsız kalmayı tercih etmişlerdir. “Bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” anlayışının hâkim olduğu günümüzde, olayları ciddi boyuta taşımak ender rastlanan bir davranıştır.

*“Bilgim yok. O derecede psikolojik tacizle karşılaşmadığım için, daha çok belli seviyede ve belli bir süre kafayı takıp atlatılabilecek düzeyde. Ama gene de rahatsız edici boyutta ama oraya kadar gelmedi...” (K3)*

*“Hiçbir fikrim yok. Umursamadığım için. Bu tür durumlar çok ciddi değilse eğer tolare edilebilecek şeylerse ya da daha üstündeyse ilgilenmemek, üzerinde durmamak, kendi yolunda ilerleyip devam etmek en iyisi...” (K41)*

Hukuksal olarak hakkını aramak psikolojik tacize maruz kalanlara gerekli değil, korkutucu gelmektedir. Bunun nedeni şikâyeti kendi buldukları konuma tehdit olarak algılamalarıdır.

*“İlgilenmedim. İlgilenseydim gereğini yapmak durumunda kalırdım. Gereğini yaparsam da bana zarar olarak dönerdi.” (K18)*

*“...O tür işlere pek girmiyorum çünkü ucu dönüp dolaşıp bana gelir. Bu da çalıştığım ortamda beni yorar. Zaten hukuk işlemeyen bir sistem...” (K25)*

Ülkemizdeki adalet sistemine güvensizlik de katılımcıların psikolojik tacizin hukuksal yaptırımına yabancı kalmalarını açıklamaktadır.

*“Türkiye’de genelde şöyle bir sorun var. İnsanların adalet kavramıyla ilgili algıları çok değişti. Adalete işin düşmesin algısı var ve adil bir ülkede yaşadığımızı herhalde hiç kimse düşünmüyordur. O yüzden psikolojik taciz diğer konuların yanında çok önemsiz gibi kalıyor. Televizyonda haberlerde duyduğumuz öyle şeyler var ki mesela kadın tehdit edileceğini veya öldürüleceğini biliyor, gidip savcılığa suç duyurusunda bulunuyor ama işlenmiş bir suç olmadığı için herhangi bir önlem alınamıyor...” (K20)*

*“...Hukuk zaten işlemeyen bir sistem...” (K25)*

*“Yani dava etseniz ne olacak ki? Cinayetin bile gerekli cezayı almadığını düşünürsek...” (K44)*

Kendisine zarar geleceğinden korkmak, adalet sistemine olan güvensizlik gibi nedenlerden dolayı psikolojik taciz mağdurları hukuksal olarak neler yapılması

gerektiği konusunda bilgi sahibi değildir. Hukuk sistemindeki açıklar kapatılmadan hukuksal bir farkındalığın oluşması zordur.

#### 4.16.2 Hukuksal Boyut Hakkında Bilgi Sahibi Olanlar

Psikolojik tacizin hukuksal boyutu hakkında bilgi olan katılımcıların profillerine baktığımızda hukuk fakültesi öğretim elemanları olduğunu görüyoruz. Katılımcılardan sadece 5 tanesi hukuksal süreç hakkında bilgi sahibi olduklarını ve psikolojik taciz ile ilgili direkt bağlayıcı madde olmadığı için üzgün olduklarını dile getirmişlerdir.

Psikolojik tacizin sadece kişilik haklarınıza zarar vermesi durumunda işlem başlatılabileceği belirtilmiştir. Hukuk bölümündeki bir akademisyen psikolojik taciz konusunda hukuki olarak yapılabilecekleri şöyle özetlemiştir:

*“Önce idari olarak yapılabilecek her şey yapılabilir. Şikâyet etmek eğer disiplin cezası gerektiriyorsa yapılacak şey kurum içindeki birimleri harekete geçirmek. Kurum dışı yargısal yollara başvurulabilir. Bu sözleşmenizi etkileyecek bir şeyse iş mahkemesinin konusuna girer ama bu kişiliğinizi etkileyecek bir şey olduğu için özel hukuk davası olabilir. Tazminat olabilir belki. Hukuki yollar var ama sadece psikolojik taciz olduğu için değil, bu kişilik haklarıyla ilgili bir durum olduğu için kişilik haklarını ilgilendiren ya da kişilik haklarını korumaya yönelik her türlü hukuki yola başvurulur.” (K24)*

Uzmanlık alanı hukuk olmayan katılımcıların konu hakkında bilgi sahibi olmamaları, toplumumuzda psikolojik taciz kavramı hakkında yeterli bilgi sahibi olmama, mesleğini ve itibarını kaybetme korkusu gibi nedenlerden akademisyenlerin çoğu psikolojik tacizin hukuki boyutu hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.

#### 4.17 Psikolojik Tacizin Önlenmesi

Davranış biçimi olarak uzun yıllar hükmünü sürdürmesine rağmen, kavram olarak insanlar yeni yeni bilinçlenmiştir. İnsanın çalışma verimini çok olumsuz etkilemesinin yanında psikolojisini bozmakta ve özgüvenini yok etmektedir. Psikolojik

tacizin önlenmesine yönelik çalışmalar yapılırsa da, çoğu öneri olarak kalmıştır. Türkiye ve Romanya'daki iki bölgesel kurumun yürüttüğü (Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Casa Corpului Didactic Dolj) "stopmobbingme" projesi altında çok önemli olmasına rağmen ihmâl edilen bu meseleyi çözmek için toplumsal bilinç oluşturmaya amaçlamıştır. Proje kapsamında ilk olarak geleceğimiz dediğimiz öğrencilerimize psikolojik taciz ile mücadele bilinci yerleştirilmeye çalışılmıştır. Projenin amacı psikolojik şiddetle mücadelede geleceğimiz olan gençlerin desteğiyle mücadele fikri geliştirmek ve üretken bireylerin oluşmasına ön ayak olmaktır. Bu proje psikolojik taciz ile mücadelenin toplumsal ayağını oluşturmaktadır.

Yapılan görüşmelerde katılımcılara psikolojik tacizin önlenmesi için neler yapılmalı diye sorduğumuzda, katılımcılardan sadece bir tanesi konu hakkında hiçbir bilgisi olmadığını dile getirmiştir. Diğer 49 katılımcı psikolojik tacizin önlenmesi adına yapıcı önerilerde bulunmuştur. Fazla yorum yapmayan bir katılımcı ise çok detaylı bir yorum yapmasa da hak yenmesinin önlenmesi için en iyi yolun çalışılması ve böylece hak yenmesinin engellenmesi olduğunu belirtmiştir.

İnsanların psikolojik taciz kavramına karşı yabancılıklarının giderilmesi gerekmektedir. İnsanlar hangi davranışın psikolojik taciz tanımına girdiğini, hangi davranışın ne kadar süre ile yapılırsa psikolojik taciz sayılabileceğini bilmediği için bazen psikolojik tacize uğradıklarının farkında değildir. Bu bilincin yerleşmesiyle farkındalık oluşmuş ve psikolojik tacize karşı tepkiler dile getirilmiştir.

*"...Psikolojik taciz konusunda çok şeyi bilmiyoruz aslında. Mesela ben bu davranışa ne kadar süre maruz kalırsam psikolojik taciz kapsamına girer bilmiyorum."* (K8)

*"...Bence o terimlerin, kavramların iyi tanımlanması lazım. Ne psikolojik taciz kapsamına girer? Ne girmez? Psikolojik taciz deriz, adam sana iş verir, "Aa sen bana psikolojik taciz mi yapıyorsun?" deriz. Yani o kavramların açıklanmaması korunamamaya neden oluyor."* (K33)

Bir katılımcı uzun seneler yurt dışında akademisyenlik yaptığından ve oradaki sistemin farklılığından bahsetmiştir.

*“Orada her kurum birbirine supervizyona gidiyor. Küçük bir kuruma bile başka bir şehirden terapist geliyor. Kurum içi ilişkiler üzerinde çalışıyorlar. İşgücü kaybı olmasın diye buna çok önem veriyorlar. Psikolojik tacizin de dışında iletişimin iyi olması için çabalıyorlar. Birikmiş duyguların paylaşılması, kendini ifade edememenin paylaşılması ve işyerindeki doyumun, motivasyonun artırılması için grup çalışması yapıyorlar ve buna çok para ayırıyorlardı.”*  
(K2)

Anayasamızda psikolojik tacizi doğrudan içeren bir hüküm bulunmadığını göz önünde bulundurursak, bu kavrama neden bu kadar yabancı olduğumuzu anlayabiliriz. Yurt dışında bu konuda seminerler, eğitimler yürütülmekte ve bilinç uyandırılmaya çalışılmaktadır. Yatırımın çok önemli olduğunun bir kez daha altı çizilmiştir. Psikolojik tacize ciddi yatırımlar yapılmış ve sonuçlar alınmıştır.

Katılımcıların üzerinde durdukları birincil çözüm sessiz kalınmamasıdır. Psikolojik tacize karşı alınabilecek ilk ve en önemli tedbir sessiz kalınmamasıdır. Örgütsel sessizlik başlığı altında da bahsedildiği gibi baskı altında tutulan örgütlerin çalışanları da genelde sessiz ve pasif olur.

*“Sessiz kalmamalı bence. Daha doğrusu, ben sessiz kalmayı tercih ettim ama bu yanlış bence. Abartılmadığı sürece belirtmeli ve sesimizi duyurmalıyız.”*  
(K3)

*“Yani herkes fikirlerini rahatça söyleyebilmeli. Herkesin fikri dinlenmeli, dikkate alınmalı en azından...”* (K4)

*“...Bireysel olarak susmamak gerekiyor. Korkmamak ve gerekirse dava açmak gerekiyor. Üzerine gitmek gerekiyor.”* (K5)

İkincil adım olarak birlikte hareket etmek gerekmektedir. Sendikalaşmak bu konuda atılacak önemli bir adımdır. Haksızlığa ve kötü muameleye karşı beraber hareket etmek bu konuda yapılabilecek en önemli harekettir. Birlikte hareket edildiği zaman psikolojik tacizci açısından yaptığı eylemin bir caydırıcılığı olmuştur.

*“Bence örgütlülük çok önemli. Anlatmak, gizlememek, saklamamak, dile getirmek... Sendikal örgütlülük bence çok önemli. Bunu her türlü düzlemde*

*tartışmak, birlikte hareket etmek. Her türlü birliktelik çok önemli. Sadece kişinin kendi başına gelmesi önemli değil, başka birinin başına gelse de ona karşı birlikte savaş açmak her türlü, o psikolojik baskıya karşı savaş açmak, başkalarının da yanında olması o süreçte çok önemli.” (K7)*

*“...Bir şey yapılacaksa da hep beraber yapılmalı bence. Herkes bireysel hareket ettiği, kimileri susup içine kapandığı için işler bu raddeye geliyor bence. Oysa bu tür durumlarda herkes birlikte hareket etse psikolojik taciz uygulayan bastırılabilir...” (K35)*

Görev tanımlarının iyi yapılması da psikolojik tacizi önleme açısından oldukça önemlidir. Görev tanımının iyi yapıldığı kurumlarda üstler astları ezmeye çalışmaz, herkes görev tanımına uyar.

*“...Herkesin görev tanımının yapılması çok önemli. Burada biz akademisyensek işimizin ne olduğunun çizgilerinin iyi çizilmiş olması önemli ve haksızlık durumlarında anında önlem alıyor olabilmek önemli, bunu fark edebiliyor olmak önemli, araştırabiliyor olmak...” (K8)*

*“Bence yöneticilere sonsuz haklar verilmemeli.” (K9)*

*“Kurumsal olarak baktığımda iş süreçlerinin, görev tanımlarının çok açık olması, şeffaf olması, düzgün tanımlanması gerekiyor ki yönetici ya da üst alt neyse iş tanımı belirgin olsun. Benden istenenin görev tanımı mı yoksa görev tanımının dışında bir şey mi olduğunu bileyim ben...” (K39)*

Sunulan önerilerden bir diğeri yöneticilerin eğitimden geçmeleridir. Katılımcıların genel eğilimi psikolojik tacizin üstten asta doğru olduğu şeklindedir. Yöneticilerin eğitilmesi sayesinde genel bir bilinç uyandırılmıştır.

*“...Yöneticilerin ciddi bir eğitim yönetimi eğitiminden geçmeleri gerekiyor diye düşünüyorum. Artı yöneticiler açısından daha demokratik bir ortamın oluşması sağlanmalı ve uygulanacak kurullarda kendi çıkarları veya kendi alanıyla ilgili olan yerin çıkarından daha çok kendi bölümü dışındakilere eşit davranması gerekir diye düşünüyorum...” (K9)*



*“Daha yöneticinin kendisi uyguladığı baskının aslında psikolojik taciz olduğunun farkında değil. Yani aslında suç işliyor ama bunu ne yazık ki bilmiyor. Bu yüzden önce temelden bir eğitim verilmeli. Sonra düzelme beklenmeli diye düşünüyorum ben...” (K39)*

Toplum bilincini geliştirip kişisel gelişime yönelik seminerler vermek de önemli çözümlerden biri olabilir. Psikolojik taciz ile mücadele için kurulmuş kuruluşlarda aktif rol almak da toplumsal olarak yapabileceklerimiz arasında sayılabilir. Özellikle kişilere empati yetisi verilmesi buna örnek olarak sayılabilir.

*“Bence toplumsal olarak seminerler verilmelidir.” (K10)*

*“Empati gücümüzü geliştirmeliyiz. Kesinlikle geliştirmeliyiz. O kişi neden öyle hissediyor? Ben ne yapıyorum ki o kişi öyle hissediyor? Ya da ben bir şey yapıyor muyum? Bunları hep karşılıklı, bir şeyleri imâ etmeden, kişilerin üzerinde baskı kurmadan birebir iletişimle, en saf haliyle olaylara yaklaşılabilirse olaylar çözülür bence.” (K11)*

Verilen seminerlerde birincil olarak iletişim bilinci aşılmalıdır. İletişim olmadan kişilerin birbirlerini anlamaları söz konusu değildir. Birbirlerini anlamayan bireyler arasında her türlü kötü duygu, duygusal şiddet olması muhtemeldir.

*“...İletişim kurmak insanlar arasında gerçekten önemli bir şey. Çünkü ben şu anda bir iletişimsizlik gerçekten yaşıyorum. İnsanlar birbirlerini anlamadığı zaman, kendilerini karşılarındakinin yerine koymadığı zaman bu böyle devam edecektir. Ben dün neydim diye unutulunca ast üst ilişkisinde sıkıntılar ortaya çıkıyor. Herkes aynı yoldan geçiyor hâlbuki...” (K13)*

Bu seminerlerde özellikle genel hak ve özgürlüklerimiz hakkında bilgilendirilmemiz gerekiyor. Çalışanların çoğunun özlük hakları ve özgürlükleri konusunda bilgi sahibi olmadıkları görülmüştür. Bu nedenle kendilerine yapılanın gerçekten müdahale gerektiren bir konu olup olmadığı konusunda kararsız olabilirler. Dolayısıyla öncelikle bu problemin çözülmesi gerekmektedir.

*“...Çünkü genelde sessiz kalınıyor ve haklarımızı da bilmiyoruz. Dolayısıyla belki seminerler verilebilir bu konularda işyerleri daha çok bilgilendirilebilir.”*  
(K19)

*“Eğitimlerin konusunu temek hak ve özgürlükler oluşturmali bence. Bunu ihlâl etmek anayasal bir suç unsuru teşkil ediyor çünkü...”* (K24)

Çalışanların seslerini duyurmaları için bir psikolojik taciz biriminin kurulması da oldukça önemlidir. Bu sayede korkuları geride kalmıştır. Sessiz kalınmasının en önemli nedeni korkudur. Çünkü haksızlığa uğradıklarında, haklarında hiçbir şey yapılmayacağı düşünülmektedir. Böyle bir kurum sayesinde herkes korkmadan düşüncelerini ifade etmiştir.

*“Bence psikolojik tacizle ilgili şikâyetleri dinleyen, toplayan, gerekirse psikolojik destek sağlayan bir birim her kurumda olmalı. Çalışanlara hizmet içi eğitimler, seminerler düzenlenerek hakları hatırlatılabilir. Yani en azından şikâyetler dosyalanabilir. Onlar nereye intikal eder bilmiyorum ama en azından kurumlar bu konuya önem verdiğini çalışanlarına hissettirebilir.”* (K20)

*“...Çalışılan kurum için de psikolojik taciz mağdurlarına destek olacak bir birim bulunması gerekli çünkü psikolojik taciz mağduru çoğu zaman çok desteksiz hissettiği için sessiz kalıyor. İşini kaybetme korkusu oluyor özellikle psikolojik tacizi yapan kişi üst kademede biriyse tehdit altında hissedebiliyor kendisini. Bu da hem yaşadığı stresi çok fazla artırabiliyor hem de öğrenilmiş çaresizliği çok daha fazla arttırıyor...”* (K21)

Psikolojik taciz olgusunda eğitimin yeri tartışılmazdır. Eğitim ilk olarak aile içinde başladığı için psikolojik tacizle ilgili bilgilendirmeye önce aile içinde başlamak gerekmektedir. Şiddet ve öfke kontrolüyle ilgili bilgilendirilme yapılmalıdır.

*“...bence bu konuda, şiddeti önlemeye yönelik ya da öfke kontrolüne yönelik, hem örgün hem aile içi eğitimle bunun yaşanabilir olması. İnsanların sosyalleşebileceği alanlar yaratmak, hobiler yaratılması gerekli.”* (K30)

*“İnsanlarla iletişim kurabilecek kişilerin olması, rehberlik hizmetlerinin yapılması, seminerlerin yapılması gerekir. Ama tüm bunlardan önce anne*

*babaların daha küçük yaştan çocuklarına temel hakları konusunda bilgi vermesi gerekir.” (K31)*

Bir diğer görüşe göre ise psikolojik taciz psikolojik bir rahatsızlık olduğundan öncelikle psikolojik taciz uygulayan kişinin psikolojisi düzeltilmeye çalışılmalıdır. Sağlıklı bireylerin olduğu toplumlarda psikolojik taciz, baskı, huzursuzluk gibi problemler olmamaktadır.

*“Bu insanlar hasta. Önce bunların ciddi psikolojik tedavi görmesi lazım...” (K7)*

*“...Psikolojik taciz uygulamayı kesinlikle kişilik bozukluğu olarak görüyorum ben. Bu insanların ruhsal olgunluğunun olmadığını düşünüyorum. Önce sağlıklı insan yapmalıyız. İnsanlar sağlıklı olmalılar bunu yapmamak için. Tabi bu da toplumsal bir ruh sağlığını gerektiriyor. İnsanların yaşam memnuniyetsizliklerinin giderilmesi gerekiyor...” (K35)*

Kurumun çalışanlara verdiği değer de huzursuz çalışma ortamının azalmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların istek ve şikâyetlerinin dinlenip, toplantılarla yapılması gerekenlerin takip edildiği örgütlerde baskı ve psikolojik taciz ortamı oluşmaz.

Ayrımcılık da psikolojik tacizin bir alt boyutudur. Çifte standart uygulanan kurumlarda yöneticinin tarafsızlığı sorgulanmalıdır.

*“Kurum içinde sık sık yönetici, birim yöneticileri biraraya gelip arada bir toplantılar yapıp bu konuda şikâyetler alıp, kişilerin şikâyet ve dileklerini alacak biçimde bir ortam kurulabilir tabi ki.” (K42)*

*“...Kurum bence bununla ilgili olarak psikolojik tacizle ilgilenen bir birim, insan kaynakları gibi bir birim varsa eğer o kişiyi bir gözlem altında tutmaları gerekir bence. Böyle durumlar daha sık oluyor mu? Veya başkalarında da oluyor mu diye görüşmeler yapmalı çalışanlar. O çalışanla ilgili gözlemler yapmalı. Gerekirse uyarılarda bulunulmalı. Gerekirse de işine son vermeli.” (K44)*

*“...Kurum hoşgörülü bir hava yaratmalı. Ne olursa olsun her çalışanı için hoşgörüyü elden bırakmamalı. Cinsiyet, tır veya başka türden ayırım yapılmadan herkese eşit mesafede durabilmeli yönetici olan kişi. Dinlemeli evvela. Bir sorun varsa anlamaya çalışmalı. Zaten o hoşgörü ortamı oluşursa psikolojik taciz vakaları büyük ölçüde azalacaktır...” (K48)*

#### **4.18 Kamu ve Özel Sektörde Psikolojik Taciz Algısı**

Ülkemizde kamu ve özel sektörde çalışmakla ilgili genel algılar bulunmaktadır. Özel sektörde kâr daha ön planda tutulurken, kamu sektöründe verim daha ön plandadır. 23 devlet ve 27 vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenler ile görüşülmüş ve tecrübeleri doğrultusunda hangi sektörde psikolojik tacize daha fazla rastlandığı sorulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu (28/50) en fazla özel sektörde psikolojik tacize maruz kaldığını düşünürken, 10 katılımcı iki kurum türü arasında fark olmadığını belirtmiştir. 8 akademisyen psikolojik tacizin kamuda daha fazla olduğunu belirtmiştir. 3 katılımcının ise konu hakkında tam bir bilgisi olmadığı görülmüştür.

##### **4.18.1 Özel Sektörde Daha Fazla Psikolojik Taciz Olduğunu Düşünenler**

Katılımcıların çoğunluğu (28/50) en fazla özel sektörde psikolojik taciz ile karşı karşıya kaldığından söz etmiştir. Özel sektörün kâr odaklı olduğunu ve üretimin daha ön planda tutulduğunu göz önünde bulundurursak, kâr elde etmek amacıyla çalışanların şartlarının zaman zaman zorlandığı çıkarımına varabiliriz.

İlk olarak işten çıkarılma korkusuna sahip çalışanın sindiği ve sessizleştiği bir işyerinde psikolojik taciz ortamının kaçınılmaz olduğundan bahsedilmiştir. Devlette ise kolay kolay işten atma ile tehdit yoktur. Kişiler iş kaygısı olmadığı için daha rahat bir şekilde çalışmaktadır.

*“Yani özel sektörde daha çok karşılaşıyor olabiliyorlar çünkü orda işten çıkarılma psikolojisi ve patron durumu daha fazla ön planda oluyor. Her ne kadar psikolojik tacize uğradığımızı düşünsek de bir devlet kurumunda çalışıyoruz. Sirtımızı devlete yasladık algımız illa ki var...” (K3)*

*“...Kamuda insanın bir garantisi var ama özel sektörde her an işten çıkma korkusu var. Ya bu deveyi güdersin, ya bu diyardan gidersin. O mantık var özelde. Hiç acıma yok. CEO dâhil olsanız, kapının önünde kendinizi bulmayacağınızın bir garantisi yok.” (K33)*

Özellikle işten maddi anlamda doyum alınıyorsa, ne kadar sıkıntı ve stres olursa olsun sessiz kalınmıştır. Bu da insanların kendilerine olan güvenlerini büyük ölçüde sarsmaktadır.

*“Özelde susmak daha fazla çünkü burada devlete bağlısınız garanti gibi görüyorsunuz ama özelde öyle değil, daha doğrusu her türlü eziyete boyun eğebiliyorsunuz. Aldığınız maaş da iyiyse çekebiliyorsunuz...” (K8)*

*“Özel sektörde başka alternatifiniz olmadığını düşünerek boyun eğmek zorunda kalabiliyorsunuz...” (K17)*

Özel sektörde işe girerken imzaladığınız bağlayıcı maddeleri olan sözleşmeler de çalışanlar üzerinde önemli bir baskı unsuru olmaktadır. İstifa etmek isteyip, bu bağlayıcı maddeler nedeniyle yerinde kalmak zorunda kalan çalışanlar kendilerini yoğun bir baskı altında hissetmektedir.

*“...Fakat sizi sözleşmelerle baya bağlayan bir sektör. Ben mesela özel üniversiteye gidersem altına imza attığım kağıdın bir sürü psikolojik taciz sayılabilecek bağlayıcı maddelerin olduğundan eminim.” (K13)*

*“...Ne maddi anlamda istediğinizi alabiliyorsunuz ne de sözleşmenin dışında olan saatlerde çalışmanız istendiğinde hayır diyebiliyorsunuz. O yüzden özel sektörde sözleşme maddelerini kullandıklarını düşünüyorum ben...” (K17)*

Diğer sektörlerde o kadar fark etmese de akademik hayatta iş yükü ne kadar az olursa akademik çalışmalara ayrılacak zaman da o kadar fazla olur. Hem ders verme yükü hem de akademik çalışmalar yapılması için beklentiler fazla olursa verim düşmektedir.

*“Yirmi saat ders yükümüz var ve akademik yayın bekliyorlar. Yeterli olmayınca da görünmeyen bir baskı mekanizması kuruyorlar üzerimizde...” (K20)*

*“...Bildiğim kadarıyla devlet üniversitelerinde bir parça daha az iş yükünüz oluyor. Daha fazla akademik çalışma yapabiliyorsunuz. Biraz daha rahat bir ortamınız var. Dolayısıyla devlettekiler biraz daha şanslı.” (K38)*

#### **4.18.2 Kamu Kurumlarında Daha Fazla Psikolojik Taciz Olduğunu Düşünenler**

Kamu kurumlarında genel olarak verimliliğin esas olduğundan bahsetmiştik. Bu bağlamda 12 katılımcı kamuda daha fazla psikolojik taciz olduğunu belirtmiştir.

Akademik çalışmalara ağırlık vermek için ders dengesinin iyi dağılmış olması lazımdır. Devlet üniversitelerindeki öğrenci sayısının fazla olmasından dolayı akademisyenlere yoğun ders saatleri düşmekte, bu da onların akademik çalışmalara ayırdığı zamanın daralmasına neden olmaktadır.

*“...Benim onlarda gözlemlediğim şey eşimden dolayı, onların da zor koşulları. Sürekli öğrenci sayıları artıyor, mekân yok...” (K2)*

*“Sınıflar küçücük, nefes bile alamıyoruz bazen. Bu ortamda ders anlatmak bence en büyük psikolojik taciz. Bazen ayaklarım gitmek istemiyor okula...” (K12)*

*“Evet, özelde iş yükünüz ağır ama çok fazla imkânınız olduğu bir gerçek. Fizibilite iyi olunca da insanın çalışma şevki oluyor...” (K27)*

Kamu kurumlarındaki yerleşik düzen ve kemikleşmiş kadro, yükselmek isteyen genç akademisyenlerin önünü kapatmaktadır. Ayrıca iş yükünün çoğunun kendilerine verilmesiyle akademik çalışmalara ağırlık veremeyen akademisyenler durumdan şikâyet etmektedir. En fazla şikâyet edilen konuların başında da lüzumsuz iş yükü gelmektedir.

*“...Devletin daha köklü ve ağıdalı bir yapısı vardı, belki bölüm hukuk olduğu için. Orda nefes almak biraz daha zor olabiliyor. Çünkü oradaki yönetici de çok uzun süredir orada ve yerleşik hiyerarşisini kırmayı hiç istemiyor. Orda biraz daha sıkıntı olabiliyor.” (K22)*

*“...Angarya hangisinde daha fazla diyorsanız, vakıf üniversitesinde. Hangisinde daha az maaş var diyorsanız, araştırma görevlisi için konuşuyorum yine vakıf üniversitesinde...” (K24)*

Kamu kurumlarında daha fazla psikolojik taciz olmasının bir diğer nedeni de alternatif azlığı olabilir. Özelde memnun olmayanlar kolaylıkla başka arayışlara yönelebilirken, devlette alternatif az olduğu için ve memuriyetin belirli bir bağlayıcılığı olduğu için psikolojik taciz durumlarında sessiz kalmak olasıdır.

*“...Devletin daha kemikleşmiş bir kadrosu var. Özelde psikolojik şiddet olduğunda insan bazen daha rahat bırakıyor. O şirket olmazsa bu şirket olur. Ama devletin böyle bir bağlayıcılığı var. Devlet memuru olma koruması var. Belki onu bırakmak istemez insanlar. Bırakmak istemedikleri için de bazı şeylere maruz kalabilirler. Özelde de şu olabilir. İşe ihtiyacı vardır. Yeni bir iş buluncaya kadar sıkıntı olabilir.” (K39)*

*“Devlette çalışıyoruz. İstedığımız zaman çekip gidemiyoruz özeldeki gibi çünkü buraya verdiğimiz yıllarımız var ve bunu bir anda yakamıyor insan. Sineye çekmek zorunda kalıyoruz mecburen yapılan haksızlıkları...” (K48)*

#### **4.18.3 Her İki Kurumda da Psikolojik Taciz Olduğunu Düşünenler**

Katılımcıların bir bölümü ise iki kurum arasında bir fark olmadığını belirtmiştir (10/50) Eskiden arada ciddi farklılıklar olsa da zaman içinde bu farklar kapanmış ve kamu-özel sektör ilişkisi neredeyse eşitlenmiştir.

Birinci faktör bireye bağlı nedenlerdir. Kamuda da, özel sektörde de çalıştığınız kişinin karakteri büyük ölçüde belirleyicidir.

*“Psikolojik taciz dediğimiz olay bireye bağlı olduğu için kamuda veya özel sektörde olması fark etmez. Psikolojik taciz yapacak karakterdeki bir kişi devlette de olsa yapar, özel sektörde de olsa yapar gibi geliyor bana.” (K6)*

*“Eşittir herhalde. Karşılaştığınız kişilere bağlı olarak değiştiğini, kişisel olduğunu düşünüyorum. Kişilerin karakterine bağlı olarak bence psikolojik taciz gelişir diye düşünüyorum...” (K10)*

Her iki kurumda da eşit derecede psikolojik taciz uygulandığını düşünenler şimdilerde bu farkın en aza indiğinden bahsetmiştir. Önceki yıllarda çok fazla olan özel sektör-kamu farkı son yıllarda azalmış, dolayısıyla psikolojik taciz uygulanması bakımından pek bir fark kalmamıştır.

*“Artık bütün kurumlar bir oldu. Devlet, özel diye bir ayırım kalmadı. Maaşlar bile eşitleniyor neredeyse...” (K14)*

*“Kamu ve özel arasında pek bir fark kalmadı. Bunu birkaç sene öncesinde söylemiş olsaydınız derdim ki kamu biraz daha rahat bir ortam. Şimdi onlar da bizimle aşağı yukarı aynı durumdalar...” (K43)*

Kişilik özelliklerinin daha ön planda olduğunu düşünen katılımcılar sektörün önemli olmadığını belirtmişlerdir. Kamu ve özel sektör arasında psikolojik taciz uygulanması konusunda herhangi bir fark kalmamıştır.

#### **4.19 Örgütsel Sessizlik-Seslilik Boyutu**

##### **4.19.1 Örgüt İçinde Sessizlik-Seslilik Algısı**

Olumsuz çalışma ortamında verimsiz bir şekilde çalışanlar zaman içerisinde sessizleşir ve tepki vermezler. Dolayısıyla psikolojik taciz, örgütsel sessizlik ve olumsuz işletme koşullarının neden olduğu sinizm kavramı yakın ilişkilidir (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014)

“Bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” düşüncesinin hâkim olduğu bir dünyada kendi çıkarları ve faydaları doğrultusunda sessiz kalan çalışanlarla dolu çalışma ortamları gün geçtikçe artmaktadır.

Katılımcılarımıza sessizlik ve seslilik çerçevesinde kendilerini nasıl ifade ettikleri sorulduğunda katılımcıların büyük bir çoğunluğu (40/50) fikirlerini açıkça ifade ettiğini dile getirmiştir. Katılımcıların hepsi akademisyen olduğu için fikirlerini her durumda, şartlar ne olursa olsun ifade etmeyi tercih etmektedir. Bu düşünce yapısı daha eğitim yıllarında bilinç altlarına yer etmiştir. 10 katılımcı fikirlerini her zaman ifade etmediğini, ancak zaman zaman durum gerektirdiğinde sessiz kalıp, bazı



konularda fikirlerini açıkladıklarını belirtmişlerdir. Bu kişilerden bazılarının genelde sessiz kalan bir yapısı vardır.

#### 4.19.1.1 Kendilerini Her Şekilde İfade Edenler

Sessiz kalmak her ne kadar bazı durumlarda gerekli olsa da, karakterden ödün vermek şeklinde de algılanabilir.

*“Tabi ki her durumda kendimi ifade edeceğim. Aksi takdirde bu kişi ben olmam ki. Aynada baktığım kişide bir başkasını görürsem eğer kendime saygımı yitiririm. Öğrencilerimize her zaman iyiyi doğruyu öğretmeye çalışıyoruz. Eğer ben sessiz kalırsam kendimle çelişmiş olurum” (K1)*

*“...Biz bilim insanları da sessiz kalırsak halimiz nasıl olur merak ediyorum gerçekten. Benim çok dobra bir kişiliğim var mesela asla susamam...” (K34)*

Bazı durumlarda sessiz kalmanın suiistimal edildiği tecrübe edinilmiştir. Birkaç kez aynı deneyim yaşandıktan sonra daha fazla sessiz kalınmadığı ifade edilmiştir.

*“Önceleri saygımdan susardım. Baktım ben sustukça insanlar sessizliğimden faydalıyor, susmamaya karar verdim. O zamandan beri ne sorulursa cevap veriyorum, açıkça fikirlerimi belirtiyorum...” (K5)*

*“...bu devirde sessiz kalan haksız duruma düşüyor. Ne kadar haklı olursanız olun, pasif ve insanların aklında sessiz bir insan profili çizilince üzerinize daha fazla geliyorlar ve mağdur oluyorsunuz. Ben bunu çok yaşadım...” (K7)*

Özellikle psikolojik taciz kavramının farkında olan ve mücadele etmek isteyen kişiler susmayı kesinlikle akademik duruşlarına yakıştıramadıklarını belirtmiştir.

*“Uğranılan haksızlıkların farkında olup susmak mümkün mü? Böyle bir ortamda asla çalışamam. Bunu kendime de yakıştıramam. Bugün başkalarına, yarın bana...O nedenle sessizliği kendime yediremem. Her ortamda kendimi ifade ederim.” (K11)*

*“Bizim gibi okumuş insanlara susup, bir köşeye çekilmenin kesinlikle yakışmadığını düşünüyorum. Ne düşünüyorsak söylemeliyiz” (K26)*

Daha evvel yurt dışında çalışmış akademisyenler oradaki akademik yaşamı tecrübe edinince neden ülkemizde akademisyenlerin daha mücadeleci olmadığı sorusunu kendilerine sormuşlardır. Bunun nedenleri arasında daha az birlik ve birlikte hareket etmenin olduğu söylenebilir.

*“Almanya’da çalışırken gördüğüm güçlü kadın akademisyenlerdi. Öyle ki zaman içinde erkekleşmiş kadınlar vardı çalıştığım üniversitede. Kadınlar çok güçlüydü. Böyle bir akademik ortamda 5 yıl bulundum. Şimdi nasıl sessiz kalabilirim ki? Benden susmam bekleniyor ama bu kimlik benim içime bir kere oturdu sessiz kalmam imkânsız...”* (K14)

*“...Doktoramı tamamladığım ABD’de erkekleşmiş kadınlar gördüm. O kadar sağlam bir duruşları vardı ki takdir ettim. Bu tür kadınların susması imkânsız...”* (K31)

Erkeklerin sayıca fazla oldukları akademik dünyada kadınların sessiz kalmamaları düşünülmektedir. Akademik yaşamda kadınlar son yıllarda önemli başarılarla imza atmıştır. Bunun önemli bir bölümünü akademik ortamda seslerini duyurmaları oluşturmaktadır.

*“...Fikirlerin her ortamda özgürce açıklanmasından yanayım. Sessiz kalmak hiçbir şeyin çözümü değil. Özellikle bir kadın olarak bakacak olursam, bizlerin çok daha fazla ses çıkarması gerekir diye düşünüyorum, özellikle psikolojik taciz karşı cins tarafından uygulanıyorsa.”* (K35)

*“...Ben sesimi, fikirlerimi her daim duyururum. Hele erkeklerin çoğunlukta olduğu ortamlarda daha da hassas oluyorum. Genellikle sessiz, sakin, yapıcı olmamız bekleniyor kadın olarak ama devir değişti ve artık biz de varız diyebiliyorum...”* (K43)

#### **4.19.1.2 Sessizliği Tercih Edenler**

Konu hakkında fikri olmayan insanların bilmedikleri konular hakkında yorum yapmaları ve konu hakkında bilgi sahibi olmayan insanların sanki herşeyi biliyormuş gibi davranması sessizliğe neden olmaktadır.

*“Zaman zaman sessizliği tercih ederim. Çevremdeki insanlar cahilse ve bilmedikleri konuda ahkâm kesiyorlarsa sizi dinlemeyeceklerdir. Burada çok karşılaştım. Herkes sizden her şeyi daha iyi biliyor.” (K34)*

*“...Bazen her kafadan o kadar fazla ses çıkıyor ki bırakın fikirleri ifade etmeyi, insanın o ortamdan kaçıp gidesi geliyor.” (K40)*

Sessiz kalmanın bir diğer nedeni ise iş kaybetme korkusudur. Menfaatlerin ön planda olduğu iş yaşamında açıkça fikirleri açıklama durumunda çoğu kez işten atılmak söz konusudur. Bu korkuyla çoğu kez gerçek düşüncelerini açıklamaktan çekinmişlerdir. Hürriyet Daily News yayınladığı yazısında (2012) 12 ilde 316 çalışanla yaptığı çalışmaya yer vermiştir. Katılımcılar psikolojik taciz kavramını “işyerinde güçlünün güçsüze karşı olan psikolojik oyunu” olarak tanımlamıştır. 2012’de yürütölen Türkiye Psikolojik Taciz Araştırması sonuçlarına göre, psikolojik taciz mağdurları işlerini kaybetme korkusu hakkında konuşmak istemediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların ifadeleri de bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

*“Her ne kadar psikolojik tacize uğramış olsam da 10 yıldır bu kurumdayım ve buraya tamamen alışmış durumdayım. Bir daha sıfırdan o işe alışma sürecini göze alamam. Ne yazık ki ölkemizde ha dediğinle iş bulunmadığı da gerçek. Sanırım bunlar doğrultusunda sessiz kalıyorum ben...” (K3)*

*“Bakmakla yükümlü olduğum insanlar var. Sesimizi ıkarmadığımız halde başımıza gelmeyen kalmıyor. Bir de çıkarsak kim bilir neler olur?” (K47)*

*“Bölüm başkanı olduğum için çokça hikâye dinledim. Özellikle yüksek lisans ve doktora öğrencilerim bölüm başkanlarından izin almakta çok zorlanıyorlar. Ya da özel sektörde alışanlar. Bazen derslere gelemedikleri oluyor. O kadar korkuyorlar ki, yaşadıkları korkuyu gözlerinden okuyabiliyorum. Gencecik insanlar, ses çıkarsalar gözlerinin yaşlarına bakılmayacak biliyorum.” (K50)*

Yukarıda duygularını ifade eden bölüm başkanı problemin ciddiyetini bilmesine rağmen elinden bir şey gelmediğini ifade etmiştir. Oturmuş düzen ve mevcut düşünce tarzlarının değişerek sorunun kökünden özölmesi gerekmektedir.

#### 4.19.1.3 Kendilerini Sesli ve Sessiz Olarak İfade Edenler

Sessiz kalanlardan bir bölümü (4/10) bazı durumlarda sessiz kaldıklarını, bazı durumlarda ise seslerini duyurduklarını ifade etmişlerdir. İfadelerin geneline bakıldığında sessiz kaldıkları konular daha çok, kayda değer bulmadıkları, değişebileceğini düşündükleri mühim olmayan konular olurken, ifade ettikleri konular iş performanslarını düşürecek nitelikte davranışlardır.

*“Bazen her şeye ses çıkarmak komik olabiliyor. Konu beni ilgilendirmiyor ya da ilgimi çekmiyor. Şimdi böyle bir konuda da sadece konuşuyor olmak için konuşmak gerçekten çok komik. O yüzden genellikle konusuna göre konuşup susmayı tercih ediyorum...” (K15)*

*“...eskiden çok daha mükemmeliyetçiydim. Şimdilerde ise sadece kendimi ilgilendiren konularda fikir beyan ediyorum. Kendim ve bölümümle ilgili değilse çok da fazla kasmıyorum açıkçası. Hem enerjim gidiyor hem boşu boşuna kendimi yıpratmış oluyorum.” (K21)*

*“Orta karar diyelim. Genelde çok uç noktalarda olmayı seven biri değilim.” (K38)*

*“Genelde sessizliği tercih ederim ama haksızlık gibi bir durum olduğu zaman konuşurum.” (K48)*

#### 4.19.2 Örgütte İyileşme Yaratmayacak Durumlarda Fikirlerin İfadesi

Örgütsel iyileştirme çok boyutlu bir kavramdır. Örgütlerin gelişmesi için bazı koşulların iyileştirilmesi gerekmektedir. Hatta Çakıcı (2007, s.149) sessizliği tanımlarken örgütte çalışanların iyileşme ve gelişme adına fikirlerini ifadeden çekinmesini sessizlik olarak tanımlamıştır. Bazen çalışanlar örgütte iyileştirme yaratacağını bilse dâhil sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bunun sebeplerinden bazıları grup tarafından dışlanma korkusudur (s.153). Özellikle iyileşme yaratmayacağını bildiği halde fikirlerini yine de içinde tutamama durumunun günümüz kadın akademisyenlerinin kaçında geçerli olduğunu sorgulamak için katılımcılara bu soru yöneltilmiştir.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (36/50) şartlar her ne olursa olsun, örgüt içerisinde iyileştirme yaratsın ya da yaratmasın, fikirlerini dile getirmeyi tercih etmiştir. Buna karşın katılımcıların bir bölümü (10/50) örgütte iyileşme yaratmayacağını bildikleri durumlarda sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. 4 katılımcı ise fikirlerini ifade etme ya da sessiz kalmanın duruma göre değiştiğini belirtmiştir.

Verilen cevapların içeriğine bakılmaksızın elde edilen çıkarım kadın akademisyenlerin çekinmeden her ortamda kendilerini ifade ettikleridir.

#### **4.19.2.1 Örgütte İyileşme Yaratmayacak Durumlarda Fikirlerini İfade Edenler**

Örgütte herhangi bir iyileşme yaratmasa da fikirlerini çekinmeden ifade edenler bu durumun farkında olsalar da, sorgulamadan kabul etmeyeceklerini, onların iyileşme yaratmaz dedikleri şeylerin belki de uzun vadede bir şeyler değiştirebileceğini savunmuşlardır.

*“...bir şeyleri etiketlemek bana ters geliyor. Dedik ki örgütte iyileşme yaratmayacak. Peki, bunu nereden biliyoruz? Bizim olumsuz diye algıladığımız şeyler aslında hiç de düşündüğümüz gibi olmayabilir. O nedenle fikirlerimizden ödün vermeye mahkûm etmeyelim kendimizi” (K11)*

*“Çıkmadık candan umut kesilmez derler ya ben de katılıyorum. Bazen bir şey değişmez diye söylemiyorsunuz sonra pişman oluyorsunuz. En iyisi daha sonradan pişman olmamak için fikirleri açıkça ifade etmek...” (K13)*

Herkesin duyarsız kalması sonucu hiçbir şeyin düzelmeyeceği inancı hâkim olacak, bu da gelişmelerin mutlaka olması gereken akademik dünyada istenmeyen bir durumdur. Akademik camiada gelişme ve iyileştirmenin her daim mutlak olması gerektiği söylenebilir.

*“...Bence bu tuzak bir soru. Örgütte iyileştirme olup olmaması biz akademisyenlere bağlı. Biz istersek değişme, iyileştirme, kalkınma olur. İstemezsek de hiçbir şey elde edemeyiz.” (K3)*

*“Bu kadar olumsuz düşünmek bir akademisyene yakışmaz. Olumsuz durumların üstüne gidilmeli bence. İyileştirme sağlamaz demek çok kolay...”* (K6)

*“Bizim nasıl olsa iyileştirme olmayacak diye sessiz kalmamız başkalarının büyük ölçüde işlerine yarayacaktır. Belki daha fazla psikolojik taciz uygulayacaklar ve daha fazla insan susmaya mahkûm bırakılacaktır...”* (K14)

#### **4.19.2.2 Örgütte İyileşme Yaratmayacak Durumlarda Sessiz Kalanlar**

Buna karşın örgüte faydası olmayacak, iyileştirme yaratmayacak bir durumda susmayı tercih eden katılımcılar da vardır. Bunun en önemli nedenlerinden bir tanesinin bir şeylerin değişmeyeceğine olan kesin inançları olduğu söylenebilir.

*“Böyle bir durumda bir süre sonra ifade etmemeye başlıyorsunuz. Susuyorsunuz çünkü hiçbir şey değişmiyor.”* (K9)

*“Böyle bir durumda etmem genelde. Artık etmemeyi öğrendim. Bir şeyleri değiştiremeyeceğime inanıyorsam eğer sessiz kalmayı tercih ediyorum. Yapabileceğime, değiştirebileceğime inanıyorsam eğer fikrimi beyan ediyorum ama değişmeyeceğine inanıyorsam fikrimi söylemem şu an.”* (K15)

*“...Boşa kürek çekmek kadar kötü bir şey yok. Görüyorsunuz ve hiçbir şey yapamıyorsunuz. Sesinizi çıkarsanız da kimse sizi dinlemiyor. Bu şartlarda siz de diyorsunuz ki konuşsam ne olacak? Ben de bu nedenle konuşmama kararı aldım.”* (K38)

#### **4.19.2.3 Duruma Göre Fikirlerini İfade Edenler**

4 katılımcı ise duruma göre kendilerini ifade ettiklerini açıklamıştır. Bazı durumlarda konuşmak, ifade etmek gerçekten birçok şeyi değiştirebilirken, bazen hiçbir şeyin değişmeyeceği açıktır.

*“Ben her zaman teraziye koyarım. Kendimi ifade etsem ne olur etmesem ne olur diye. Bazen gereksiz olacağı önceden kestirilebiliyor. Mesela öyle bir yöneticiniz oluyor ki kendi dediğinin dışına çıkılmıyor. Bu gibi durumlarda ben susarım mesela...”* (K22)

*“...Bence herşey örgütün dinamiğine bağlı. Çalışanlarının fikirlerine önem veriliyorsa fikirlerimi açıklamaktan kesinlikle çekinmem ama öyle yerler oluyor ki çalışanın fikrinin hiçbir değeri yok. İşte böyle bir durumda susarım...” (K40)*

*“O iş eğer benim için çok önemliyse söylerim. Bir şey değişse de değişmese de söylerim. Hem bir şey değişmeyecek hem de benim için önemli olmayan bir durumu söylemem. Ama kendimce çok çok önemsedğim şeyler için umursamam ve inşallah değişecek diye ifade ederim.” (K49)*

#### **4.19.3 İlgi ve Bilginin Yeterli Olmadığı Durumlarda Fikirlerin İfadesi**

Sağlıklı örgütlerde çalışanların fikirlerine önem verilir ve fikirlerine danışılır. Üçok ve Torun (2015) örgütsel sessizliği açıklarken sessizliğin gerekçesi olarak kişilerin kendi fikirlerinin faydasız ve gereksiz olmasını görmüştür (s.34). Ancak bazı durumlarda sessiz kalmanın başka nedenleri vardır. Bunlardan bir tanesi de ilgi ve bilginin yeterli olmamasıdır. Bazen konu hakkında ilgi ve bilginin olmaması açıkça belirtilip hiçbir şekilde fikirler açıklanmazken, bazen sesini duyurmak adına yine de fikir beyan edilmiştir. İlgi ve bilgilerinin olmadığı durumlarda fikirlerini nasıl ifade ettikleri sorulduğunda 29 katılımcı fikrini ifade etmeyeceğini belirtirken, 21 katılımcı şartlar ne olursa olsun fikrini ifade edeceğini belirtmiştir.

Sessizliğin genel nedeni beyan edilen fikrin önemsenmemesi ya da bir şeyleri değiştirmeyeceğine olan inançtır. Ancak bazı durumlarda kişinin ilgi ve bilgisinin yeterli olmaması da sessizliğe neden olabilir. Akademik ortamın diğer ortamlardan farkı daha demokratik olan yapısıdır. Yarıya yakın katılımcı durum her ne olursa olsun fikrini ifade edeceğini belirtmiştir. Bu da akademik sektörün diğer sektörlerle göre farkını açıkça ortaya koymaktadır.

#### **4.19.3.1 İlgi ve Bilgilerinin Yeterli Olmadığı Durumlarda Fikirlerini İfade Edenler**

İlgi ve bilgilerinin olmadığı durumlarda yalan söylemek ve yanlış bilgi aktarmak yerine tam bilgi sahibi olunmadığı konu hakkında geçerli bilgiye ulaşıncaya kadar kesin bilgi verilmediği belirtilmiştir.

*“Ben her zaman fikrimi ifade ederim ama şunu da belirtirim. Bu konuda şunu yanlış biliyor olabilirim. Lütfen daha yetkili bir merciye danışın. Bunu kesinlikle söylerim.” (K3)*

*“Tabi ki ifade ederim yani kendi anladığımı söylerim ama bu konuda da uzman olmadığımı mutlaka eklerim.” (K14)*

*“Bu konuda çok bilgim olmadığını söylerim. İyi kötü ne düşündüğüm hâlâ soruluyorsa fikrimi söylerim ama özellikle bunu bir şey bilerek söylemediğimi ifade ederim. Çok da iddialı olmam o konuda.” (K22)*

*“Söylerim derim ki bu konuda yeterli bilgiye sahip değilim. Ama yine de bir fikir beyan etmem isteniyorsa biraz zaman dilimi isterim. O zaman diliminde araştırırım ve ona göre bir fikrim oluşur zaten. Onu da ifade ederim.” (K32)*

*“Elimden geldiğince bir şeyler söylerim ama “şu kadar bilgim var. Buraya kadar bir şey söyleyebilirim.” diye belirtirim.” (K36)*

*“O anda bilemediğimi, cevap veremeyeceğimi söylerim. Bilmediğimi mutlaka açıklarım. Mutlaka görüşüm isteniyorsa o konuyla ilgili bilgi almaya çalışırım. Öğrendiğim şeyler doğrultusunda fikrimi beyan etmeye çalışırım.” (K40)*

Konu hakkında katılımcıların çoğunluğu bu ifadelere benzer kelimelerle kendilerini ifade etmiştir. Bilimsel tabana dayanarak, konu iyice araştırıldıktan sonra fikirler sunulmuştur. Bu durum bize akademik ortamda diğer sektörlere oranla fikirlerin bir şekilde ifade edildiğini ortaya koymaktadır.

#### **4.19.3.2 İlgi ve Bilgilerinin Yeterli Olmadığı Durumlarda Fikirlerini İfade Etmeyenler**

Fikrini belirtmeyenler ise bilgi ve ilgilerinin olmadığı bir konuda bir insanın neden görüşünü açıkladığını anlamadıklarını ifade etmiştir. Bilim insanı olmanın getirdiği bilgi temelli düşünme kapsamında akademisyenlerin çoğunluğu (29/50) sadece bilgilerinin olduğu konularda fikirlerini ifade ettiklerini belirtmiştir.



*“Fikrimin ve ilgimin olmadığı bir alanda bana fikrim sorulsa bile bu konuda yorum yapmanın doğru olmadığını düşünüyorum. Neticede onları yanlış yönlendirebilirim ya da kafalarını karıştırabilirim. O nedenler bence en isabetli olanı böyle bir durumda susmak” (K1)*

*“Beni ilgilendirmiyorsa bana da sorulmadıysa çok da ifade etmem. Beni ilgilendirmiyorsa ve fikrimin sorulması bana anlamsız geldiyse fikrimi beyan etmeyebilirim.” (K13)*

*“...Tabi ki bir şey söylemem. Ancak kendi dahımla ilgili bir şey varsa söylerim. Onun dışında bilmiyorum deyip çekilirim.” (K23)*

*“Bilmiyorsam bilmiyorum derim. İlgim yoksa ilgilenmiyorum, bu konuyla ilgilenmiyorum ya da bilgim yok derim gocunmadan.” (K31)*

*“Bilgim yoksa bilmiyorum derim. Sonuçta bilmediğim bir konu hakkında fikir yürütemem.” (K48)*

Akademik çalışma ortamında diğer sektörlere göre daha sorgulayıcı bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Bilgi olmaması durumunda ya araştırma yaparak doğrusu öğrenildiği ya da kişisel tercihler doğrultusunda fikirlerin beyan edilmediği belirtilmiştir.

#### **4.19.4 Fikirlerin İfade Edildiği Ortamda Daha Fazla Kadın Ya Da Erkek Akademisyen Bulunması**

Akademik yaşamda kadınların son yıllarda kendilerini göstermeleriyle, kadın ve erkek hemen hemen eşit konuma gelmiştir. Ancak yine de ilgili literatürde erkek normlarının daha baskın olduğu görülmektedir. Yirminci yüzyıla baktığımızda akademik yaşamda kadınların erkeklere göre göz ardı edildiği görülmüştür (Hacıfazlıoğlu, 2010). 21. yüzyılda bu algının değiştiği ve kadınların erkeklerin yanında kendilerini daha rahat ifade ettikleri görülmektedir.

Katılımcılara cinsiyetin kendilerini ve fikirlerini ifade etmelerinde nasıl rol oynadığı sorulduğunda, verilen cevaplardan günümüz kadın akademisyenlerinin her ortamda fikirlerini ifade etmekten çekinmediğini görülmüştür. 50 katılımcıdan 39

tanesi kadın ya da erkek akademisyenin sayıca fazla olmasının herhangi bir fark yaratmayacağını ifade etmiştir. 6 katılımcı kadın çalışma arkadaşlarının yanında fikirlerini daha rahat ifade ederken, 5 katılımcı erkek çalışma arkadaşlarının yanında kendini daha rahat ifade ettiğini belirtmiştir.

#### **4.19.4.1 Fikirlerin İfade Edildiği Ortamda Cinsiyetin Öneminin Olmadığını Savunanlar**

Kadınların çalışma dünyasında güç kazanmasıyla kendine güven, bağımsızlık algısı öne çıkmıştır.

*“...Benim için hiç fark etmez. Kadın ya da erkek çalışma arkadaşlarımın yanında fikirlerimi ifade ederken, hele bir de o fikre güveniyorsam hiçbir şey fark etmez. Sonuçta ben kendime güveniyorum değil mi?” (K3)*

*“Eskiden erkeklerin yanında bir çekinme olurdu. Şimdilerde ise böyle bir fark çok görülüyor. Sonuçta kadın erkek eşitliğinin olduğu bir dünyada yaşıyoruz. Herkes fikrini ifade etmekte özgürdür. Özellikle akademik camiada fikir özgürlüğü çok hassas bir konu. Bu nedenle insanlar daha duyarlı. Ben de çoğu kadın akademisyen arkadaşım gibi kadın ya da erkek fikirlerimi özgürce dile getirmeye çalışıyorum...” (K7)*

Bazı katılımcılar ise başta çekingen davrandıklarını ama daha sonra açıldıklarını ifade etmiştir. Çekingenliğin nedeni cinsiyet değil, ortamdaki insanları tanımamalarından kaynaklanmaktadır.

*“...Bazen fikirlerimi ifade etmekte zorlanıyorum. Yapı itibariyle de çekingen bir insanım zaten. Hâl böyle olunca ortamdaki insanları tanıyana kadar kendimi geri çekiyorum. Daha sonra yavaş yavaş açılıyorum. Ama bunun cinsiyetle herhangi bir ilişkisi yok.” (K6)*

*“Fikirlerimi özgürce ifade etmem için öncelikle ortamdan emin olmam lazım. Düşünsenize ortamda muhbir olabilir ya da kuyumu kazmak isteyebilirler. Bu tür insanlar varken kendimi rahatça ifade etmem imkânsız. Ancak kişileri tanıdıkça fikirlerimi çok rahat ifade ederim. Kimse tutamaz beni” (K13)*

*“Zaten mizaç olarak da çekingen biriyim. Buna bir de ortama yabancılik eklenince daha da içime kapanıyorum. Tanidikça tüm insanlar bir oluyor zaten. Dolayısıyla cinsiyetle ilişkilendirmem.” (K20)*

Fikirlerini ifade ederken cinsiyetin önemli olmadığını vurgulayan bir grup akademisyen ise önemli olanın cinsiyetten ziyade kişinin karakteriyle alakalı olduğunu savunmuştur.

*“...Öyle insanlar var ki despot kişiliğiyle ortamdaki insanları sindirebiliyor. Böyle insanların yanlarında fikirleri ifade etmek gerçekten çok güç. Diğer tarafta ise çok rahat insanlar var. Bunun çok etkili olduğunu düşünüyorum.” (K32)*

*“Kesinlikle karakterle alakalı bence. Ben herkese kolay ısınmam. Yanında rahat hissetmezsem de fikirlerimi ya açmam ya da açmakta zorluk çekerim.” (K40)*

#### **4.19.4.2 Hemcinslerinin Yanında Fikirlerini Rahat İfade Edenler**

Hemcinslerinin yanında kendisini daha rahat ifade ettiğini açıklayan 6 katılımcı bunun sebebini empati yapabilmelerine, birbirlerini daha rahat anlamalarına bağlamıştır. Sonuçta kadınlar ortak duygulara sahip oldukları için fikirlerini ifade ederken bir rahatlardan söz edilebilir. Erkek çalışma arkadaşlarının yanında kendilerini rahat ifade edemediklerini belirtmişlerdir. Bunun nedenleri ataerkil toplumda erkeklerden genel bir çekingenlik hissedilmesi olabilir. Ya da ortak geçmiş ve duygulara sahip olunmaması nedeniyle rahatsızlık duyulmasıdır.

*“Kadın çalışma arkadaşlarımla yanında kendimi rahat hissettiğimden belki de hiçbir sıkıntı olmuyor. Ne hissediyorsam ifade edebiliyorum ama karşı cins olunca işler değişiyor. Terliyorum, sıkılıyorum...” (K2)*

*“... Kadınlarda daha rahat araya giriyorum çünkü kadınlar birbirlerine bazı sosyal oyunlar oynuyor. Birbirlerine top atıyor. Erkeklerin karşısındakini rahat konuşturan tavırları yok. Kadınlarla çok daha rahatım diyebilirim...” (K49)*

#### 4.19.4.3 Karşı Cinsin Yanında Fikirlerini Rahat İfade Edemeyenler

Diğer katılımcılar ise (5/50) erkek çalışma arkadaşlarının yanında kendilerini rahat ifade edemediklerini belirtmişlerdir. Bunun nedeni erkeklerin yanında genel bir çekingenlik hissedilmesi olabilir. Ya da ortak geçmiş ve duygulara sahip olunmaması nedeniyle rahatsızlık duyulmasıdır.

*“Daha çok erkek olduğunda daha saldırgan olabiliyorum herhalde ifade ederken. Daha sert bir ses tonuyla konuşuyor olabilirim. Bu, kadının erkek karşısında kendini korumacılığı, bir çeşit hayvani güdü. Hayvanların kabarması meselesi. Ortamdaki erkek sayısı fazlalaşınca benim de sesim yükseliyor.” (K24)*

*“...Erkeklerin daha yoğun olduğu toplantılarda söz alıp konuştum mu? Evet. Daha rahat değil ama ifade ediyorum. İşe ilk başladığımda farklıydı ama etkilemiyor artık.” (K36)*

*“...Genelde erkekler kendilerini ön planda tutmaya meyilli oldukları için ben sıkılıp susuyorum eğer olay beni çok fazla ilgilendirmiyorsa” (K49)*

Her ne kadar kadın ve erkek çalışma arkadaşlarının yanında fikirlerini ifade etme konusunda belirli farklar olsa da, 39 katılımcının cinsiyetin fikirleri açıklarken herhangi bir fark yaratmayacağını belirtmesi bize kadın akademisyenlerin fikirlerini açıklamadaki özgürlüklerini göstermiştir. Akademik yaşamdaki “cesur kadın” imajı bir kez daha gözler önüne serilmiştir.

#### 4.19.5 Fikirlerin Açıkça İfade Edilmesi

Akademik dünya fikirlerin açıkça ifade edilmesi için uygun bir ortamdır. Fikirlerin özgürce açıklandığı bir ortamda kişisel ve mesleki gelişim olacaktır. Fikirlerin açıkça ifade edilmesi kimi zaman olumlu karşılanırsa da, olumsuz olarak da yorumlanabilir. Olumsuz tutumdan kasıt, psikolojik taciz davranışı tanımına giren her davranışı kapsamasa da, kişiyi sosyal aktivitelerden soyutlamak, hakkında söylenti yaymak, kişiyi komik duruma düşürerek özel yaşama müdahale etmek, toplum içinde kişiyi rencide etmek gibi davranışlar sayılabilir (Einarsen ve diğ., 2003, s.9)

Katılımcılara, fikirlerini açıkladıklarında olumsuz herhangi bir tutuma maruz kalıp kalmadıkları sorulduğunda 32 katılımcı olumsuz tutuma maruz kaldığını, 18 katılımcı ise herhangi bir olumsuz tutuma maruz kalmadığını ifade etmiştir. Olumsuz tutuma maruz kalan katılımcıların sayıca fazla olması akademik camianın fikirlerin tam olarak özgürce ifade edilmesi için çok da uygun olmadığını göstermiştir.

#### **4.19.5.1 Fikirlerin Açıkça İfade Edilmesi Durumunda Olumsuz Tutuma Maruz Kalanlar**

Olumsuz fikirler bazen direkt olarak dile getirilirken, bazen dolaylı olarak, imalarla ya da vücut diliyle ifade edilmiştir.

*“Bir olumsuzluk olduğunu hissediyorsunuz. Bazı şeylerin sözle söylenmesine gerek yok. Vücut dilinden anlaşılıyor.” (K3)*

*“...bazen öyle iğneleyici laflar söyleniyor ki fikrimi dile getirdiğime pişman oluyorum. Neyden çekindiklerini bilmiyorum, korkuyor da olabilirler. Tam olarak ne düşündüklerini dile getirmiyorlar. Bu yüzden bazen ne düşündüğümü söylemek konusunda çekiniyorum...” (K5)*

*“Kendisi direkt olarak yüzünüze söylemese de arkanızdan falan bir şekilde bir şeyler söylendiğini duyuyorsunuz. Bu da fikirlerini özgürce ifade eden bir akademisyenin önüne ket vuruyor bence...” (K12)*

*“Evet, oldu. Psikolojik taciz olmasa bile bir suskunluk bile üzüyor seni. Senin için çok ciddi bir şey söylüyorsun ve eminsin ondan ve sessizlikle karşılaşıyorsun. O bile bir nevi psikolojik taciz. Suskunluk. O arada seni küçük düşüren bir suskunluk. Senin fikrini beğenmiyoruz, bunu söylemiyoruz, sana söylemeye bile tenezzül etmiyoruz gibi tavırlar olabiliyor. Suskunlukla karşılaştığımda çok üzülüyorum, içime kapanıyorum bir taraftan, bir tarafım da isyan ediyor ve bir gün söylediğimin doğru olduğunu göreceksiniz diyor. Ama orada bir savaşa girmiyorum çünkü o çok küçük düşürücü bir şey olduğu için çekiniyorsun.” (K49)*

Bazen imaların dışında daha sert ifade şekillerine başvurulmuştur. Einarsen ve Mikkelsen'in (2003) bahsettiği davranışlardan bağırarak, rencide edilmek gibi tutumlara maruz kaldığını belirten katılımcılar olmuştur.

*"Tabi ki bazen olabiliyor. Özellikle toplantılarda. Belki o anda bağırarak şeklinde olabilir. Hayır, sen yanlış düşünüyorsun şeklinde olabiliyor. Ya da söylediğiniz şeyden dolayı size karşı tavır alabiliyorlar. Bir süre konuşmuyorlar ya da sizi görmezden geliyorlar gibi şeyler olabiliyor."* (K6)

*"...Geçen sene bir toplantıda oylama yapıyorduk. Tansiyon biraz yükseldi. Ben de normal bir biçimde fikrimi dile getirdim. Öyle sert çıkışlar oldu ki... Ama bu tarz olaylar ve kişiler beni fikrimi dile getirmekten kesinlikle alıkoyamaz."* (K13)

#### **4.19.5.2 Fikirlerin Açıkça İfade Edilmesi Durumunda Olumsuz Tutuma Maruz Kalmayanlar**

Herhangi bir olumsuz tavırla karşılaşmadığını belirtenler ise akademik ortamda çok farklı kişilikler olabileceğinin ve bu kişiliklerin her zaman farklı fikirlere sahip olabileceğinin altını çizmiştir.

*"Ben kesinlikle bahsettiğiniz gibi olumsuz bir davranış türüyle karşılaşmadım. Sonuçta burası akademik bir ortam ve herkes fikrini istediği gibi ifade etmekte özgürdür. Öyle bir şey yaşasam, çalıştığım kurumdan şüphe ederim."* (K27)

*"...fikirlerimizi ifade edemezsek nasıl fikir üreteceğiz? Sonuçta bizim işimiz fikir üretmek ve fikir üretemeyeceğim bir ortamda çalıştığımı düşünemiyorum..."* (K31)

*"...Görüşünüze katılmayanlar olabilir ama onun psikolojik taciz düzeyinde olduğunu düşünmüyorum. Diyelim birini önerirsiniz. O önerileriniz kurulda benimsenmeyebilir, Sadece insanların yaklaşımlarının farklı olabileceğini düşünmüşümdür. Bana da karşı tutum sergilendiği oldu..."* (K50)

Bazı katılımcılar fikirlerini açıkça ifade ettiklerinde erkeklere göre kadın akademisyenlerden daha fazla olumsuz tutuma maruz kaldıklarından bahsetmişlerdir (6/50)

*“...Tam tersini beklersiniz ama ben özellikle kadın çalışma arkadaşlarımdan fikir uyumsuzluklarında bana cephe aldığını gördüm. Hâlbuki ortak geçmişe sahibiz. Birbirimize karşı daha anlayışlı olmamız gerektiğini düşünüyorum...” (K38)*

*“Normalde fikirlerimi ifade etmeyi tercih ediyorum ancak kadınların verdiği aşırı tepki beni çok rahatsız ediyor açıkçası. Sanki abartıyorlar” (K43)*

Katılımcıların çoğunluğunun fikirlerini özgürce ifade ettiğinde olumsuz tepkilere maruz kaldığı görülmüştür. Bu da fikir özgürlüğünün ön planda olduğu özgürlükçü akademik ortam kavramıyla çelişmektedir.

#### **4.20 Fikirlerin İfade Edilmesi ve Çifte Standart/Kayırmacılık İlişkisi**

Merriam Webster (2016) “çifte standart” kelimesini insanların ya da belirli grupların aralarında eşitlik olmayacak şekilde muamele görmeleri olarak tanımlamıştır. Çifte standart bazen fikirlerin farklı olmasından, bazen farklı cinsiyete ait olmaktan kaynaklanabilir.

Katılımcılara fikirlerini açıkça ifade ettiklerinde, dezavantajlı konuma düşüp düşmedikleri, bu konuda algılarının nasıl olduğu sorulmuştur. 37/50 katılımcı çeşitli konularla ilgili çifte standarta maruz kaldıklarını belirtmiş, 13/50 katılımcı ise mesleki yaşamları boyunca böyle bir davranışa maruz kalmadıklarını belirtmiştir. Uğranılan çifte standardın boyutu bazen farklı cinsiyetten olmak, bazen farklı fikir ve ideolojiyi savunmak (dini ideoloji: başörtüsü) şeklindedir.

##### **4.20.1 Çifte Standarta Maruz Kalanlar**

Genelde fikir farklılıkları olan, fikirlerini özgürce dile getirmekten çekinmeyen akademisyenlere karşı çifte standart uygulandığı vurgulanmıştır. Bu bazen olumsuz hâl ve hareketler, iğneleyici sözler, bazense iş yükündeki ve dağılımındaki eşitsizlikler şeklinde olmaktadır.

“Çoğunlukla evet oluyor yani kişiler arasındaki özel ilişkiler daha sağlamsa kişilerin kayırılması, daha az güç gerektirecek işlerin onlara verilmesi söz konusu oluyor. Kişiler arasındaki ilişkilere bağlı olarak tamamen çıkar çatışmasına bağlı. Eğer üstte görüyorsa kendinden, biliyorsunuz statüler önemli olabiliyor. Ama eğer araştırma görevlisiyseniz, örneğin statünüz karşınızdaki bayandan daha düşükse tabi ki sizi ezme psikolojisine giriyor.” (K3)

“...Fikirlerimi ifade etmekten asla çekinmedim bu zamana kadar. Bunun olumsuz meyvesini de yedim tabi. İkinci dönem ders programımda inanılmaz bir yük oldu. Tam 18 saat dersim vardı. Tabi bir de akademik araştırmalarım var...” (K5)

“Evet. Verilen iş yüklerinin eşit dağılmamasından kaynaklanan bir ayrımcılık olabilir. Hangi nedenlerden dolayı böyle yapıldığı konusunda çok ciddi bir araştırmam ya da soruşturmam olmadı. O kişiye gidip de “Neden böyle oldu?” diye sormadığım için ne cevap versem o benim şahsi kanaatim oluyor. Farklı dönemlerde yaşadığım bir ayrımcılık söz konusu. Hakkım farklı şekillerde yendi evet. Bana verilmesi gereken burslar başkasına verildi. Bana neden verilmediğini algılayamadığım bir şeydi. Belki onların almış olduğu asistanlardı. Ben onların almış olduğu asistanlar grubunda değilim. Belki bundan kaynaklanmış olabilir. Ama hem iş yükü açısından hem de akademik açıdan çok çeşitli kayırmacılıklarla karşı karşıya kaldım.” (K13)

“Ben bunu başörtü noktasında çok yaşadım. Gittiğim sempozyumlarda başıma geldi hatta en son geçen sene bir tanesinde yaşadım. Başörtülü yardımcı doçent Yıldız Teknik Üniversitesi bir de görünüm olarak çok olgun durmuyoruz. Baya eleştirel ve de bir açık yakalamaya çalışan bir tavır sezdim. Direkt dile getirilmedi ama bir şekilde altında bir şey arama, bir yanlısını bulmaya çalışma, gereksiz yere eleştirme mesela...” (K48)

Cinsiyet açısından ele alındığında ise çok farklı yaklaşımlar söz konusu olmuştur. Kadınların kadınlara pozitif ayrımcılık yaptığı, birbirlerini desteklediği yönünde düşünceler gibi, kadının hemcinsinden destek görmediği belirtilmiştir. Beklenti ise ortak geçmişe sahip oldukları için daha pozitif bir algıya sahip olmaları yönündedir.



*“Ama şunu söyleyebilirim kadınlar kadınlara karşı biraz daha sert. Yönetici olanlar bazı talihsizlikler yaşamışsa diğerlerinin halini düşünürken bence hiç empati yapmıyorlar. “Ben yaşadım o da yaşasın” gibi bir tutum sergiliyorlar. Özellikle doğum izni gibi konularda kadınlar daha hassas oluyor. Şahit olduğum bir şey, benim bölümümde değil ama başka bir bölümde mesela doğum iznine ayrılmak isteyen bir bayana, “hayır izin veremem yapılacak çok iş var” falan demiş hemcinsine. İzin vermesi gereken kişinin yaşadığı durumu bilemiyorum. Yasal hakkı olmasına rağmen işi geciktirmişti. Böyle bir şeye bizzat şahit oldum.” (K15)*

*“Görüşüne uymayan kadın çalışanı hemcinsi istemeyebiliyor. Bu tür örnekleri çok gördük. Hatta işine son verilmesi bile olası” (K17)*

*“Pozitif ayrımcılık yaşamadım kadın hemcinslerim tarafından. Kadınım diye herhangi bir koruma, kollama olmadı.” (K18)*

*“...Aslında kadınların birbirini pozitif kayırması gerekirken bunun tam zıttı bir gidişat var” (K38)*

*“...pozitif ayrımcılığı bırakın çalışma hayatında kadınlar birbirlerine daha çok düşman gibi davranıyor” (K41)*

*“...Kadınlar birbirlerine çok kollayıcı değiller kayırmacılık anlamında. O anlaşmazlık belki de kıskançlık ya da çekememezlik konusuyla bağlantılı olabilir ama birbirlerini çok da fazla tutmuyorlar.” (K43)*

Tam tersi kadınların birbirlerine pozitif ayrımcılık yaptığı, birbirlerini koruyup kolladıkları şeklinde de yorumlar vardır.

*“Ne zaman fikrimi açıklasam, olumsuz bir ortam olsa hemcinslerim koruyucu, kollayıcı bir tavır takınır. Erkek çalışma arkadaşlarımdan böyle bir yakınlık göremedim ne yazık ki...” (K10)*

*“Aslında genel olarak baktığınızda pozitif bir ayrımcılık var. Bizim çalıştığımız bölümde bayanlar daha çoğunlukta olduğu için daha çok bayanlar bayanları olumlu yönde kolluyor... Kadın bir arkadaşım psikolojik taciz yaşasa ben pozitif*

*bir tutum sergilerim ona karşı. "Ne yaptın da bunlar başına geldi?" diye bir tavır takınmam herhalde." (K20)*

*"Biraz da şöyle düşünüyorum açıkçası kadınlar biraz daha ikinci plana atılıyormuş gibi geliyor bana akademik çalışma hayatında. Birbirini çok pozitif anlamda kayıran insanlar da var. Kendi fakültem için söyleyeyim biz üç tane bayan akademisyeniz burada. İkimiz de yardımcı doçentiz. Çok desteğimiz birbirimize. Bu çok olumlu, güzel bir şey ama farklı bölümlerde ya da farklı fakültelerde, üniversitelerde kadının kadının önünü kesebildiğini duyuyoruz ve görüyoruz." (K32)*

Erkeklerin kadınlara karşı negatif tutum sergiledikleri yönünde görüşler de ifade edilmiştir. Erkeklerin hemcinsleriyle daha yakın oldukları belirtilirken, kadınlarla aralarında görülmez bir perde olduğundan bahsedilmiştir. Bu durumda negatif ayrımcılıktan bahsedilebilir. Yani kadın olmaları nedeniyle dezavantajlı konumda bulunmaktadır.

*"...Erkek üstler benim seviyemdeki erkek hocalarlayken daha arkadaş, eş dost sohbeti yapıp, hatta bazen dışarıya çıkıp iş dışında da bir ilişki kurup, şakalaşp, ilişkilerini geliştirip "neyse bu işi sen yapmayabilirsin" şeklinde yaklaşabiliyorlar, onların hatalarını görmezden gelebiliyorlar ama kadın olduğunda o mesafeyi bir soğukluğa çevirebiliyor. Objektif bir iş ilişkisi kurmak yerine, arkadaşlık kurmak gibi bir beklentim ve isteğim yok ama arkadaşlığı olmadığı için bu sefer diğerinden aldığı işi sana vermeye başlıyor. Diğerinde hoş gördüğü hatayı sende hoş görmemeye başlıyor. Kadın da erkeğe daha bir anaç yaklaşım içinde kadını daha fazla kendiyile özdeşleştirip rakip olarak görüyor..." (K22)*

*"...Kayırmacılıkta kadın biraz daha eşitliği seçiyor bence. Erkeğin erkeği biraz daha fazla kayırdığını düşünüyorum..." (K26)*

*"...Bazen kadın dayanışması oluyor. Halden anlıyor bazen. Duygusal değişimlerini, hastalığı, doğumdu. Bunları kadına anlatmak daha kolay. Kadınlar bu konuda daha duygusal davranıp "seni anlıyorum" diyebiliyor olaya yüzeysel bakmadığı için..." (K33)*

Bir grup katılımcı ise kayırmacılığın cinsiyetle kesinlikle alakalı olmadığını düşünmektedir. Bu tür davranışların genelde kişilerin karakterleriyle ilgili olduğu düşünülmektedir.

*“...O karakterlere ve kişiliklere göre değişir bence. Bir insanın bir insanla ilişkisi, dürüst yaklaşımı bunlar göz önünde bulundurulduğunda en azından çeşitli esneklikler sağlanabilir. Tamamen kişiye bağlı bence.” (K11)*

*“...Akademik ortamda bazı insanlar gereğinden fazla hırs ve komplekse düşüyor. Bu erkek de olsa kadın da olsa alttakinin kendinden daha üste çıktığını görünce bu sefer bastırmaya çalışıyor. İlk başta destekliyor gibi görünüyor. Sonra bastırmaya çalışıyor. Bunun ben cinsiyetten çok, bu tarz bir egonun ürünü olduğunu düşünüyorum.” (K33)*

*“...Bazen kadın erkeği daha çok koruyor. Erkek kadını daha çok koruyor ya da kadın kadını daha çok koruyabiliyor. Onda cinsiyete bağlı değil, tamamen karakter ve ahlak yapısıyla alakalı olduğunu düşünüyorum.” (K34)*

Cinsiyetin dışında fikirlerini ifade eden kişilerin eğitimlerine de bakıldığından bahsedilmiştir. Fikirlerini ifade eden grup yurt dışında eğitim aldıysa avantajlı konumda olduğundan, daha az görev verildiğinden ve kayırıldığından bahsedilmiştir.

*“...Özellikle yurtdışından gelenlere karşı, yurtdışı doktoralılara karşı yapıldığını biliyorum. İş çok önemliyse ve öne çıkabilecek gibiyse daha az görev veriliyor ki öne çıkmayın diye çünkü başarılı olacağımızı gayet iyi biliyorlar. Ama önemsiz ıvır zıvır işleri size yaptırıyorlar.” (K27)*

*“...Sempati duyulan bir grup oldu. O sempati duyulan gruba daha fazla hak ve öncelikler tanındı. Bu grup üyeleri çoğunluk olarak eğitimlerini yurtdışında almış bir gruptu. Düşünsenize biz eğitimimizi vatanımızda almışız ve istemediğimiz bir sürü görev veriliyor. Bence bu hiç adil değil.” (K30)*

#### 4.20.2 Çifte Standarda Maruz Kalmayanlar

13/50 katılımcı mesleki yaşamlarında çifte standart/kayırmacılık türünde bir davranışa maruz kalmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak camiadaki arkadaşlarının çifte standarda maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

*“Böyle bir şey başıma gelmedi. Özellikle kurumlaşmış akademik ortamlarda bu tür kayırmaların görülmediğini düşünüyorum. 20 yıldır aynı kurumda çalışıyorum, çok şükür başıma gelmedi. Şahit olsam durmazdım o kurumda...”*  
(K2)

*“...başıma gelmese de arkadaşlarımdan bu yönde çok fazla örnek duydum. İstifa edenler bile olmuştu.”* (K21)

*“Ben çalıştığım ortamda bu tarz bir şey yaşanmasına göz yummam açıkçası. Bu tarz şeyler dönmüşse bile benim haberim olmadan olmuştur.”* (K40)

Katılımcıların cevapları doğrultusunda akademik yaşamda pozitif ve negatif ayrımcılık, çifte standart olduğu belirtilmiştir. Bazen fikirlerini açıkça ifade eden kişinin ideolojisi, bazen cinsiyeti yüzünden avantajlı ya da dezavantajlı duruma geçmiştir.

#### 4.21 Fikirlerini Açıkça İfade Eden Kadın Akademisyen Algısı

Çalışma yaşamında kadınların öneminin artmasıyla, artık kendini ve fikirlerini daha açık ve özgürce ifade eden bir kadın profili oluşmuştur. Kendisini bu kadar özgürce ifade eden kadın akademisyen, kimi zaman çevresince takdir edilmiş kimi zamansa olumsuz bir şekilde karşılanmıştır.

Katılımcılara fikirlerini özgürce açıkladıklarında hemcinsleri tarafından nasıl algılandıkları sorulduğunda, bazı akademisyenler sadece hemcinslerince nasıl algılandığını, bir grup katılımcı hem hemcinsleri hem de erkek akademisyenlerce nasıl algılandıklarını açıklamıştır. 32 katılımcı fikirlerini özgürce ifade eden kadın bir akademisyenin hemcinslerince destek gördüğünü, 14 katılımcı hemcinslerince olumsuz algılanacağını, 2 katılımcı erkek akademisyenlerce destek göreceğini, 1 katılımcı erkek

akademisyenlerce olumsuz algılanacağını, 1 katılımcı ise cinsiyetin önemli olmadığını, önemli olanın fikrin içeriği olduğunu belirtmiştir.

#### 4.21.1 Destek Göreceğini Savunanlar

Katılımcıların çoğunluğu fikirlerini açıkça ifade eden kadın akademisyenlerin hemcinslerinden destek göreceğini savunmuştur. Bunun en önemli nedeni ortak duyguları, problemleri paylaşımları ve bu engelleri aşmak için birlikte hareket etmenin gerekliliğinin farkında olmalarıdır.

*“Şöyle düşünürüm zorluklarla karşılaşacak yani birçok aşamada hem hemcinsleri hem de karşı cinsle. Eğer kadınsa, fikirlerini beyan eden zorluklarla karşılaşacaktır diye düşünüyorum. Ben çok olumlu bakarım. Takdir ederim...”* (K7)

*“Gözüpek dersin, cesur dersin, bravo dersin. Ben kendim baksam takdir edilecek bir durum.”* (K8)

*“Ben fikirlerini beyan edebilen insanları takdir ediyorum. Mesela kendim sessiz kalıyorum ama bunu kasıtlı olarak yapmıyorum. Aman sessiz kalayım, kimse bana dokunmasın diye. Karakterim böyle. Bazen keşke konuşsaydım diyorum. İçim içimi yiyor ama o an kendimi ifade edemiyorum. O yüzden sessiz kalıyorum. O yüzden ifade edebilenleri de takdir ediyorum.”* (K10)

*“Ben kendi düşüncelerimi söyleyemediğim, o söylediği için ben şahsen takdir ederim...”* (K19)

*“Dobra olduğu düşünülür herhalde. Kurumdan kuruma da değişir. Ülkemizde "bak erkek gibi kadın doğruları söylüyor." denir...”* (K20)

*“Nötr de diyebilirim, takdir de ediyordur ama olumsuz herhangi bir şey olduğunu, olumsuz bir imaj yarattığını düşünmüyorum.”* (K24)

*“Ben desteklerim çünkü bunu yapabilecek cesaretle bir bayanın olması zaten çok az. Benim mesela bu nitelikte bir arkadaşım var. Ben kendimi onun kadar cesaretli hissetmiyorum. Ben desteklerim...”* (K36)

*“Belki çok yaygın bir şey olmadığı için bir bayan için farklı algılanabilir ama negatif olarak düşünüleceğini çok zannetmiyorum çünkü sonuçta iyi bir şey bu ve zaten böyle olması gerekiyor.” (K37)*

#### **4.21.2 Destek Görmeyeceğini Savunanlar**

Fikirlerini çekinmeden ifade eden kadınlar, bazen rekabet ortamının olmasından, bazen anlaşmazlıklar, bazen ise kişisel kompleksler nedeniyle fikirlerini çekinmeden açıklayan kadınlar hemcinslerince olumsuz algılanmaktadır. Yorumlar genellikle kişinin çok bilmiş olduğu, her şeye karıştığı şeklindedir.

*“...ama başka kadınlar çok fazla konuştuğunu, fevri davrandığını, bu kadar konuşulmaması gerektiğini, kadınların daha sessiz olması gerektiğini, usturuplu olması gerektiğini düşünürler. Kısaca negatif bir şey düşünebilirler.” (K7)*

*“Yine her yerde" falan gibi olabilir. "Yine her yerden çıkıyor" gibi olabilir. "Ay inanmıyorum yine mi?" falan gibi. Sürekli negatif enerji salan bir insansan etrafına tabi ki de çevresi de onu negatif olarak sıfatlandırır. Pozitif olarak çok az insan yorumlayabilir. Genelde yorumlar biraz olumsuz olur.” (K11)*

*“Bir kısmı çok dobra olduğu için kendisini kutlar, bir kısmı da “ne de çok konuşuyor ne gerek var canım” deyip söylese de bir söylemese de bir hiç konuşmasa daha iyi diye düşünür. Ama genel anlamda düşündüğümde çok konuşanı çok sevmezler.” (K13)*

*“Çok agresif görülür, rahatsız edici görülebilir.” (K21)*

*“Yine kişiden kişiye değişir herhalde ama aşırı başarılı bir insansa biraz çekememezlik olabilir belki de. Kıskançlık olabilir. "Çok fazla müdahale ediyor olaylara. Gereksiz konuşuyor." denilebilir.” (K38)*

### 4.21.3 Cinsiyetle İlgisi Olmadığını Savunanlar

Olumsuz tepkinin fikrin içeriğine bağlı olduğunu savunan katılımcı, olumsuz tepkinin kesinlikle kişinin cinsiyetiyle bağlantılı olmadığını savunmuştur.

*“Fikirlerine bağlı olarak tutum değişir. Ben kendi çalıştığım ortam için söylüyorum. Ters bir tepkiyle karşılaşılacağını düşünmüyorum. Ama dediğim gibi yine fikirlerin ne olduğuna bağlı. Ya da ifade ediş şekline de bağlı. Ters ya da aksi bir ifade mesela. Aslında aynı şeyi söylüyorsunuzdur da daha ters ve keskin ifadelerle ifade eden birisi ters tepki alabilir.” (K1)*

*“...Bazı insanların üslubu çok sert. Fikirlerini karşısındaki döver gibi ifade ediyorlar. Böyle bir kişinin cinsiyeti hiç önemli değil...” (K10)*

Akademik yaşamda giderek aktif olarak rol almaya başlayan kadınların fikirlerini çekinmeden, açıkça ifade etmeleri artık yadırganan ve eleştirilen bir durum olmaktan çıkmış, aksine kendileri aynı şeyi yapamayan kadın meslektaşlarınca takdir toplamalarına neden olmaktadır

### 4.22 Örgütü Korumak İçin Sessiz Kalma Durumu

Değişen dinamiklerle kadın akademisyenler artık seslerini daha özgürce duyurabilmektedir. Bu sayede kendilerini daha iyi ifade etmektedir. Örgütü korumak için, örgüt yararına sessiz kalmaları, bildiklerini ifade etmemeleri gereken bir durumda nasıl davranacakları sorulmuştur.

Katılımcıların çoğunluğu (23/50) kurumu korumak adına sessiz kalacağını ifade etmiştir. 16 katılımcı durum ne olursa olsun sessiz kalmayacağını belirtmiştir. 9 katılımcı vereceği tepkinin olayın içeriğine bağlı olduğunu ifade etmiştir. 1 kişi belirsizlik içinde olduğunu söylemiş, 1 kişi ise konu hakkında bilgisi olmadığını ifade etmiştir.

#### 4.22.1 Örgütü Korumak İçin Sessiz Kalanlar

Örgütü sahiplenme duygusundan dolayı çoğunluk sessiz kalmayı tercih etmiştir. Bu sonuç kadın akademisyenlerin örgütlerini ne denli benimsediklerini göstermiştir.

Kurum içinde her şekilde fikirlerini dile getirdiklerini belirtse de, olay örgütü korumayı gerektirirse her şekilde sessiz kalacaklarını belirtmişlerdir.

*“Kurumun içinde tartışılır. Ben eleştirmek için her şeyi yaparım düzelsin diye. Katkıyı sağlarım. Toplantılarda falan eleştiririm, görüşümü söylerim ama dışarıya söylememek gerektiğini düşünüyorum. Dışarıya çalıştığım kurum hakkında negatif konuşmanın yanlış olduğunu, ahlâki olmadığını düşünüyorum.” (K2)*

*“İçinde bulunduğumuz kurum da önemli belki kol kırılır yen içinde kalır mantığıyla mesela yaşadığın bir taciz, psikolojik taciz olayı var, bunu bir üst makama iletmeye iletirim ama bunun çok daha fazla okul dışına çıkmasını istemem. Kendi içimde de çözüm yoluna gitmeye çalışırım.” (K6)*

*“Bu koruma haklı bir korumaysa, haklı sebebe bağlı ise yani kurumun gerçekten haklı olduğunu düşünüyorsam evet imajını korumak için çalışırım, sessiz kalırım...” (K24)*

*“Kurumumu korumak adına sessiz kalmam gereken bir durumda eğer ortada ciddi kabul edilemeyecek bir şey varsa bunu herkese açmaz, yaymazdım. Ama kurumumun ya da biriminin başındaki insanla paylaşırdım...” (K32)*

Durum yanlış olsa da, hatta örgüte aidiyet olmasa bile duyulan saygıdan dolayı kadın akademisyenlerin çoğunluğu sessiz kalmayı tercih etmiştir.

#### 4.22.2 Fikirlerini İfade Etmeyi Tercih Edenler

Diğer katılımcılar (16/50) kurumun menfaatleri söz konusu olsa bile sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Bunun en önemli nedeni sahip oldukları değer yargılarıdır. Örgütün yararına olduğu bilseler bile değer yargıları nedeniyle susmamayı seçmişlerdir.



*“...Etik bir konuyrsa ve içerden bir önlem alınmadığı takdirde dışarıya iletirim.” (K8)*

*“Ben yanlış olduğunu düşündüğüm bir pozisyonda sessizliğimi koruyamıyorum pek” (K22)*

*“Kurumumu korumak için sessiz kalmam gereken bir durum olmamalı zaten. Ben hukukçuyum, kurumum önemli değil. Eğer kurumum hukuka uymazsa bana da sorulursa bana gelecek zararın da çok bir önemi yok zaten.” (K25)*

*“Niye kurumu koruyayım ki? Niye sessiz kalayım? Niye gerekli olsun bu? Bence bunu konuşmak lazım. Kurumu korumamın sebebi legal ve hak edişle ilgili bir durumsa sessiz kalmalı mıyım?” (K35)*

*“Ben kendi fikrimi mutlaka söylerim. Hatta bunu öncelikle yönetici kadrosuyla konuşurum. Eğer böyle olumsuz bir durum varsa düzeltilmesi gereken bir durum varsa ama düzeltmek için de benim yapabileceğim bir şey varsa yapmaya hazırım.” (K43)*

Sessiz kalmayı kendilerine haksızlık olarak düşündükleri için şartlar ne olursa olsun, neyi gerektirirse gerektirsin sesini çıkartmak tercih edilmiştir.

#### **4.22.3 Diğer Fikirler**

Fikirlerini ifade eden ve etmeyen katılımcıların yanı sıra olayın içeriğine göre hareket edeceğini belirten, kararsız kalan ve konu hakkında bilgisi olmadığını belirten katılımcılar vardır.

Olayın içeriğine göre hareket etmek istemelerinin nedeni bazı olayların etik açıdan kendilerine uymadığı halde örgüt açısından çok önemli olması ya da başka insanların zararına hukuki bir olay olmasıdır.

*“Konu ve duruma göre değişir. Benim hak ve adalet kriterlerimin dışında bir şey ise ben açıklamaktan çekinmem.” (K5)*

*“Nötr kalmayı tercih ederdim. Ne benim vereceğim bilgiyle kurumumun zarar görmesini isterdim ne de vereceğim yanlış bir bilgiyle kendimle çelişirdim. Nötr kalmayı, sürece etki etmemeyi tercih ederdim.” (K18)*

*“Konuya bağlı bence. Dışarıya karşı koruyucu olurdum herhalde ama içeride kendimizi düzeltmek için yanlış gördüğüm bir şeyi ifade etmek isterdim. Dışarıda korumak zorunda hissederim çünkü çalıştığın yer senin aidiyetinin bir parçası oluyor. Memnun değilsen neden buradasın zaten?” (K20)*

*“Şu an çalıştığım kurumu sahiplendiğim için susabilirim ama konunun ne olduğuna da bağlı. Mesela bu fiziksel şiddetse bu kurumun içinde yaşandıysa dışarıda konuşuluyorsa bunda sessiz kalmam. Konunun ciddiyet ve içeriğine bağlı olarak durum değişebilir...” (K30)*

*“...İşe yarayacaksa, genel itibariyle doğru bir durumsa susarım. Ama o susmak orada susmak olur. Bazen sessizlik işe yarar çünkü. Her zaman konuşmak işe yaramaz. Duruma göre karar verirdim. Etikse susmam. Konuşmamak daha uygun olacaksa konuşmam.” (K35)*

*“Konuya göre değişir. İçim içimi yer. Hayatımda bir kere başıma geldi. Bir öğrencinin durumuyla ilgili kurumun yanlış yaptığını düşünüyordum. Ama içim içimi yedi yani bunu bir vicdan meselesi yaptık. Dile getirdik...” (K40)*

*“...Olayın ciddiyetine göre karar veririm. Çok önemli değilse mantığıma yatarsa susuyorum. İnsan etiği benim için daha önemli.” (K49)*

#### **4.23 Örgüte Zarar Verecek Bilginin Bilinmesi Durumunda Sessizlik/Seslilik Algısı**

Örgütsel bağlılık örgütle ilgili olan olaylara karşı duygusal tepkiler verip, şartlar ne olursa olsun örgütte kalma isteğidir. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmesidir. Örgütlerin insan kaynağından en fazla faydayı sağlamaları örgütsel bağlılığı yüksek bireyler sayesinde olmaktadır. Örgütsel bağlılık sayesinde örgütteki problemlere de çözüm bulunmaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013). Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütü koruma eğilimi olduğundan örgüte zarar veren herhangi

bir bilgiyi paylaşmak istemezler. Katılımcılara örgüte zarar veren bir bilgiyi bilmeleri durumunda örgütsel sessizlik/seslilik açısından nasıl hareket edecekleri sorulmuştur. Katılımcıların büyük çoğunluğu (22/50) örgüte bağlı olduklarını dile getirmelerine rağmen seslerini duyurmayı tercih etmişlerdir. 16 katılımcı örgüte zarar vereceğini bildikleri bilgiyi söylememeyi tercih etmiştir. 12 katılımcı ise konuşup konuşmamalarının olayın içeriğine bağlı olduğunu belirtmiştir.

#### **4.23.1 Örgüte Zarar Verecek Bilginin Bilinmesi Durumunda Seslerini Duyuranlar**

22 katılımcı kimi zaman etik konular nedeniyle, kimi zaman kişilikleri gereği sessiz kalamadıklarını belirtmiştir. Ancak seslerini duyurmadan önce bunu kurum içinde çözmeye çalışıp, en son çare olarak mecbur kaldıklarında seslerini duyurduklarını ifade etmişlerdir.

*“...Etik kriterleri baz alırım. Eğer kendi değer yargılarıma ters gelen bir durum söz konusuysa örgütün zararına olacağını bilsem bile sessiz kalamam. Bu benim yaratılışıma aykırı...” (K5)*

*“Örgütü uyarırım. Eğer önlem almıyorlarsa sesimi duyururum.” (K8)*

*“O bilginin boyutunu tartardım ve onu en yüksek merci neresiyse artık, oraya ilemem gerektiğini düşünürdüm. Çok büyük bir zarar verecekse bunu bilmeleri gerekli. Düşünsenize kurumla ilgili bir durum var. Bunu ben bir şey oldu bir şekilde bir yerden öğrendim. Şimdi ben bunun sorumluluğu, yüküyle, bunu bilmiyormuş gibi davranmam. Çünkü olay burada benim bireysel durumum değil, olay kurumla ilgili bir şeydir...” (K11)*

*“Eğer hukuki olarak, ahlaki ve vicdani olarak doğru olmadığını düşündüğüm bir şeyse hiç de sessiz kalmam kuruma zarar vereceğini bilsem de.” (K24)*

Bazı katılımcılar için kurumun gelişmesi önceliklidir. Kurumun gelişmesi için kuruma zarar vereceği bilinse de fikrin ifade edildiği durumlar olmuştur. Bazen kurum kendisine zarar geleceğini düşündüğü için kendisini toparlamıştır. Bu tür durumlarda fikirlerin dile getirilmesi önceliklidir.

*“Ben örgütlerin gelişmesi için bütün fikirlere açık olması gerektiğini düşünüyorum. Eğer yöneticiler ve çoğunluk da bunu istemiyor durumdalarsa o zaman başka. Benim yapabileceğim hiçbir şey yoktur ifade etsem de kapalı bir örgüttür. Ama bunun dışında zarar vereceğini değil de geliştireceğini bileceğim bir şeyse söylerim onu ama mesela üniversite yakınındaki binalar üniversitenin görünümünden şikâyetçi ve bu üniversitenin imajını zedeleyici bir şey. Bunu kurum içinde masaya yatırıp konuşulacak bir konu olarak görürdüm. Çünkü şapkasını önüne koymayan bir örgüt gelişemez. Kendisini de eleştirecek yeri geldiğinde. Kurum içinde önce bunun tartışılması gerekiyor. Eğer gerekirse dışarıdan uzman yardımıyla bu sorunların çözülebileceğini düşünüyorum...”* (K17)

*“Sadece kuruma zarar vermiş olmak için paylaşmam. Kurumdan ayrılmışım ve bu kurum bana bunları etti, ben de şunları biliyorum ifşa edeceğim gibi bir şeye girmem ama dönen illegal bir şey var ve benim tanıklığıma ihtiyaç duyuluyorsa, olay bir yere varacaksa, o durumun düzeltilmesine hizmet edecek bir durumda konuşurum...”* (K22)

#### **4.23.2 Örgüte Zarar Verecek Bilginin Bilinmesi Durumunda Sessiz Kalanlar**

Kuruma aidiyet hissi sessiz kalmanın en önemli etkenlerinden biridir. İşlerin yolunda gitmediği bilinse de yılların verdiği ait olma duygusu kurumun çıkarlarını kişisel duygulardan daha ön plana çıkarmıştır.

*“Susmayı tercih ederim. İç yönetimle bunun tehdit edici bir durum olduğunu paylaşırım. Orada ne yapılması gerektiğini savunurum ama dışarıya karşı susarım. İç yönetim içinde konuşabilirim bunu ancak.”* (K2)

*“O kadar uzun yıllardır aynı kurumdayım ki artık burası benim evim gibi oldu. Kolay kolay dışarıya sır vermem. Hele ki bunun kuruma getireceği bir zarar varsa kesinlikle sessiz kalırım.”* (K13)

Bazen de kişilerin kurumdaki yerlerinin zedeleneceği korkusu onların tereddüt içinde sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olmuştur. Çalıştıkları kurumda memnun

olduklarını ve bu rahatlarının kendilerini ifade ettikleri zaman zedeleneceğinden korkmuşlardır.

*“Öyle bir yönetim kadromuz var ki dediğiniz gibi bir durum söz konusu olsa ve biz bunu dile getirsek, kesinlikle işimize son verilir. Bu nedenle susmayı tercih ederim.”* (K20)

*“Hem zarar verecek bir bilgi hem de kurumun menfaati söz konusu bir durumda konuşacak en son kişi ben olurum sanırım. Seviyorum iş ortamımı...”* (K33)

*“Çalıştığım yerden çok memnunsam, huzurluysam, her şey yolunda gidiyorsa ve bunu saklamak öğrencilerime zarar vermiyorsa sessiz kalırdım.”* (K38)

*“Konuştuğumda bir şeylerin değişmeyeceğini biliyorum. Neden dile getireyim ki? Hele bir de dile getirdiğimde örgüte zarar vereceğini biliyorsam, kesinlikle konuşmam. Sonuçta işimi de kaybedebilirim.”* (K47)

#### **4.23.3 Olayın İçeriğine Göre Karar Verenler**

12 katılımcı fikrini dile getirmeyi ya da sessiz kalmayı olayın türüne göre karar vererek tercih edeceğini belirtmiştir. Zararın boyutuna göre kimi zaman sessiz kalıp kimi zaman fikirlerini dile getirmeyi seçmişlerdir.

*“Benim artı eksi bir tartım var. Ona koyup öyle karar veririm. Çok önemli bir konuda doğruyu söylerim.”* (K9)

*“Bildiğim şeye de bağlı tabi. Birinin çok net bir şekilde çok yanlış bir şeyler yaşadığını bilirim o noktada konuşabilirim tabi ki. Ama çok daha basit şeylerse yani muhtemelen geçecek şeylerdir...”* (K15)

*“...Ne kadar büyük zarar verecek? Orada dürtüsel davranmayı tercih etmem. Önemli bir şey olabilir. Düşünüp öyle karar veririm.”* (K21)

*“Zararın boyutuna bağlı. Ciddi zararlar verecekse tabii ki kendimi frenleyebilirim. Eğer bu kadar etkilemeyecek bir durumsa dile getiririm.”* (K41)

*“Olayın şiddetine, ciddiyetine göre karar veririm. Bu kararım la kurum u korumuş da olabilirim kurumdan herkesi karşıma almış da olabilirim. Eğer canıma tak ettiyse ve olay çok ciddiye...” (K49)*

*“Konuya da bağı tabi. Bilemiyorum çünkü Türkiye çok garip bir ülke. Eğer benim orada sesimi çıkarmam bölümdeki arkadaşları mın kadrolarına zarar getirecekse örneğ in susarım. Biz alabileceğ imiz bir kadroyu alamayacaksa bu nedenle bölümdeki bir arkadaşım mağdur olacaksa, ataması yapılamayacaksa orada susmayı tercih ederim. Yararlarını zararlarını karşılaştırırım...” (K50)*

#### **4.24 Örgütteki Huzursuzluk ve Stresin Fikirleri İfade Etme Üzerindeki Etkisi**

Psikolojik tacizin en önemli olumsuz etkilerinin başında huzursuz ve stresli çalışma ortamı yer almaktadır. Psikolojik tacizin olduğu bir çalışma ortamında huzursuzluk ve stres hâkimdir. Kötü muameleye maruz kalma korkusu çalışanların motivasyonunu ve çalışma şevkini olumsuz yönde etkilemektedir.

Huzursuz ve stresli bir çalışma ortamının üzerlerindeki algılarını ölçmek için çalışanlara böyle bir ortamın üzerlerinde nasıl bir etki oluşturduğu sorulmuştur. Katılımcılara böyle bir çalışma ortamının örgütsel sessizlik/seslilikle ilişkisi de sorulmuştur. Huzursuz ve stresli çalışma ortamının sessizlik/seslilikle nasıl ilişkisi olduğu konusunda katılımcıların algıları sorgulanmıştır. Katılımcıların çoğunluğu (41/50) böyle bir çalışma ortamının kendilerini çok olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. 9 katılımcı ise kendilerini hiçbir olumsuzluğun etkilemediğini ifade etmiştir. Sessizlik/seslilik ve olumsuz çalışma ortamı ilişkisine bakıldığında, 23 katılımcı negatif ortamın kendilerini sessizleştirdiğ inden bahsetmiş, 1 katılımcı ise tam tersi huzursuz çalışma ortamının kendini kamçıladığını ve bu sayede fikirlerini daha iyi ifade ettiğini söylemiştir.

#### 4.24.1 Örgütteki Huzursuzluk ve Stresin Fikirleri İfade Etmeyi Olumsuz Etkilediğini Düşünenler

41 katılımcı olumsuz çalışma şartlarının ve stresin kendilerini ve motivasyonlarını büyük ölçüde olumsuz etkileyeceğini savunmuştur.

En olumsuz etkisi moral ve motivasyon üzerindedir. Katılımcılar bu tür bir çalışma ortamının motivasyonlarını çok olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

*“Etkiler tabi moraliniz bir kere düşük oluyor, motivasyonunuz düşük oluyor. İcinize kapanabilirsiniz yani. Zaman zaman değişir tabi ama insanın psikolojisini etkiliyor. Ruh haliyle de alakalı.” (K5)*

*“Yüzümden düşen bin parça olurdu herhalde. Her gün gidip geldiğiniz çalışma ortamı düşünsenize...” (K11)*

*“Hiç çalışmak istemezdim stresli ortamda. Dikkatimi toparlayamazdım. Sürekli acaba mı korkusuyla ortaya hiçbir şey koyamazdım herhalde” (K25)*

Böyle bir ortamda çalışmak motivasyonu düşüreceği için sonucun istifayla sonuçlanacağı belirtilmiştir.

*“...sanırım sabrım tükenirdi. Sabrımın tükendiği bir ortamda da maddi imkânlar çok iyi olsa bile çalışamazdım. Kısa süre içinde istifa ederdim sanırım.” (K2)*

*“Kesinlikle istifa ederdim. Neden kendimi mutsuz hissettiğim bir ortamda çalışmaya zorlayayım ki? Bence çok gereksiz.” (K30)*

*“...İnsanların baskı yaparak iktidar kurduğu ve diğer insanları mutsuz ettiği bir ortamda çalışmak işkence gibi olur. Gururlu bir insanım, bu tür bir ortamdaki direkt kaçırım” (K37)*

*“...Yaptığımız iş ne olursa olsun bu işi aşkla yapmalıyız. Severe yapmalıyız. Yoksa bir angaryadan başka bir şey değildir. Dolayısıyla severe yapmıyorsam, severe eğer okuluma gitmiyorsam, öğrencilerimle paylaşımında bulunmuyorsam o zaman demek ki benim oradaki görevim bitmiştir. Sona ermiştir.” (K43)*

#### 4.24.2 Örgütteki Huzursuzluk ve Stresin Kendilerini Sessizleştirdiğini Düşünenler

Psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik/seslilik arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Stres ve huzursuzluğun hâkim olduğu bir ortamda çalışan, zaman zaman tehditlere maruz kalan ve işinden hoşnut olmayan bir kişinin fikirlerini ifade etmesi, istediklerini açıkça söylemesi çok zordur. Huzursuzluk ve stresin sessizlik/seslilik ilişkisi üzerindeki algıları sorgulandığında, 23 katılımcı böyle çalışma ortamlarının kendilerini sessizleştirdiğinden bahsetmiştir. Konuşulduğu durumlarda ise kelimeler çok dikkatli ve özenle seçilmiştir. Bunun altında daha fazla psikolojik tacize uğrama ve işten atılma korkusu yatmaktadır. 1 katılımcı ise olumsuz ortamın kendisini motive edeceğini savunmuştur.

*“Az önce konuştuğumuz konuya dönmüş oluyoruz. Şimdi söylesem ne olacak ki gibi içe dönük bir algı oluşturur yani. Bir anlamda sessizleşiriz gibi bir şey oluyor.” (K3)*

*“Kaynayan bir kazanın içinde gibi. Fikirlerimi yine de söylemeye çalışırım ama kelimelerimi herhalde dikkatli seçerim. Daha temkinli olurum.” (K4)*

*“Stres ve huzursuzluk kötü etkiler tabi ki. Kendimi iyi ifade edemedim sanırım. Biraz çekimser davranırdım konuşurken falan. Ama bir noktadan sonra susardım diye düşünüyorum. Stresin geçmesini beklerdim herhalde. Huzursuz hissettiğim zamanlarda da daha sessiz kalırdım herhalde.” (K17)*

*“Tabi ki olumsuz etkiler. Yani anlaşılmayacağını bile bile insanın söylemek gerektiğini düşünmesi hem anksiyete oluşturan bir durum hem huzursuzluk oluşturan bir durum. Daha az konuşurum.” (K35)*

#### 4.24.3 Örgütteki Huzursuzluk ve Stresin Fikirleri İfade Etmeye Etkisi Olmadığını Düşünenler

9 katılımcı huzursuz ve stresli ortamın fikirlerini ifade etme konusunda etkisi olmadığını düşünmüştür. Bunun nedenini genel olarak bu tür çalışma ortamlarının fazlalığı nedeniyle duruma alışkın olmalarına bağlamışlardır. Etkilenmemenin bir diğer



nedeni olarak bir şeyler üretmenin daha önemli olduğunu, kendi rahatlarının ikinci planda olmasını göstermişlerdir.

*“Bu tür çalışma ortamları ülkemizde o kadar sık karşılaşılan bir durum ki artık huzursuzluk ve stresin olmadığı çalışma ortamları tuhaf karşılanır oldu.” (K1)*

*“Artık etmemeyi öğrendim. Gereksiz bazı olaylar oluyor, olaylar büyüyor, gereksiz tantanalar oluyor. Bu esnada siz işinizden geri kalıyorsunuz. Burada hedef çalışmaksa, makale üretmek ya da deney yapmaksam bence bazı şeylere çok takılmamak gerektiğini öğrendim.” (K15)*

*“...Yıllar içinde edindiğim tecrübelerin sonucunda en önemli şeyin kendim olmam gerektiğine karar kıldım. Kendinizi boşu boşuna yıprattığınızla kalıyorsunuz. Olacak varsa yine oluyor. Bu nedenle artık üzerimde herhangi bir etkisi yok. Daha doğrusu buna izin vermiyorum desem daha doğru olacak” (K21)*

#### **4.25 Çalışma Arkadaşlarının Fikirlerine Katılmaması Durumunda Fikirlerin İfadesi**

Psikolojik tacizin yaşanmadığı, demokratik bir çalışma ortamında fikirlerin çekinilmeden ifade edildiği bir ortam bulunmaktadır. Özellikle yaşam boyu öğrenmenin hâkim olduğu akademik çalışma ortamında fikirlerin açıklanması kaçınılmazdır.

Çalışma arkadaşlarının çoğunluğunun fikirlerine katılmadığı bir durumda sessizlik/seslilik algıları sorulduğunda, akademisyenlerin çoğunluğu (44/50) şartlar ne olursa olsun fikirlerini ifade edeceklerini belirtmişlerdir. 6 katılımcı ise belki işlerini kaybetme korkusundan ya da daha çekingen yapıya sahip olup, çoğunluğun fikrine uyma eğiliminde oldukları için fikirlerini ifade etmemeyi tercih etmişlerdir.

#### 4.25.1 Çalışma Arkadaşlarının Fikirlerine Katılmaması Durumunda Fikirlerini İfade Edenler

Katılımcıların çoğunluğu (44/50) şartlar ne olursa olsun fikirlerini ifade etmeyi tercih etmiştir. Ancak bunu karşı tarafı kırmadan, saygısızlık etmeden yapma taraftarıdır. Çok ısrar etmemelerine rağmen, karşı tarafı ikna edemedikleri durumlarda pes ettiklerini dile getirmişlerdir. Kendi fikirlerini dile getirseler de sonunda bir ortak yol bulunması da katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Fikirlerini ifade edenler her ne kadar fikirlerini her ortamda açıklayacaklarını belirtmiş olsalar da, herkesin fikrini özgürce açıkladığı ve bir orta yolun bulunduğu demokratik ortam asıl istenendir.

Fikirlerini açıkça ifade etmeyi tercih eden grubun çoğunluğu tedbirli davranmayı tercih etmiştir. Bu grup genelde sözcüklerini dikkatle seçmekte, ılımlı davranmakta ve karşı tarafı bir şekilde ikna etmeyi tercih etmiştir.

*“Fikrimi geri çekmemi sağlar, yeniden düşünmemi sağlar. Uyum adına da herkes böyle istiyorsa kabul ederim derim. Ben böyle düşünmüyorum ama herkes onaylıyorsa benim içinde sorun yok derim. Yine de bir şekilde ifade ederim.” (K2)*

*“Her zaman acaba benim düşüncemde bir yanlış var mı ki de çoğunluk aksini düşünüyor diye sorgularım. Ama sorguladıktan sonra da eğer haklı olduğumu düşünüyorsam savunurum fikrimi.” (K3)*

*“Herkes fikirlerini ifade etmeye çalışır. Fikri söylemek lazım. Belki iddiadan vazgeçebilirsiniz. Söylemeyi tercih ederim.” (K4)*

*“Resmi bir toplantı ortamıysa bakarım çoğunluğun dediklerine. Bizim bölüm içinde fikirlerimiz uymasa da ben ifade ediyorum fikirlerimi...” (K9)*

*“Fikrimi söylerim. Çoğunluk aynı fikirde değilse bir köşede beklerim. Benim fikrim zaten doğru çıkar...” (K10)*

*“Tek kalırsam sorgularım kendimi ama benimle aynı fikri paylaşan varsa fikrimi savunmaya devam ederim.” (K13)*

*“Daha yumuşak bir şekilde fikirlerimi ifade ederdim. Fikrime ne kadar güvendiğimle ilgili. Gerçekten doğru olduğunu inanıyorsam söylerdim.” (K16)*

*“Fikrimi yine ifade ederdim. Ederim aslında ama dili kullanmak bir beceri. Söylemek var söylemek var. Hemfikir olmadığın, sana ters düşen bir şeyi uygun kelimelerle söylediğin zaman belki diğerleri de ikna olabilir. Saygısızlık etmeden de fikirlerini ifade edersin. Ne söylediğinden ziyade neyi nasıl söylediğin çok önemli. O yüzden her ortamda uygun kelimeleri bulmaya çalışırdım herhalde, söylerdim.” (K20)*

*“Fikirlerimi paylaşırdım. Fikirlerim kabul görmediği zaman da onların fikrine yine saygı duyardım. Fikirlerimi ifade etmezsem şahsiyetimden ödün verdiğimi düşünürüm. İnandığım doğruları savunmak gerek diye düşünüyorum.” (K32)*

Fikirlerini açıkça ifade etmeyi tercih eden bir diğer grup ise fikirlerini hiç çekinmeden, açık ve net, gerekirse sivri dille ifade etme taraftarıdır. Genellikle korkusu ya da çekincesi olmayan bu gruptaki katılımcılar fikirlerini açıkça ifade etmemeleri durumunda kendilerine haksızlık ettiklerini düşünmektedir.

*“Ekilemez. Ben yine söylerim. Ben buna inanıyorum, aksini bana ispat ediyor olmaları gerekir. Ben de kendi fikrimi onlara kabul ettirmek yönünde gereken delilleri gösterirdim. Nasıl destekleyeceksem fikrimi onları gösterirdim. Benimle kimse aynı fikirde değil diye susmayı tercih etmem.” (K14)*

*“Etkilemez yine aynı şekilde söylerim ve kabul ettirene kadar da elimden geleni yaparım. Haklı olduğumu düşünüyorsam haklıyım. Oylama usulü yapmıyorsak karşı tarafı ikna etmeye çalışırım.” (K25)*

*“Fark etmez. Diretirim. Kendime taraftar bulamazsam susarım yani çünkü daha fazla direnebileceğimi düşünmüyorum. Kimse benimle aynı fikirde değilse yapabileceğim bir şey yok” (K26)*

*“Etkilemez. İfade ederim. Birbirimize katılmak zorunda değiliz biz akademisyenler de bunu yaparsak artık toplumda hiç kimseden bir şey beklememek lazım. İnsan yetiştirecek veya ülkeye hizmet edecek bireyleri yetiştiriyorsunuz ve herkes farklılıklarını konuşabilmeyi artık üniversitede*

*öğrenmiş olmalı. Farklılıklarımızı konuşabilmeliyiz. Farklı düşünsek bile ben bunu söyleyebilmeliyim.” (K35)*

*“Çok sık oluyor. Ben genelde farklı fikirlerde oluyorum. Çok inatçı olabilirim ve herkesi sinir edebilirim ama doğru bulduğum zaman ikna etmeye çalışıyorum bazen. Susmuyorum. Çok inandığımda anlatıncaya kadar uğraşıyorum ve insanlar yoruluyor, duymak istemiyorlar, karşı çıkıyorlar bazen ama ben yine de bir daha söylerim, bir daha anlatırım fikrimi ve susmamayı tercih ederim.” (K49)*

#### **4.25.2 Çalışma Arkadaşlarının Fikirlerine Katılmaması Durumunda Sessiz Kalanlar**

Katılımcıların azınlığı ise (6/50) böyle bir durumda sessiz kalmayı tercih etmiştir. Bunun sebebi bir şeylerin değişmeyeceğine inanmaları, çoğunluğun dediğine katılma arzusu, daha çekingen yapıda olmalarıdır. Belki sahip oldukları pozisyona zarar geleceği ya da işlerini kaybedecekleri korkusundan sessiz kalmayı, bazen de o ortamdaki uzaklaşmayı tercih etmişlerdir.

*“...karşı tarafı değiştiremeyeceğimi biliyorsam, artık tanıyorsunuz zaten o noktada çok da fikrimi beyan etmem.” (K15)*

*“Denerim ama çok da ısrarcı olmadım. Tecrübem onu gösterdi. Normalde o tür bir karakter yapım yoktur. Fakat işyerindeki tecrübem onu gösterdi ki bir süre sonra ufak ufak deneyip olmayınca pes ettiğim oldu.” (K22)*

*“Eğer bir şeyler değişmeyecekse ve beni çok mutsuz edecekse herhalde ayrılırdım o kurumdan...” (K38)*

*“O zaman bende bir hata var derim. Tekrar düşünürüm. Bir orta yol bulunur mutlaka diye düşünürüm. Benim neden öyle düşündüğümü onların neden farklı düşündüğünü anlamaya çalışırım. Eğer düşüncemde teksem o zaman ifade etmem muhtemelen.” (K48)*

Kısaca araştırmanın nitel bölümünde kadın akademisyenlerin psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik/seslilik algıları ölçülmüştür. Bazı sorularda psikolojik taciz ve

örgütsel sessizlik/seslilik genel kavramlarının cinsiyet algısına göre nasıl değişkenlik gösterdiği incelenmiştir. Psikolojik taciz kavramı, bu kavrama dâhil olan davranış türleri, kişi ve özel yaşamı üzerindeki etkileri, psikolojik tacizin hukuksal süreci, önlenmesi için yapılması gerekenler, kamu ve özel sektörde psikolojik taciz, cinsiyet ve psikolojik taciz ilişkisi, kayırmacılık/çifte standart kavramları, bu kavramların cinsiyet değişkenine göre incelenmesi, akademik yaşamda erkek ve kadın çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, varsa olumsuz tecrübeler, akademik yaşamda kadın dayanışması, akademik statü-psikolojik taciz ilişkisi, akademik hiyerarşi-psikolojik taciz ilişkisi, psikolojik taciz durumunda şikâyet konuları nitel bölümün birinci kısmında ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümü ise örgütsel sessizlik-seslilik. Kadın akademisyenlerin örgütsel sessizlik/seslilik algıları ölçülmüş, örgüt içinde iyileşme yaratmayacak, yeterli ilgi ve bilgilerinin bulunmadığı konularda kendilerini ve fikirlerini nasıl ifade edecekleri ölçülmeye çalışılmıştır. Fikirlerini ifade ettikleri ortamda sayıca daha fazla kadın ya da erkek bulunması, fikirlerini ifade ettikleri durumlarda çifte standarda maruz kalıp kalmadıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Fikirlerini her ortamda açıkça ifade eden kadın akademisyenlerin hemcinslerince nasıl algılanacağı anlaşılmaya çalışılmıştır. Örgütü korumak için ya da örgüte zarar verme ihtimali olan bir bilginin bilinmesi durumunda sessizlik/seslilik algısı ölçülmeye çalışılmıştır. Yine sessizlik/seslilik başlığı altında örgütte yaşanan huzursuzluk ve stresin fikirleri ifade etme üzerindeki etkisi katılımcılarca tartışılmıştır. Çalışma arkadaşlarının fikirlere katılmaması durumunun fikirlerin ifade edilmesine etkisi de ölçülmüştür.

Tablo 28 ve 29'da araştırmanın nitel görüşme sorularına verilen cevapların sayısal dağılımı verilmiştir

**Tablo 28. Psikolojik Şiddet Hakkındaki Görüşme Sorularına Verilen Cevapların Sayısal Dağılımı**

<b>Psikolojik Taciz Algısı</b>	<b>Baskı</b>	<b>Stres</b>	<b>Olumsuz Davranış</b>	<b>İş Yükünü Arttırma</b>	<b>Farklı Tanımlamalar</b>
	10/50	9/50	3/50	3/50	25/50
Sözünüzün sürekli kesilmesi, yaptığımız işin sürekli eleştirilmesi	Çevrenizdeki insanların konuşmaması, diğerlerinden ayıran işyeri verilmemesi	Gülünç durumlara düşürülmek, insanların arkanızdan kötü konuşması	Anlamsız işler verilmesi, işinizin sürekli değiştirilmesi	Fiziksel şiddet ile tehdit yapılması, doğrudan cinsel taciz uygulanması	
<b>Leymann Tipolojisine Göre Psikolojik Taciz Davranışı</b>	10/50	9/50	19/50	32/50	3/50
2 katılımcı fikrini net olarak belirtmemiştir.	Cinsiyet ve psikolojik taciz arasında ilişki olmadığını düşünenler	Kadınların hemcinslerine psikolojik taciz uyguladığını düşünenler	Kadınların erkeklerle psikolojik taciz uyguladığını düşünenler	Erkeklerin kadınlara psikolojik taciz uyguladığını düşünenler	Hemcins ve karşı cinsin birbirine psikolojik taciz uyguladığını düşünenler
<b>Cinsiyet ve Psikolojik Taciz İlişkisi</b>	11/50	21/50	1/50	4/50	11/50
<b>Çifte Standart (Kayırmacılık) Algısı</b>	Çifte standarda maruz kalmayanlar	Cinsiyet belirtmeden genel anlamda kayırmacılığa maruz kalanlar	Pozitif kayırmacılığa maruz kalanlar	Negatif kayırmacılığa maruz kalanlar	
	9/50	6/50	6/50	29/50	
<b>Akademik Yaşamdaki Olumsuz Tecrübeler</b>	Olumsuz tecrübeye sahip olanlar	Olumsuz tecrübeye sahip olmayanlar	Olumsuz tecrübeye sahip olmayıp çevrelerinden duyanlar		
	41/50	7/50	2/50		
<b>Olumsuz Tecrübenin Mesleğe Yansıması</b>	Çalışma motivasyonu düşenler	Çalışma motivasyonu etkilenmeyenler			
	48/50	2/50			
<b>Kadın Akademisyenlerin Meslektaşlarıyla Cinsiyet Yönünden İlişkileri</b>	Kadın çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkisi olanlar	Kadın çalışma arkadaşlarıyla olumsuz ilişkisi olanlar	Erkek çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkisi olanlar	Erkek çalışma arkadaşlarıyla olumsuz ilişkisi olanlar	

<b>Akademik Yaşamda Kadın Dayanışması Algısı</b>	Kadınlar arasında dayanışma olmadığını düşünenler	Cinsiyetin önemli olmadığını düşünenler	Kadınlar arasında dayanışma olduğunu düşünenler	Konu hakkında net fikir sahibi olmayanlar	
	25/50	15/50	5/50	5/50	
<b>Akademik Statü Psikolojik Taciz İlişkisi</b>	Akademik statü ve psikolojik taciz arasında ilişki olduğunu düşünenler	Akademik statü ve psikolojik taciz arasında ilişki olmadığını düşünenler			
	40/50	10/50			
<b>İdari Hiyerarşi Psikolojik Taciz İlişkisi</b>	İdari hiyerarşi ve psikolojik taciz arasında ilişki olduğunu düşünenler	İdari hiyerarşi ve psikolojik taciz arasında ilişki olmadığını düşünenler	Sadece akademik hiyerarşi ve mobbing arasında ilişki olduğunu düşünenler	Konu hakkında kararsız kalanlar	
	32/50	11/50	2/50	5/50	
<b>Psikolojik Taciz Hakkındaki Şikâyetler</b>	Herhangi bir şikâyette bulunmayanlar	Şikâyette bulunanlar	Psikolojik tacize uğramadıkları için şikâyette bulunmayanlar		
	35/50	9/50	6/50		
<b>Psikolojik Taciz Sonucu Yaşanan Olumsuz Durumun Etkileri</b>	Motivasyon düşüklüğü	Diğer olumsuz etkiler			
	45/50	5/50			
<b>Psikolojik Taciz Durumunda Destek</b>	Yaşadıkları olumsuz durumda destek aldığını belirtenler	Yeterli destek olmadığını düşünenler	Olumsuz tecrübelerini paylaşmayanlar		
	24/50	19/50	7/50		
<b>Psikolojik Tacizin Aile ve Özel Hayata Etkisi</b>	Psikolojik tacizin aile ve özel yaşamları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu düşünenler	Psikolojik tacizin özel ve aile yaşamlarını çok fazla etkilemediğini düşünenler			
	27/50	23/50			
<b>Psikolojik Tacizle İlgili Hukuksal Süreç Hakkında Bilgi Sahibi Olma</b>	Psikolojik tacizle ilgili hukuksal süreç hakkında bilgi sahibi olanlar	Psikolojik tacizle ilgili hukuksal süreç hakkında bilgi sahibi olmayanlar			
	45/50	5/50			

<b>Kamu ve Özel Sektörde Psikolojik Taciz Algısı</b>	Özel sektörde daha fazla psikolojik tacize maruz kalındığını düşünenler	Özen ve kamu kurumları açısından bir fark olmadığını düşünenler	Kamuda daha fazla psikolojik tacize maruz kalındığını düşünenler	Konu hakkında net bilgi sahibi olmayanlar	
	28/50	10/50	8/50	3/50	

**Tablo 29. Örgütsel Sessizlik-Seslilik Hakkındaki Görüşme Sorularına Verilen Cevapların Sayısal Dağılımı**

<b>Katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik Algısı</b>	Fikirlerini her şekilde ifade edenler	Bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih edenler			
	40/50	10/50			
<b>Örgütte İyileşme Yaratmayacak Durumlarda Fikirlerin İfadesi</b>	Şartlar her ne olursa olsun fikrini ifade edenler	Örgütte iyileşme yaratmayacağını bildikleri durumlarda sessiz kalmayı tercih edenler	Fikirlerini ifade etme ya da sessiz kalmanın duruma göre değiştiğini ifade edenler		
	36/50	10/50	4/50		
<b>İlgi ve Bilgileri Olmayan Bir Konuda Fikirlerin İfadesi</b>	İlgi ve bilgileri olmayan bir konuda fikirlerini ifade edenler	İlgi ve bilgileri olmayan bir konuda fikirlerini ifade etmeyenler			
	21/50	29/50			
<b>Fikirlerin İfade Edildiği Ortamda Daha Fazla Kadın Ya Da Erkek Akademisyen Bulunması</b>	Kadın ya da erkek akademisyenin sayıca fazla olmasının herhangi bir fark yaratmayacağını ifade edenler	Kadın çalışma arkadaşlarının yanında fikirlerini daha rahat ifade edenler	Erkek çalışma arkadaşlarının yanında fikirlerini daha rahat ifade edenler		
	39/50	6/50	5/50		
<b>Fikirlerin Açıkça İfade Edilmesi Durumunda Olumsuz Tutuma Maruz Kalma</b>	Fikirlerini açıkça ifade ettiklerinde olumsuz tutuma maruz kalanlar	Fikirlerini açıkça ifade ettiklerinde olumsuz tutuma maruz kalmayanlar			
	32/50	18/50			
<b>Fikirlerin Açıkça İfade Edilmesi Durumunda Negatif Ayrımcılığa (Çifte Standart) Maruz Kalma Durumu</b>	Fikirlerini açıkça ifade etme durumunda çifte standarda maruz kalma	Fikirlerini açıkça ifade etme durumunda çifte standarda maruz kalmayanlar			



	37/50	13/50			
<b>Fikirlerini Açıkça İfade Eden Kadın Akademisyen Algısı</b>	Fikirlerini açıkça ifade eden kadın akademisyen hakkında olumlu algı oluşacağını düşünenler	Fikirlerini açıkça ifade eden kadın akademisyen hakkında olumsuz algı oluşacağını düşünenler	Fikirlerini açıkça ifade eden kadın akademisyen hakkında erkek akademisyenlerin olumlu algısı olacağını düşünenler	Fikirlerini açıkça ifade eden kadın akademisyen hakkında erkek akademisyenlerin olumsuz algısı olacağını düşünenler	Cinsiyetin önemli olmadığını düşünenler
	32/50	22/50	2/50	1/50	1/50
<b>Örgütün Korunması Gereken Bir Durumda Sessizlik-Seslilik Durumu</b>	Örgütü korumak adına sessiz kalacağını ifade edenler	Örgütü korumak adına sessiz kalmayacağını ifade edenler	Olayın içeriğine bağlı olarak karar verecekler	Kararsız olanlar	Konu hakkında bilgisi olmadığını ifade edenler
	23/50	16/50	9/50	1/50	1/50
<b>Örgüte Zarar Verecek Bilginin Bilinmesi Durumunda Sessizlik/Seslilik Algısı</b>	Örgüte zarar verecek bilginin bilinmesi durumunda seslerini duyuranlar	Örgüte zarar verecek bilginin bilinmesi durumunda sessiz kalanlar	Olayın içeriğine bağlı olarak davranacak olanlar		
	22/50	16/50	12/50		
<b>Örgütteki Huzursuzluk ve Stresin Fikirleri İfade Etme Üzerindeki Etkisi</b>	Örgütteki huzursuzluk ve stresin fikirleri ifade etmeyi olumsuz etkilediğini düşünenler	Örgütteki huzursuzluk ve stresin fikirleri ifade etmeyi olumsuz etkilemediğini düşünenler			
	41/50	9/50			
<b>Çalışma Arkadaşlarının Fikirlerine Katılmaması Durumunda Fikirlerin İfadesi</b>	Çalışma arkadaşlarının yanında fikirlerini açıkça ifade etmeyi tercih edenler	Çalışma arkadaşlarının yanında fikirlerini açıkça ifade etmeyi tercih etmeyenler			
	44/50	6/50			

## V. BÖLÜM

### NİCEL ÇALIŞMANIN BULGU VE YORUMLARI

Bu araştırmanın nitel bölümünde kadın akademisyenlerin psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik algıları, akademik dünyadaki yerleri, kadının akademik dünyadaki rolü, kadın akademisyenlerin gözünde erkek akademisyenlerin kadın algıları hakkında kapsamlı verilere ulaşılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise bu bulgular doğrultusunda daha önceden geliştirilmiş Örgütsel Sessizlik/ Seslilik Ölçeği ve nitel bulgular doğrultusunda Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algıları Ölçeği geliştirilmiştir. Nitel çalışmanın bulguları ölçek sorularıyla sınırlı olmasa da ölçek maddeleri nitel verilerden yola çıkarak derlenmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için IBM SPSS Statistics 22 (IBM SPSS, Türkiye) programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken parametrelerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilks testi ile kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodların (ortalama, standart sapma, frekans) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında ikiden fazla değişken olduğu durumlarda Oneway Anova testi ve farklılığa neden çıkan grubun tespitinde Tukey HDS testi kullanılmıştır. Normal dağılım gösteren parametrelerin iki değişkeni olduğu durumlarda Student t test kullanılmıştır. Ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanıldı. Ölçek alt boyutlarının güvenilirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach Alpha katsayısı hesaplandı. Anlamlılık  $p < 0.05$  düzeyinde değerlendirilmiştir.

## 5.1 Araştırma Katılımcılarının Özellikleri

### 5.1.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların, %46.9'u 25- 34 yaş arasında iken, % 28.2'si 35-43 yaş arasında, % 17.1'i 44-54 yaş arasında, %4.1'i 55 yaş üstünde ve % 3.7'si 25 yaş altındadır. % 70.9'u doktora mezunuyken, % 27.8'i lisansüstü ve % 1.3'ü lisans mezunudur. % 53.1'i bekârken, %40.3'ü evli ve %6.5'i dul veya boşanmıştır. % 43.6'sı çocuk sahibidir, %56.4'ü çocuk sahibi değildir.

Katılımcıların % 56.2'sinin üniversitesinin yeri Marmara bölgesi, % 15.4'ü Akdeniz, % 11.1'i Ege, % 10.4'ü İç Anadolu, % 3.7'si Karadeniz, % 2.4'ü Güneydoğu Anadolu ve % 0.9'u Doğu Anadolu bölgesindedir. % 73.8'i devlet üniversitesinde çalışırken, % 26.2'si vakıf üniversitesinde çalışmaktadır. % 37.1'inin akademik ünvanı araştırma görevlisiyken, % 26.7'si yardımcı doçent, % 16.1'i öğretim görevlisi, % 11.7'si doçent ve % 8.5'i profesördür.

Katılımcıların büyük çoğunluğunu 25-34 yaş aralığında, doktora mezunu, Marmara Bölgesi'nde devlet üniversitesinde görev yapan araştırma görevlileri oluşturmuştur. Buradan anlaşılan, çalışmada araştırma görevlisi ve genç yaş grubundan yani mesleğe yeni başlamış akademisyenler yoğunluktadır.

### 5.1.2 Çalışılan Kurum ve Yönetici Değişkeni

Katılımcıların çalışma yılı 0.17 ile 45 yıl arasında değişmekte olup, ortalaması  $12.71 \pm 9.34$  yıldır. Şu anda buldukları kurumda çalışma yılı 0 ile 35 yıl arasında değişmekte olup, ortalaması  $7.2 \pm 6.94$  yıldır. Tablo 30'da katılımcıların demografik özellikleri verilmiştir.

**Tablo 30. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		N	%
Yaş	25 altı	17	3,7
	25-34	216	46,9
	35-43	130	28,2
	44-54	79	17,1
	55 üstü	19	4,1
Öğrenim durumu	Lisans	6	1,3
	Lisansüstü	128	27,8
	Doktora	327	70,9
Medeni Durum	Evli	186	40,3
	Bekâr	245	53,1
	Dul/Boşanmış	30	6,5
Çocuk	Var	201	43,6
	Yok	260	56,4
Üniversitenizin yeri	Marmara	259	56,2
	Ege	51	11,1
	Karadeniz	17	3,7
	İç Anadolu	48	10,4
	Akdeniz	71	15,4
	Doğu Anadolu	4	0,9
	Güneydoğu Anadolu	11	2,4
Çalışılan üniversite	Devlet	340	73,8
	Vakıf üniversitesi	121	26,2
Akademik Ünvan	Araştırma Görevlisi	171	37,1
	Öğrenim Görevlisi	74	16,1
	Yardımcı Doçent	123	26,7
	Doçent	54	11,7
	Profesör	39	8,5

Katılımcıların % 83.1'inin kurumdaki konumu yönetici kadrosunda değilken, % 8.7'si yönetici yardımcısı ve % 8.2'si yönetici pozisyonundadır. % 66.8'inin yöneticilik tecrübesi yokken, % 37.5'inin yöneticilik tecrübesi vardır.

Katılımcıların % 62.5'inin yöneticisi erkekken, % 37.5'inin kadındır. % 44.3'ü daha önce kadın yönetici ile çalışmışken, % 55.7'si çalışmamıştır. % 37.5'inin çalıştığı birimde kadınlar erkeklerden fazlayken, % 31.7'sinde kadınlar erkeklerden az ve % 30.8'inde kadın erkek durumu hemen hemen eşittir.

Tablo 31’de katılımcıların çalıştıkları kurum ve yöneticisi ile ilgili parametrelerin dağılımı verilmiştir.

**Tablo 31. Katılımcıların Çalıştığı Kurum ve Yöneticisi ile İlgili Parametrelerin Dağılımları**

		<b>Min- Max</b>	<b>Ort±SS</b>
<b>Çalışma yılı</b>		0,17-45	12,71±9,34
<b>Kurumda çalışma yılı</b>		0-35	7,2±6,94
		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Kurumdaki konumunuz</b>	Yönetici	38	8,2
	Yönetici Yardımcısı	40	8,7
	Yönetici Kadrosunda değilim	383	83,1
<b>Yöneticilik tecrübesi</b>	Tecrübesi var	153	33,2
	Daha önce yöneticilik yapmamış	308	66,8
<b>Yönetici cinsiyeti</b>	Kadın	173	37,5
	Erkek	288	62,5
<b>Daha önce kadın yönetici ile çalışma</b>	Evet	257	55,7
	Hayır	204	44,3
<b>Çalışılan birimdeki kadın erkek durumu</b>	Kadınlar erkeklerden fazla	173	37,5
	Kadınlar erkeklerden az	146	31,7
	Kadın erkek hemen hemen eşit	142	30,8

En fazla çalışma süresinin 45 yıl olduğu göz önünde bulundurularak, sahip oldukları ortalama 12 yıllık tecrübe ve şu an çalıştıkları kurumdaki ortalama 7 yıllık tecrübe katılımcıların çoğunluğunun meslekte nispeten yeni olduklarını, katılımcıların çoğunluğunun yönetici kadrosunda olmadığını, şu anki yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olduğunu ortaya koymuştur. Şu anki çalıştıkları birimde kadın çalışma arkadaşları çoğunluktadır.

### 5.1.3 Çalışmanın Konuları Hakkında Önceden Bilgi Sahibi Olma Durumu Değişkeni

Tablo 32’de çalışmanın konuları hakkında önceden bilgi sahibi olma durumu değişkenine göre katılımcıların sayıları ve yüzdelik dağılımları verilmiştir.

Katılımcıların % 84.6’sı “Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında” bilgi sahibi iken, % 38.6’sı “Örgütsel sessizlik konusu hakkında” % 28.9’u “Örgütsel seslilik konusu hakkında” bilgi sahibi iken, % 1.1’i hiçbirini duymadığını söylemiştir.

**Tablo 32. Katılımcıların “Aşağıdaki kavramlar hakkında daha önce duyduğunuz ya da bildiğiniz var mı?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Aşağıdaki kavramlar hakkında daha önce duyduğunuz ya da bildiğiniz var mı?	n	%
Kadın Kadına Psikolojik Şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum.	390	84,6
Örgütsel Sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum.	178	38,6
Örgütsel Seslilik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum.	133	28,9
Hiçbirini duymadım / bilmiyorum.	5	1,1

Katılımcıların hakkında en fazla bilgi sahibi oldukları konu kadın kadına psikolojik tacizdir. Örgütsel sessizlik ve seslilik hakkında da bilgi sahibi olan katılımcılar vardır. Katılımcıların sadece çok az bir kısmı çalışmanın konuları hakkında fikir sahibi değildir. Kadın akademisyenlerin büyük çoğunluğu örgütsel sorunlar konusunda bilgi sahibidir.

#### 5.1.4 Çalışmanın Konuları Hakkında Sahip Oldukları Bilginin Kaynağı Değişkeni

Tablo 33’de psikolojik taciz, örgütsel sessizlik-seslilik konuları hakkında sahip oldukları bilginin kaynağı katılımcıların sayısı ve yüzdelik dağılımına göre verilmiştir.

**Tablo 33. Katılımcıların Psikolojik Taciz, Örgütsel Sessizlik-Seslilik Konuları Hakkında Sahip Oldukları Bilginin Kaynağı**

Tablo 32’deki kavramları daha önce nerede duydunuz?	n	%
Konu hakkında kitap okudum	80	17,4
Konu hakkında makale okudum	180	39
Medyadan duydum	242	52,5
Çevremdeki insanlardan duydum	253	54,9
Bizzat yaşadım	127	27,5

Katılımcıların % 54.9’u “Psikolojik taciz, örgütsel sessizlik-seslilik konularını nereden duydunuz?” sorusuna “çevremdeki insanlardan duydum” cevabını verirken, % 52.5’i “medyadan duydum”, % 39’u “konu hakkında makale okudum” % 27.5’i “bizzat yaşadım” ve % 17.4’ü “konu hakkında kitap okudum cevabını vermiştir. Verilen cevaplardan da görüleceği gibi konu hakkında en fazla bilgi konuya maruz kalan insanlardan duyulan bilgi şeklindedir. Medyanın da örgütte yaşanan problemleri eskiye oranla daha sık dile getirmesi sonucu medya aracılığıyla da bilgi sahibi olunmuştur. Katılımcıların çoğunluğunun akademisyen olmasına bağlı olarak araştırmanın konuları hakkında makale, kitap okunmuş, bilgi edinilmiştir. Katılımcılar birden fazla cevap verebildikleri için birden fazla kaynaktan bilgi edinenler de olmuştur. Bir önceki tabloda (Bkz.Tablo 32) görüldüğü gibi sadece 5 katılımcı araştırmanın konuları hakkında bilgi sahibi olmadığını dile getirmiştir. Bu durum katılımcıların büyük çoğunluğunun araştırma konuları hakkında bir şekilde bilgi sahibi olduğunu, konulara yabancı olmadığını göstermektedir.

## 5.2 Örgütsel Sessizlik-Seslilik Ölçeği

### 5.2.1 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Dağılımı

Tablo 34’de katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği maddelerine verdiği cevapların dağılımları verilmiştir.

**Tablo 34. Katılımcıların “Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği” Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı (n=461)**

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
S1	59 (%12,8)	149 (%32,3)	73 (%15,8)	134 (%29,1)	46 (%10)
S2	144 (%31,2)	263 (%57)	37 (%8)	14 (%3)	3 (%0,7)
S3	179 (%38,8)	228 (%49,5)	23 (%5)	18 (%3,9)	13 (%2,8)
S4	182 (%39,5)	217 (%47,1)	35 (%7,6)	23 (%5)	4 (%0,9)
S5	93 (%20,2)	192 (%41,6)	92 (%20)	72 (%15,6)	12 (%2,6)
S6	14 (%3)	93 (%20,2)	150 (%32,5)	183 (%39,7)	21 (%4,6)
S7	26 (%5,6)	116 (%25,2)	58 (%12,6)	226 (%49)	35 (%7,6)
S8	24 (%5,2)	146 (%31,7)	136 (%29,5)	137 (%29,7)	18 (%3,9)
S9	130 (%28,2)	260 (%56,4)	34 (%7,4)	33 (%7,2)	4 (%0,9)
S10	28 (%6,1)	126 (%27,3)	51 (%11,1)	217 (%47,1)	39 (%8,5)
S11	125 (%27,1)	218 (%47,3)	58 (%12,6)	43 (%9,3)	17 (%3,7)
S12	82 (%17,8)	201 (%43,6)	73 (%15,8)	78 (%16,9)	27 (%5,9)
S13	69 (%15)	211 (%45,8)	89 (%19,3)	69 (%15)	23 (%5)
S14	92 (%20)	264 (%57,3)	62 (%13,4)	31 (%6,7)	12 (%2,6)
S15	110 (%23,9)	241 (%52,3)	52 (%11,3)	52 (%11,3)	6 (%1,3)
S16	229 (%49,7)	200 (%43,4)	23 (%5)	8 (%1,7)	1 (%0,2)
S17	216 (%46,9)	216 (%46,9)	19 (%4,1)	7 (%1,5)	3 (%0,7)
S18	112 (%24,3)	220 (%47,7)	82 (%17,8)	43 (%9,3)	4 (%0,9)
S19	153 (%33,2)	224 (%48,6)	42 (%9,1)	37 (%8)	5 (%1,1)
S20	7 (%1,5)	23 (%5)	50 (%10,8)	255 (%55,3)	126 (%27,3)
S21	7 (%1,5)	19 (%4,1)	47 (%10,2)	249 (%54)	139 (%30,2)
S22	18 (%3,9)	34 (%7,4)	86 (%18,7)	208 (%45,1)	115 (%24,9)
S23	6 (%1,3)	26 (%5,6)	65 (%14,1)	230 (%49,9)	134 (%29,1)
S24	7 (%1,5)	16 (%3,5)	36 (%7,8)	275 (%59,7)	127 (%27,5)
S25	8 (%1,7)	17 (%3,7)	42 (%9,1)	268 (%58,1)	126 (%27,3)
S26	5 (%1,1)	16 (%3,5)	36 (%7,8)	268 (%58,1)	136 (%29,5)
S27	4 (%0,9)	13 (%2,8)	38 (%8,2)	256 (%55,5)	150 (%32,5)
S28	6 (%1,3)	22 (%4,8)	53 (%11,5)	249 (%54)	131 (%28,4)



Verilen cevaplara göre, “Örgütümüzde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.” ifadesine verilen en fazla cevap “katılmıyorum” (n=149) olmuştur. Öneri sunmayıp, fikir beyan etmeseler bile sessiz kalmayı tercih etmemektedirler. “Örgütümüzde çalışma arkadaşlarımla doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.” ifadesine “katılmıyorum” cevabı en fazla verilmiş (n=263), katılımcılar çalışma arkadaşları konu hakkında ne düşünürse düşünsün fikirlerini ifade etmekten kaçınmamaktadır. “Örgütümüzde sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu (n=228) katılmamaktadır. Sessiz kalmayı tercih etmemekte ve fikirlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaktadırlar. “Örgüt içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, örgütümüzde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.” ifadesine 217 katılımcı katılmamaktadır. Fark yaratacak bir fikir ortaya koyulmasa bile fikirlerin ifade edilmesinden kaçınılmamıştır. “Örgütümüzde işin gelişimini arttıracığını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (n=192) katılmamıştır. Hedefte işin gelişimi olsa ve kişiyi ilgilendirmeyen bir konuda olsa bile katılımcıların çoğunluğu fikirlerini ifade etmekten kaçınmamıştır. “Örgütümüzde ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımla önerilerini desteklemeyi tercih ederim.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu (n=183) “katılıyorum” demiştir. Alanları dışındaki konular ya da kendilerini ilgilendirmeyen konularda arkadaşlarını desteklemektedirler. “Genellikle çalışma arkadaşlarımla fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.” ifadesine çoğu katılımcı (n=226) katılmıştır. Çalışma arkadaşlarıyla fikir uyumu içerisinde olsalar da kendi fikirlerini ifade etmekten kaçınmamışlardır. “Çalışma arkadaşlarımla doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.” ifadesine 146 katılımcı katılmamıştır. Bu da çalışma arkadaşlarının fikirlerine zaman zaman katılsalar bile yine de kendi fikirlerini esas aldıklarını göstermektedir. “Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımla destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.” Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=260) katılmamıştır. Kendi fikirlerini esas olarak aldıkları anlaşılmaktadır. Fikirlerinin destekleyici ya da ikinci planda kalmasını kabul etmemektedirler. “Örgütümüzdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.” ifadesine çoğu katılımcı (n=217) katılmaktadır. Fikirlerin söylenmesi konusundaki isteğin yanı sıra uzlaşarak bir çözüme ulaşma konusunda istekli oldukları görülmektedir. “Örgütteki

geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.” ifadesine 218 katılımcının katılmaması geleceğe dair kaygıları olsa da, örgütteki yerleri ile ilgili soruları olsa da fikirlerini her daim ifade etmekten kaçınmadıklarını göstermektedir. “Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.” ifadesine çoğu katılımcı (n=201) katılmamıştır. Kendilerine bir zarar gelmesi konusunda çoğunluk gözükara bir tutum sergilemiş ve gerekirse ilgili kişilerle fikirlerini paylaşmayı tercih etmektedirler. “İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.” ifadesine 211 katılımcı katılmamıştır. Bir önceki ifadeyi destekleyen bu ifade doğrultusunda, kendi menfaatlerini yine arka plana atıp, gerekirse üçüncü şahıslarla fikirlerini paylaşabileceklerini ifade etmişlerdir. “Kendimi korumak için örgütümüzün gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.” ifadesine 264 katılımcı “katılmıyorum” diyerek örgütlerinin gelişimini kendi çıkarlarından öncelikli tutmuşlardır. “Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımla fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.” ifadesine katılımcıların çoğu (n=241) katılmamıştır. Çoğunluk hangi fikri desteklese desteklesin, kendi fikirleri öncelikli olmuştur. “Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.” ifadesine 229 katılımcı “kesinlikle katılmıyorum”, 200 katılımcı ise “katılmıyorum” diyerek kendi menfaatlerini ikinci plana atarak fikirlerini ifade etme isteğindedir. “Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.” ifadesine de aynı sayıda (n=217) katılımcı “katılıyorum” ve “katılmıyorum” (n=217) diyerek kendilerini korumak istemediklerini, fikir özgürlüklerinin daha önemli olduğunu savunmuşlardır. “Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımla destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.” ifadesine katılımcıların çoğu (n=220) katılmamıştır. Bir önceki maddedeki sebep bu maddede de geçerlidir. “Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.” ifadesine 153 katılımcı “kesinlikle katılmıyorum”, 224 katılımcı “katılmıyorum” demiştir. İşlerini kaybetme pahasına da olsa kabul etmedikleri bir konuda sessiz kalmayı istememektedirler. “Örgütümüzdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.” ifadesinde çoğunluk (n=255) örgütün çıkarları için gizli bilgileri paylaşmak istememektedir. Bu da bize örgütsel bağlılığı göstermektedir. Aynı şekilde “Örgütümüzün yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.” ifadesine 249 katılımcının katılması da örgütlerine olan bağlılıklarını vurgulamaktadır. “Örgütümüzün sırlarını açıklamam için bana yapılan

baskılara dayanırım.” ifadesine çoğu katılımcı (n=208) katılmıştır. Yani örgüt gizliliği, yararı ön planda tutulmuştur. “Örgütümüze zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.” ifadesine 230 katılımcı “katılıyorum” demiştir. Yani örgüte zarar verecek her türlü bilgi paylaşımından ve bu yönde fikirlerin açıklanmasından kaçınılmıştır. “İşbirliği yapma özelliğimden dolayı örgütümüzün yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.” ifadesine 275 katılımcı “katılıyorum” ifadesini kullanmıştır. Bu maddede de örgütün menfaatleri ön planda tutulmuştur. “Örgütü etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.” ifadesine çoğu katılımcı (n=268) “katılıyorum” demiştir. Yine örgütün ilerlemesi için çaba sarf edilmiştir. “Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahil, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.” ifadesine 268 katılımcının “katılıyorum” demesi fikirlerine çoğunluğun katılımının çok da önemli olmadığını, kendi fikirlerinin daha öncelikli olduğunu ifade etmektedir. Örgütün gelişmesini hedefleyerek 256 katılımcı “Örgütümüzün yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.” ifadesine “katılıyorum”, 150 katılımcı da “kesinlikle katılıyorum” ifadesini kullanmıştır. Değişim ve gelişim için çoğunluk, (n=249) “Örgütün yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.” ifadesine katıldıklarını ifade etmiştir. Verilen cevapların geneline bakıldığında, kadın akademisyenlerin genelde konulara sessiz kalmadıkları, ancak çalıştıkları örgütün menfaatleri için sessiz kalabileceklerini ifade etmiştir.

### **5.2.2 Örgütsel Sessizlik-Seslilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının İç Tutarlılığı**

Tablo 35’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeğinin alt boyutlarının minimum, maksimum değerleri, ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa değerleri verilmiştir.

**Tablo 35. “Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği” Alt Boyutlarının Minimum, Maksimum, Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Değerleri (n=461)**

Ölçek Alt Boyutları	Min-Maks	Ort±SS	Medyan	Cronbach Alfa
<b>Kabul Edilmiş Sessizlik</b>	1-4,8	2,16±0,64	2,2	0,669
<b>Kabul Edilmiş Seslilik</b>	1-4,4	2,93±0,62	3	0,692
<b>Savunma Amaçlı Sessizlik</b>	1-5	2,32±0,87	2,3	0,850
<b>Savunma Amaçlı Seslilik</b>	1-4,4	1,89±0,63	2	0,798
<b>Örgüt Yararına Sessizlik</b>	1-5	3,97±0,75	4	0,852
<b>Örgüt Yararına Seslilik</b>	1-5	4,09±0,68	4	0,905

Kabul edilmiş sessizlik alt boyutunun puanları 1 ile 4.8 arasında değişmekte olup, ortalaması 2.16±0.64, medyanı 2.2 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.669'dur.

Kabul edilmiş seslilik alt boyutunun puanları 1 ile 4.4 arasında değişmekte olup, ortalaması 2.93±0.62, medyanı 3 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.692'dir.

Savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalaması 2.32±0.87, medyanı 2.3 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.850'dir.

Savunma amaçlı seslilik alt boyutunun puanları 1 ile 4.4 arasında değişmekte olup, ortalaması 1.89±0.63, medyanı 2 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.798'dir.

Örgüt yararına sessizlik alt boyutunun puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalaması 3.97±0.75, medyanı 4 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.852'dir.

Örgüt yararına seslilik alt boyutunun puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalaması 4.09±0.68, medyanı 4 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.905'dir.

Buna göre kabul edilmiş sessizlik ve seslilik alt boyutunun güvenilirliği “şüpheli”, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik alt boyutunun güvenilirliği “iyi”, savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun güvenilirliği “kabul edilebilir”, örgüt yararına seslilik alt boyutunun güvenilirliği ise “mükemmel” olarak belirtilmiştir. Bu analize göre örgüt yararına seslilik örgütün en tutarlı alt boyutu olmuştur.

### 5.3 Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği

#### 5.3.1 Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tablo 36'da katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği maddelerine verdikleri cevapların dağılımları verilmiştir.

**Tablo 36. Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı (n=461)**

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
M1	71 (%15,4)	172 (%37,3)	73 (%15,8)	95 (%20,6)	50 (%10,8)
M2	9 (%2)	67 (%14,5)	78 (%16,9)	199 (%43,2)	108 (%23,4)
M3	84 (%18,2)	165 (%35,8)	134 (%29,1)	64 (%13,9)	14 (%3)
M4	38 (%8,2)	88 (%19,1)	181 (%39,3)	128 (%27,8)	26 (%5,6)
M5	-	3 (%0,7)	33 (%7,2)	262 (%56,8)	163 (%35,4)
M6	47 (%10,2)	162 (%35,1)	193 (%41,9)	47 (%10,2)	12 (%2,6)
M7	23 (%5)	116 (%25,2)	90 (%19,5)	160 (%34,7)	72 (%15,6)
M8	18 (%3,9)	89 (%19,3)	89 (%19,3)	182 (%39,5)	83 (%18)
M9	19 (%4,1)	91 (%19,7)	109 (%23,6)	153 (%33,2)	89 (%19,3)
M10	33 (%7,2)	174 (%37,7)	93 (%20,2)	118 (%25,6)	43 (%9,3)
M11	59 (%12,8)	131 (%28,4)	207 (%44,9)	50 (%10,8)	14 (%3)
M12	12 (%2,6)	83 (%18)	99 (%21,5)	208 (%45,1)	59 (%12,8)
M13	22 (%4,8)	95 (%20,6)	154 (%33,4)	159 (%34,5)	31 (%6,7)
M14	84 (%18,2)	106 (%23)	187 (%40,6)	64 (%13,9)	20 (%4,3)
M15	44 (%9,5)	115 (%24,9)	46 (%10)	165 (%35,8)	91 (%19,7)
M16	114 (%24,7)	243 (%52,7)	52 (%11,3)	44 (%9,5)	8 (%1,7)
M17	71 (%15,4)	182 (%39,5)	107 (%23,2)	87 (%18,9)	14 (%3)
M18	145 (%31,5)	206 (%44,7)	64 (%13,9)	40 (%8,7)	6 (%1,3)
M19	112 (%24,3)	185 (%40,1)	80 (%17,4)	61 (%13,2)	23 (%5)
M20	150 (%32,5)	231 (%50,1)	59 (%12,8)	18 (%3,9)	3 (%0,7)
M21	95 (%20,6)	177 (%38,4)	71 (%15,4)	97 (%21)	21 (%4,6)
M22	138 (%29,9)	219 (%47,5)	51 (%11,1)	45 (%9,8)	8 (%1,7)
M23	148 (%32,1)	210 (%45,6)	50 (%10,8)	45 (%9,8)	8 (%1,7)
M24	161 (%34,9)	222 (%48,2)	48 (%10,4)	26 (%5,6)	4 (%0,9)
M25	122 (%26,5)	212 (%46)	71 (%15,4)	40 (%8,7)	16 (%3,5)
M26	139 (%30,2)	234 (%50,8)	46 (%10)	32 (%6,9)	10 (%2,2)
M27	122 (%26,5)	209 (%45,3)	59 (%12,8)	52 (%11,3)	19 (%4,1)
M28	97 (%21)	187 (%40,6)	73 (%15,8)	76 (%16,5)	28 (%6,1)
M29	145 (%31,5)	206 (%44,7)	54 (%11,7)	43 (%9,3)	13 (%2,8)
M30	133 (%28,9)	193 (%41,9)	64 (%13,9)	55 (%11,9)	16 (%3,5)

“Kadınlarla bir arada çalışmakta zorlanıyorum.” ifadesine katılımcıların çoğu (n=172) “katılmıyorum” demiştir. 95 katılımcının “katılıyorum” demesi ise bazı kadın akademisyenlerin hemcinsleriyle çalışmakta zorlandıklarını göstermektedir. “Kadın çalışma arkadaşlarım daha detaycıdır.” ifadesine 199 katılımcı katılmaktadır. Bu ifadeden kadın çalışma arkadaşlarının daha titiz ve detaycı olduğu anlaşılmaktadır. “Akademik yaşamda kadın kadını destekler” düşüncesine katılıyorum.” ifadesine katılımcıların çoğu (n=165) katılmamıştır. Akademik yaşamda kadınların birbirine destek olmadığı düşünülebilir. “Bir işte başarılı olduğum zaman kadın çalışma arkadaşlarım en az benim kadar sevinirler.” ifadesine çoğu katılımcı (n=181) “emin değilim” diyerek konu hakkında kararsız olduklarını göstermiştir. Bir önceki ifadeyi destekler biçimde “Kadın çalışma arkadaşımın işinde başarılı olması beni mutlu eder.” ifadesine çoğu katılımcı (n=262) katılmıştır. Bir önceki ifadede “emin değilim” ifadesinin olması katılımcıların kadın akademisyen arkadaşlarının başarılarına sevindiklerini ancak kendileri başarılı olduğunda hemcinslerinin sevindiklerinden emin olmadığı görülmektedir. “Kadın çalışma arkadaşlarım erkek çalışma arkadaşlarımdan daha adildir.” ifadesine 193 katılımcı “emin değilim” demiştir. Düşüncelerin yönünü belirlemek için bir sonraki yüksek yanıt oranına baktığımızda 162 katılımcı ifadeye katılmamıştır. Yani katılımcıların hemcinslerinin adaletli olduğu konusunda şüpheleri vardır. “Kadın çalışma arkadaşlarım genellikle çalışma ortamında dedikodu yaparlar.” ifadesine katılımcıların çoğu (n=160) katılmıştır. “Kadın çalışma arkadaşlarım diğer kadın çalışanların özel hayatlarıyla ilgilenirler.” ifadesine ise 182 katılımcı katılmıştır. Özel hayat ve dedikodu kavramları birbirine yakın kavramlar olduğu için cevaplar birbirini desteklemiştir. “Kadın çalışma arkadaşlarım kendilerinden daha başarılı olan hemcinslerini kıskanırlar.” ifadesinde kendinden daha başarılı bir kadın akademisyene genel tutum hakkındaki algıları sorulduğunda çoğu katılımcı (n=153) katıldığını ifade etmiştir. Kadın akademisyenlerle aynı çalışma ortamında olma ile ilgili ifadelerden ilki olan “İşimle ilgili bir hata yaptığımda kadın çalışma arkadaşlarım gereğinden fazla tepki verirler.” ifadesine çoğu katılımcı (n=174) katılmamıştır. “Akademik hayatta kadınlarla çalışmak daha avantajlıdır.” ifadesine 207 katılımcı “emin değilim” diyerek çekimser duruş sergilemiştir. Akademik çalışma hayatındaki en önemli unsur olan akademik çalışmalar konusundaki ifade olan “Kadın akademisyenler akademik başarılarını/çalışmalarını hemcinslerinininkiyle karşılaştırırlar.” ifadesine 208 katılımcı

“katılıyorum” demiştir. Çalışma ve başarıların karşılaştırılması genel bir rekabet ortamını beraberinde getirmektedir. “Kadın çalışma arkadaşlarımla daha rahat iletişim kurabilirim.” ifadesinde sayıların çok yakın olduğu görülmektedir. 154 katılımcı “emin değilim” derken, 159 katılımcı katıldığını belirtmiştir. Verilen cevapların bu kadar yakın olması kadın akademisyenlerin hemcinsleriyle daha rahat iletişim kurduklarını, ancak bu sayıya çok yakın bir grubun da bu konuda çekinceleri olduğunu ortaya koymuştur. “Kadın bir yöneticiyle çalışmayı tercih ederim.” ifadesine 187 katılımcı “emin değilim” şeklinde cevap vermiştir. Bir önceki soruya verilen cevabı destekler nitelikte, katılımcıların çoğunluğunun hemcinsleriyle çalışma konusunda emin olmadıkları gözlemlenmiştir. “Bugüne kadarki çalışma hayatımda kadın çalışma arkadaşlarımla ciddi bir problem yaşamadım.” ifadesine katılımcıların çoğu (n=165) katıldığını ifade etmiştir. Sessizlik konusuna gelindiğinde, bir önceki Örgütsel Sessizlik-Seslilik Ölçeğine verilen cevapları destekler nitelikte “Kadın çalışma arkadaşlarımla yanında sessiz kalmayı tercih ederim.” ifadesine katılımcıların çoğu (n=243) katılmadığını ifade etmiştir. Kadın ya da erkek çalışma arkadaşlarının yanında sessiz kalmayı tercih etmemektedirler. Yine sessizlik maddesiyle ilişkili olarak “Sustuğum zaman kadın çalışma arkadaşlarımla daha az tepki verirler.” ifadesine katılımcıların çoğu (n=182) katılmamıştır. Diğer kadın akademisyenlerin de kendileri gibi düşündüğünden yola çıkarak sessiz kalmaya karşı olduklarını bir kez daha ortaya koymuşlardır. Aynı doğrultuda “Sesimi duyurursam kadın çalışma arkadaşlarımla beni dışlar.” ifadesine ise katılımcıların çoğu (n=206) katılmamıştır. Bulduklarını sosyal ortamdan dışlanmak pahasına da olsa seslerini duyurmayı tercih etmektedirler. “Kadınların yoğun olduğu bir çalışma ortamında susmak daha avantajlıdır.” ifadesine katılımcıların çoğu (n=185) katılmamıştır. “Açıkça konuşursam kadın çalışma arkadaşlarımla tarafından ciddiye alınmam.” ifadesine çoğu katılımcı (n=231) katılmamıştır. Çalışmanın nitel bölümünde de “fikirlere açıkça ifade eden ve çekinmeden konuşan” bir kadın akademisyenin hemcinslerince nasıl algılanacağı sorulmuştu. Bazı katılımcılar böyle bir katılımcıyı “gözüpek” olarak nitelendirmiş, bazı katılımcılar ise “sevilmeyenler” demişti. “Çok konuşursam hemcinslerim beni sıkıntı çıkaran biri olarak algılar.” cümlesine ise 177 katılımcı katılmamıştır. “Kadınlar arasında göze batmamak için sessiz kalmayı tercih ederim.” cümlesine çoğu katılımcı (n=219) katılmamıştır. Sessizlik ve kadın yönetici konusundaki ilişkiyle ilgili “Kadın yöneticilerden çekindiğim için sessiz kalmayı tercih ederim.” ifadesine 210 katılımcı “katılmıyorum” demiştir. “Konuşsam da kadın yöneticiler beni ciddiye almazlar.”

cümlesine 222 kadın akademisyen katılmamıştır. “Kadın yöneticiler önerilere, ifade edilen kaygılara açık olmadıkları için sessiz kalmayı tercih ederim.” cümlesine 212 katılımcı katılmamıştır. “Konuşursam kadın çalışma arkadaşlarım tarafından destek görmeyeceğim için sessiz kalmayı tercih ederim.” cümlesi sorulduğunda 234 akademisyen aynı şekilde “katılmıyorum” demiştir. “Konuşursam hakkımda dedikodu çıkacağına inandığım için sessiz kalmayı tercih ederim.” ifadesine 209 kişi katılmamıştır. “Konuştuğum şeyin kadın iş arkadaşlarım tarafından doğru yansıtılacağını düşünmediğim için sessiz kalmayı tercih ederim.” ifadesine çoğu katılımcı (n=187) katılmamıştır. “Konuşursam kadın çalışma arkadaşlarım tarafından psikolojik tacize uğrayacağım için sessiz kalmayı tercih ederim.” ifadesine katılımcıların çoğu (n=206) katılmamıştır. “Çok fazla kadın bulunan bir çalışma ortamında sesli olarak kendimi fazlaca ifade etmenin doğru olduğunu düşünmediğim için sessiz kalmayı tercih ederim.” ifadesi sorulduğunda aynı şekilde katılımcıların çoğu (n=193) katılmadığını belirtmiştir. Verilen yanıtlardan kadın akademisyenlerin birlikte çalıştığı bir ortamda zaman zaman problemlerin ortaya çıktığını, ancak sessiz kalmanın buna bir çözüm yolu olarak düşünülmediği sonucuna varılmıştır. Genel olarak ölçeğin dağılımına bakıldığında, kadınlarla bir arada çalışma konusunda bazı çekinceler olduğu, kendilerinin akademik başarısı konusunda hemcins meslektaşlarının çok mutlu olmayacakları ve akademik destek konusunda sıkıntılar olduğu anlaşılmaktadır. Ancak şartlar ne olursa olsun hiçbir konuda sessiz kalmayacaklarını belirtmişlerdir.

### **5.3.2 Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Minimum, Maksimum, Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Değerleri**

Tablo 37’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algıları Ölçeği Psikolojik taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Minimum, Maksimum, Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Değerleri verilmiştir.



**Tablo 37. Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Minimum, Maksimum, Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alpha Değerleri (n=461)**

Ölçek Alt Boyutları	Min-Maks	Ort±SS	Medyan	Cronbach Alfa
Psikolojik Taciz Algısı	1,14-5	3,3±0,81	3,3	0,844
Kadın Dayanışması	1-4,6	2,86±0,67	2,8	0,691
Kadınlarla Çalışma Algısı	1-5	3,19±0,82	3	0,756
Örgütsel Sessizlik Algısı	1-5	2,19±0,79	2	0,858
Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı	1-5	2,16±0,84	2	0,943

Psikolojik Taciz Algısı alt boyutunun puanları 1.14 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalaması  $3.3 \pm 0.81$ , medyanı 3.3 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.844'dür.

Kadın Dayanışması alt boyutunun puanları 1 ile 4.6 arasında değişmekte olup, ortalaması  $2.86 \pm 0.67$ , medyanı 2.8 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.691'dir.

Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutunun puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalaması  $3.19 \pm 0.82$ , medyanı 3 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.756'dır.

Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutunun puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalaması  $2.19 \pm 0.79$ , medyanı 2 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.858'dir.

Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutunun puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalaması  $2.16 \pm 0.84$ , medyanı 2 ve Cronbach Alfa katsayısı 0.943'dür.

Buna göre psikolojik taciz algısı ve örgütsel sessizlik altısı alt boyutlarının güvenilirliği "iyi", kadın dayanışması alt boyutunun güvenilirliği "şüpheli", kadınlarla çalışma algısı alt boyutunun güvenilirliği "kabul edilebilir", örgütsel sessizlik/seslilik-psikolojik taciz ilişkisi alt boyutu güvenilirliği "mükemmel" olarak belirlenmiştir. Buna göre istatistiksel olarak en tutarlı alt boyut örgütsel sessizlik/seslilik psikolojik taciz ilişkisi alt boyutudur.

#### 5.4 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Korelasyonu

Tablo 38’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının korelasyonu verilmiştir.

**Tablo 38. Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Aralarındaki Korelasyonun Değerlendirilmesi**

			Kabul Edilmiş Sessizlik	Kabul Edilmiş Seslilik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Savunma Amaçlı Seslilik	Örgüt Yararına Sessizlik	Örgüt Yararına Seslilik
Psikolojik Taciz Algısı	r		0,118	-0,001	0,270	0,278	0,052	-0,116
	p		0,011*	0,983	0,001*	0,001*	0,262	0,013*
Kadın Dayanışması	r		0,164	-0,077	0,232	0,150	-0,077	-0,196
	p		0,001*	0,098	0,001*	0,001*	0,101	0,001*
Kadınlarla Çalışma Algısı	r		0,084	0,012	0,152	0,158	-0,044	-0,129
	p		0,073	0,796	0,001*	0,001*	0,351	0,006*
Örgütsel Sessizlik Algısı	r		0,335	0,159	0,402	0,411	-0,032	-0,290
	p		0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,497	0,001*
Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı	r		0,424	0,164	0,540	0,549	-0,090	-0,414
	p		0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,054	0,001*

Pearson korelasyon analizi

\*p<0.05

p<0.2 ise çok zayıf ilişki ya da korelasyon yok 0.2-0.4 arasında ise zayıf korelasyon, 0.4-0.6 arasında ise orta şiddette korelasyon, 0.6-0.8 arasında ise yüksek korelasyon, 0.8> ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılır. Buna göre, Kabul Edilmiş Sessizlik ile Psikolojik Taciz Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %11.8 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.011; p<0.05).

Kabul Edilmiş Sessizlik ile Kadın Dayanışması alt boyutları arasında pozitif yönde, %16.4 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.001; p<0.05).

Kabul Edilmiş Sessizlik ile Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %33.5 (orta) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.001; p<0.05).

Kabul Edilmiş Sessizlik ile Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %42.4 (orta) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ).

Kabul Edilmiş Sessizlik ile Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Kabul Edilmiş Seslilik ile Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %15.9 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ).

Kabul Edilmiş Seslilik ile Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %16.4 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ).

Kabul Edilmiş Seslilik ile Psikolojik Taciz Algısı, Kadın Dayanışması ve Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Savunma Amaçlı Sessizlik ile Psikolojik Taciz Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %27 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ).

Savunma Amaçlı Sessizlik ile Kadın Dayanışması alt boyutları arasında pozitif yönde, %23.2 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ).

Savunma Amaçlı Sessizlik ile Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %15.2 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ).

Savunma Amaçlı Sessizlik ile Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %40.2 (orta) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ).

Savunma Amaçlı Sessizlik ile Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %54 (orta) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.001; p<0.05).

Savunma Amaçlı Seslilik ile Psikolojik Taciz Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %27.8 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.001; p<0.05).

Savunma Amaçlı Seslilik ile Kadın Dayanışması alt boyutları arasında pozitif yönde, %15 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.001; p<0.05).

Savunma Amaçlı Seslilik ile Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %15.8 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.001; p<0.05).

Savunma Amaçlı Seslilik ile Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %41.1 (orta) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.001; p<0.05).

Savunma Amaçlı Seslilik ile Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutları arasında pozitif yönde, %54.9 (orta) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.001; p<0.05).

Örgüt Yararına Sessizlik ile Psikolojik Taciz Algısı, Kadın Dayanışması, Kadınlarla Çalışma Algısı, Örgütsel Sessizlik Algısı ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır (p>0.05).

Korelasyon katsayısı negatif ise, iki değişken arasında ters ilişki vardır, yani "değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır" denir. Örgüt Yararına Seslilik ile Psikolojik Taciz Algısı alt boyutları arasında ters yönde, %11.6 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.013; p<0.05).

Örgüt Yararına Seslilik ile Kadın Dayanışması alt boyutları arasında ters yönde, %19.6 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.001; p<0.05).

Örgüt Yararına Sesslilik ile Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutları arasında ters yönde, %12.9 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.006; p<0.05).

Örgüt Yararına Sesslilik ile Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutları arasında ters yönde, %29 (zayıf) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.001; p<0.05).

Örgüt Yararına Sesslilik ile Örgütsel Sessizlik/Sesslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutları arasında ters yönde, %41.4 (orta) düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır (p:0.001; p<0.05).

İki ölçeğin korelasyonu istatistik olarak anlamlı ancak çok güçlü bir korelasyon göstermediğinden (en yüksek korelasyon orta düzeyde) iki ölçek arasında çok güçlü bir bağlantı olduğundan söz edilemez. Buna karşın, geliştirilen Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sesslilik Algı Ölçeğinin bir alt boyutu olan Örgütsel Sessizlik/Sesslilik ve Psikolojik Taciz İlişkisinin Cronbach Alfa katsayısı yani iç tutarlılığı “mükemmel” çıkmıştır. Bu da bize psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-sesslilik kavramlarının bağlantılı olduğu konusunda bilgi vermektedir.

## **5.5 Değişkenlere Göre Ölçeklerdeki Alt Boyutların Değerlendirilmesi**

### **5.5.1 Yaş Değişkeni**

#### **5.5.1.1 Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Sessizlik-Sesslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları**

Tablo 39’da yaş gruplarına göre katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Sesslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları verilmiştir.

**Tablo 39. Yaş Gruplarına Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Yaş	Kabul Edilmiş Sessizlik	Kabul Edilmiş Seslilik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Savunma Amaçlı Seslilik	Örgüt Yararına Sessizlik	Örgüt Yararına Seslilik
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
25 altı	2,18±0,76	3,22±0,69	2,28±1,01	2±0,78	3,85±0,89	4,12±0,56
25-34	2,21±0,6	3±0,55	2,53±0,91	2±0,64	3,95±0,73	3,98±0,66
35-43	2,13±0,62	2,87±0,69	2,21±0,78	1,84±0,61	4,01±0,69	4,15±0,68
44-54	2,05±0,71	2,75±0,63	2±0,74	1,68±0,49	4±0,83	4,22±0,73
55 üstü	2,14±0,68	3,06±0,54	2,07±0,62	1,8±0,66	3,99±0,85	4,44±0,44
<b>F</b>	<b>1,039</b>	<b>3,813</b>	<b>7,255</b>	<b>4,617</b>	<b>0,267</b>	<b>3,782</b>
<b>P</b>	<b>0,386</b>	<b>0,005*</b>	<b>0,001*</b>	<b>0,001*</b>	<b>0,899</b>	<b>0,005*</b>

Oneway Anova test \*p<0.05

Tablo 40'da Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları katılımcıların yaş gruplarına göre değerlendirilmiştir ve Post Hoc tablosu verilmiştir.

**Tablo 40. Yaş Gruplarına Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi Post Hoc Tablosu**

Yaş	Kabul Edilmiş Seslilik	Savunma amaçlı Sessizlik	Savunma amaçlı Seslilik	Örgüt yararına Seslilik
“25 altı”-“25-34”	0,588	0,759	1,000	0,920
“25 altı”-“35-43”	0,173	0,998	0,844	1,000
“25 altı”-“44-54”	0,034*	0,720	0,286	0,983
“25 altı”-“55 üstü”	0,934	0,942	0,869	0,595
“25-34”-“35-43”	0,346	0,007*	0,116	0,154
“25-34”-“44-54”	0,020*	0,001*	0,001*	0,054
“25-34”-“55 üstü”	0,992	0,144	0,650	0,031*
“35-43”-“44-54”	0,646	0,374	0,359	0,951
“35-43”-“55 üstü”	0,714	0,953	0,999	0,375
“44-54”- “55 üstü”	0,277	0,998	0,935	0,675

Tukey HSD test p<0.05

Yaş grupları arasında katılımcıların Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 39).

Yaş grupları arasında katılımcıların Kabul Edilmiş Sesslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.005$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 39). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 44-54 yaş arasındaki katılımcıların Kabul Edilmiş Sesslilik alt boyutu ortalamaları, 25 yaş altındaki ( $p:0.034$ ) ve 25-34 yaş arasındaki ( $p:0.020$ ) katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Diğer yaş grupları arasında katılımcıların Kabul Edilmiş Sesslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 40). 25 yaş altı ve 25-34 yaş aralığındaki katılımcılar kendilerinin tek başlarına fikirlerini dile getirmelerinin yeterli olmadığını düşünerek çoğunluğun kararlarına uyarak seslerini duyurma eğilimi içerisindedir. Buna karşılık 44-54 yaş arasındaki katılımcılarda böyle bir eğilimden bahsedilemez.

Yaş grupları arasında katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 39). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 25-34 yaş arasındaki katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları, 35-43 yaş arasındaki ( $p:0.007$ ) ve 44-54 yaş arasındaki ( $p:0.001$ ) katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Diğer yaş grupları arasında katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 40). Savunma amaçlı sessizliğin korku temelinde fikirlerini ifade etmekten çekinme olduğu göz önünde bulundurulursa 25-34 yaş aralığındaki katılımcıların korku ve tedirginlik nedeniyle kendilerini ifade etmenin riskli olduğunu düşündükleri durumlarda, 35-43 ve 44-54 yaş aralığındaki katılımcılardan daha fazla sessiz kalma eğiliminde olduklarından bahsedilebilir. Kişilerin işe yeni başlamış, genellikle araştırma görevlisi statüsünde oldukları düşünülürse, böyle bir sessizliğin olması muhtemeldir.

Yaş grupları arasında katılımcıların Savunma Amaçlı Sesslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.001$ ;

$p < 0.05$ ) (Bkz. Tablo 39). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 25-34 yaş arasındaki katılımcıların savunma amaçlı seslilik alt boyutu ortalamaları, 44-54 yaş arasındaki katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.001$ ;  $p < 0.05$ ). Diğer yaş grupları arasında katılımcıların savunma amaçlı seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0.05$ ) (Bkz. Tablo 40). Haksızlığa veya suistimale maruz kalındığında 25-34 yaş aralığındaki katılımcıların 44-54 yaş aralığında olan katılımcılardan daha fazla konuşma eğiliminde olduğu belirtilmiştir. 44-54 yaş arasındaki katılımcılar, kurumdaki işleyişe alışkın oldukları için, sürecin nasıl ilerlediğini bildikleri için daha az sessiz kalma eğiliminde oldukları söylenebilir.

Yaş grupları arasında katılımcıların Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0.05$ ) (Bkz. Tablo 40).

Yaş grupları arasında katılımcıların Örgüt Yararına Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.005$ ;  $p < 0.05$ ) (Bkz. Tablo 39). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 25-34 yaş arasındaki katılımcıların Örgüt Yararına Seslilik alt boyutu ortalamaları, 55 yaş üstündeki katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ( $p:0.031$ ;  $p < 0.05$ ). Diğer yaş grupları arasında katılımcıların Örgüt Yararına Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0.05$ ) (Bkz. Tablo 40). Örgütteki diğer çalışanlara yararı olabilecek, fayda sağlayacak durumlarda 25-34 yaş arası katılımcılar örgütleri yararına olabilecek bir konuda sessiz kalmayı tercih ederken, 55 yaş üstü katılımcılar örgüt yararına olabilecek konularda çözüm önerisi sunmayı tercih etmiştir. 55 yaş üstü katılımcılar her ne kadar emeklilik sürecine yaklaşmış olsalar da çözüm önerisi sunmayı tercih etmişlerdir.



**5.5.1.2 Yaş Gruplarına Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları**

Tablo 41’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları katılımcıların yaş gruplarına göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 41. Yaş Gruplarına Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Yaş	Psikolojik Taciz Algısı	Kadın Dayanışması	Kadınlara Çalışma Algısı	Örgütsel Sessizlik Algısı	Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
25 altı	3,46±0,76	3±0,67	3,27±0,73	2,35±0,78	2,43±0,82
25-34	3,43±0,82	2,85±0,68	3,22±0,87	2,27±0,83	2,26±0,85
35-43	3,28±0,79	2,9±0,65	3,17±0,8	2,17±0,77	2,08±0,83
44-54	3,06±0,74	2,84±0,66	3,12±0,79	2,02±0,7	2,04±0,83
55 üstü	2,74±0,7	2,67±0,7	3,14±0,56	1,92±0,54	1,85±0,74
<b>F</b>	<b>6,052</b>	<b>0,726</b>	<b>0,308</b>	<b>2,404</b>	<b>2,553</b>
<b>P</b>	<b>0,001*</b>	<b>0,575</b>	<b>0,873</b>	<b>0,055</b>	<b>0,038*</b>

Oneway Anova test \*p<0.05

Tablo 42’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları katılımcıların yaş gruplarına göre değerlendirilmiştir ve Post Hoc tablosu verilmiştir.

**Tablo 42. Yaş Gruplarına Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi Post Hoc Tablosu**

Yaş	Psikolojik Taciz Algısı	Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı
“25 altı”-“25-34”	1,000	0,419
“25 altı”-“35-43”	0,899	0,107
“25 altı”-“44-54”	0,308	0,080
“25 altı”-“55 üstü”	0,048*	0,040*
“25-34”-“35-43”	0,397	0,056
“25-34”-“44-54”	0,003*	0,044*
“25-34”-“55 üstü”	0,002*	0,043*
“35-43”-“44-54”	0,277	0,712
“35-43”-“55 üstü”	0,042*	0,268
“44-54”-“55 üstü”	0,508	0,390
Tukey HSD test	p<0.05	

Yaş grupları arasında katılımcıların Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p:0.001; p<0.05) (Bkz. Tablo 41). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 25-34 yaş arasındaki katılımcıların Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları, 44-54 yaş arasındaki katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p:0.003; p<0.05). 25-34 yaş aralığındaki katılımcıların meslekte daha yeni olan akademisyen oldukları düşünülürse, daha fazla direktif aldıkları, bu nedenle daha fazla psikolojik tacize maruz kaldıklarını düşündüklerinden bahsedilebilir. 55 yaş üstündeki katılımcıların Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları, 25 yaş altındaki (p:0.048), 25-34 yaş arasındaki (p:0.002) ve 35-43 yaş arasındaki (p:0.042) katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p<0.05). 55 yaş üstü katılımcıların mesleklerinde belirli bir olgunluğa erişmiş katılımcılar oluşturduğu için belirli bir hassasiyeti geride bırakmış, daha tecrübeli bir akademisyen grubu söz konusudur. Diğer yaş grupları arasında katılımcıların Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Bkz. Tablo 42).

Yaş grupları arasında katılımcıların Kadın Dayanışması Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 41).

Yaş grupları arasında katılımcıların Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 41).

Yaş grupları arasında katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 41).

Yaş grupları arasında katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.038$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 41). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda 25-34 yaş arasındaki katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları, 44-54 yaş arasındaki ( $p:0.044$ ;  $p<0.05$ ) ve 55 yaş üstü ( $p:0.043$ ;  $p<0.05$ ) katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ). 25 yaş altındaki katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları, 55 yaş üzerindeki katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.040$ ;  $p<0.05$ ). Bir önceki yaş gruplarıyla ilgili farkı destekler nitelikte mesleğe yeni başlayan grup, diğer yaş gruplarından daha fazla psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik/sesliliği ilişkilendirmiştir. Genç yaş gruplarının olgun yaş gruplarından daha fazla psikolojik tacize maruz kalmaları, sessiz kalmaları ya da haksızlığın daha fazla olduğu durumlarda seslerini duyurmaya meyilli olmaları bu ilişkiyi kurmalarına neden olabilmektedir. Diğer yaş grupları arasında katılımcıların örgütsel sessizlik/seslilik-psikolojik taciz ilişki algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 42).

## 5.5.2 Öğrenim Durumu Değişkeni

### 5.5.2.1 Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları

Tablo 43’de katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları öğrenim durumuna göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 43. Öğrenim Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	Öğrenim durumu		t	P
	Lisans ve üstü	Doktora		
	Ort±SS	Ort±SS		
Kabul Edilmiş Sessizlik	2,23±0,61	2,13±0,65	1,570	0,117
Kabul Edilmiş Seslilik	3,01±0,58	2,9±0,63	1,801	0,072
Savunma Amaçlı Sessizlik	2,4±0,81	2,29±0,89	1,323	0,186
Savunma Amaçlı Seslilik	2±0,63	1,84±0,62	2,498	0,013*
Örgüt Yararına Sessizlik	3,95±0,76	3,98±0,74	-0,338	0,735
Örgüt Yararına Seslilik	4,01±0,56	4,12±0,72	-1,683	0,093

Student t test \*p<0.05

Katılımcıların öğrenim durumuna göre Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Katılımcıların öğrenim durumuna göre Kabul Edilmiş Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Katılımcıların öğrenim durumuna göre Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Öğrenim durumu lisans ve lisansüstü olan katılımcıların Savunma Amaçlı Seslilik alt boyutu ortalamaları, öğrenim durumu doktora olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p:0.013; p<0.05).

Katılımcıların öğrenim durumuna göre Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların öğrenim durumuna göre Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre örgütsel sessizlik/sesslilik kavramlarının yaş değişkeniyle herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır.

### 5.5.2.2 Öğrenim Durumuna Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sesslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları

Tablo 44’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sesslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları katılımcıların öğrenim durumuna göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 44. Öğrenim Durumuna Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sesslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	Öğrenim durumu		t	P
	Lisans ve üstü	Doktora		
	Ort±SS	Ort±SS		
Psikolojik Taciz Algısı	3,31±0,83	3,29±0,8	<b>0,262</b>	<b>0,794</b>
Kadın Dayanışması	2,83±0,67	2,88±0,67	- <b>0,685</b>	<b>0,494</b>
Kadımlarla Çalışma Algısı	3,21±0,79	3,18±0,83	<b>0,328</b>	<b>0,743</b>
Örgütsel Sessizlik Algısı	2,26±0,78	2,16±0,79	<b>1,210</b>	<b>0,227</b>
Örgütsel Sessizlik/Sesslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı	2,28±0,81	2,11±0,85	<b>1,996</b>	<b>0,046*</b>

Student t test \* $p<0.05$

Katılımcıların öğrenim durumuna göre Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların öğrenim durumuna göre Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların öğrenim durumuna göre Kadınlarla Çalışma algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların öğrenim durumuna göre Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Öğrenim durumu lisans ve lisansüstü olan katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları, öğrenim durumu doktora olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.046$ ;  $p<0.05$ ). Öğrenim durumu lisans ve yüksek lisans olan kadın akademisyenler genellikle araştırma görevlisi ünvanına sahip ve mesleklerinin ilk yıllarında olan katılımcılar olduklarından daha önceki verileri destekler nitelikte bu grup örgütsel sessizlik/seslilik psikolojik taciz arasında ilişki olduğu kanısındadır. Diğer yaş gruplarında ise böyle bir ilişkiden söz edilmemiştir.

### 5.5.3 Üniversitenin Bulunduğu Bölge Değişkeni

#### 5.5.3.1 Üniversitenin Bulunduğu Bölgeye Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları

Tablo 45’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının ortalamaları üniversitenin bulunduğu bölgeye göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 45. Üniversitenin Bulunduğu Bölgeye Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Üniversitenin bulunduğu bölge	Kabul Edilmiş Sessizlik	Kabul Edilmiş Seslilik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Savunma Amaçlı Seslilik	Örgüt Yararına Sessizlik	Örgüt Yararına Seslilik
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Marmara	2,15±0,61	2,93±0,63	2,32±0,84	1,9±0,6	3,94±0,77	4,06±0,73
Ege	2,25±0,75	3,02±0,63	2,44±0,95	1,99±0,68	4,04±0,8	4,03±0,65
Karadeniz	2,24±0,48	3,06±0,59	2,56±0,95	2,18±0,79	4,07±0,65	4,19±0,38
İç Anadolu	2,35±0,64	2,92±0,59	2,29±0,9	1,85±0,68	3,96±0,78	4,04±0,6
Akdeniz	2±0,64	2,85±0,56	2,22±0,87	1,75±0,58	4,05±0,63	4,21±0,62
+Doğu bölgesi	1,96±0,56	2,95±0,74	2,25±0,88	1,87±0,62	3,9±0,69	4,33±0,43
F	<b>2,367</b>	<b>0,600</b>	<b>0,669</b>	<b>1,675</b>	<b>0,420</b>	<b>1,196</b>
P	<b>0,039*</b>	<b>0,700</b>	<b>0,647</b>	<b>0,139</b>	<b>0,835</b>	<b>0,310</b>

Oneway Anova test \*p<0.05 +Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu

Tablo 46’da katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları üniversitenin bulunduğu bölgeye göre değerlendirilmiştir ve Post Hoc tablosu verilmiştir.

**Tablo 46. Üniversitenin Bulunduğu Bölgeye Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi Post Hoc Tablosu**

Üniversitenin bulunduğu bölge	Kabul Edilmiş Sessizlik
Marmara-Ege	0,884
Marmara-Karadeniz	0,994
Marmara-İç Anadolu	0,331
Marmara-Akdeniz	0,493
Marmara-Doğu bölgesi	0,870
Ege-Karadeniz	1,000
Ege-İç Anadolu	0,976
Ege-Akdeniz	0,241
Ege-Doğu bölgesi	0,607
Karadeniz-İç Anadolu	0,988
Karadeniz –Akdeniz	0,740
Karadeniz-Doğu bölgesi	0,822
İç Anadolu –Akdeniz	0,038*
İç Anadolu -Doğu bölgesi	0,297
Akdeniz-Doğu bölgesi	1,000
Tukey HSD test	p<0.05

Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde katılımcı sayısı az olduğu için tek grup altında toplanmıştır ve “Doğu bölgesi” olarak adlandırılmıştır.

Katılımcıların üniversitelerinin bulunduğu bölgeler arasında Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p:0.039; p<0.05) (Bkz. Tablo 45). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; Üniversitesi İç Anadolu bölgesinde olan katılımcıların Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları, üniversitesi Akdeniz bölgesinde olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p:0.038; p<0.05). İç Anadolu Bölgesindeki katılımcılar Akdeniz bölgesindeki katılımcılardan daha fazla mevcut duruma boyun eğmiş, söyleceğinin herhangi bir fark yaratmayacağını düşünmüştür. Bu farklılık kültürel nedenlerden kaynaklanabilir. Katılımcıların üniversitelerinin bulunduğu diğer bölgeler arasında Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Bkz. Tablo 46).



Katılımcıların üniversitelerinin bulunduğu bölgeler arasında Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 45).

Katılımcıların üniversitelerinin bulunduğu bölgeler arasında Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 45).

Katılımcıların üniversitelerinin bulunduğu bölgeler arasında Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 45).

Katılımcıların üniversitelerinin bulunduğu bölgeler arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 45).

Katılımcıların üniversitelerinin bulunduğu bölgeler arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 45).

Bir tek Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutunda, İç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer bölgeler ve sessizlik-sessizlik türleri arasında herhangi bir ilişki görülmemektedir.

### 5.5.3.2 Üniversitenin Bulunduğu Bölgeye Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları

Tablo 47’de katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı ölçeği alt boyutlarının ortalamaları üniversitenin bulunduğu bölgeye göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 47. Üniversitenin Bulunduğu Bölgeye Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Üniversitenin bulunduğu bölge	Psikolojik taciz Algısı	Kadın Dayanışması	Kadımlarla Çalışma Algısı	Örgütsel Sessizlik Algısı	Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik taciz İlişki Algısı
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Marmara	3,29±0,79	2,83±0,7	3,21±0,86	2,18±0,78	2,15±0,84
Ege	3,37±0,78	2,91±0,64	3,23±0,78	2,3±0,75	2,15±0,81
Karadeniz	3,47±0,88	2,78±0,69	2,75±1	2,13±1,1	2,31±0,99
İç Anadolu	3,26±0,89	2,95±0,63	3,19±0,71	2,17±0,84	2,2±0,94
Akdeniz	3,31±0,8	2,94±0,62	3,15±0,74	2,21±0,74	2,19±0,81
*Doğu bölgesi	3,03±0,86	2,75±0,52	3,24±0,79	1,99±0,74	1,98±0,81
F	0,600	0,656	1,105	0,459	0,290
P	0,700	0,657	0,357	0,807	0,918

Oneway Anova test +Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu

Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde katılımcı sayısı az olduğu için tek grup altında toplanmıştır ve “Doğu bölgesi” olarak adlandırılmıştır.

Katılımcıların üniversitelerinin bulunduğu bölgeler arasında Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların üniversitelerinin bulunduğu bölgeler arasında Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların üniversitelerinin bulunduğu bölgeler arasında Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların üniversitelerinin bulunduğu bölgeler arasında Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların üniversitelerinin bulunduğu bölgeler arasında Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgüt Sessizlik-Seslilik ölçeğinin alt boyutlarıyla üniversitenin bulunduğu bölge değişkeni arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

#### **5.5.4 Çalışılan Üniversitenin Türü Değişkeni**

##### **5.5.4.1 Çalışılan Üniversitenin Türüne Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları**

Tablo 48’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların çalıştığı üniversitenin türüne göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 48. Çalışılan Üniversitenin Türüne Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	Çalışılan Üniversite		t	P
	Devlet	Vakıf		
	Ort±SS	Ort±SS		
Kabul Edilmiş Sessizlik	2,19±0,64	2,07±0,62	<b>1,740</b>	<b>0,082</b>
Kabul Edilmiş Seslilik	2,91±0,62	3,01±0,61	<b>-1,535</b>	<b>0,126</b>
Savunma Amaçlı Sessizlik	2,34±0,86	2,27±0,87	<b>0,784</b>	<b>0,434</b>
Savunma Amaçlı Seslilik	1,9±0,62	1,85±0,66	<b>0,780</b>	<b>0,436</b>
Örgüt Yararına Sessizlik	3,94±0,72	4,07±0,81	<b>-1,758</b>	<b>0,079</b>
Örgüt Yararına Seslilik	4,04±0,7	4,22±0,58	<b>-2,408</b>	<b>0,016*</b>

Student t test \*p<0.05

Katılımcıların çalıştığı üniversiteye göre Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Katılımcıların çalıştığı üniversiteye göre katılımcıların Kabul Edilmiş Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Katılımcıların çalıştığı üniversiteye göre katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Katılımcıların çalıştığı üniversiteye göre katılımcıların Savunma Amaçlı Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Katılımcıların çalıştığı üniversiteye göre Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Çalıştığı üniversite devlet olan katılımcıların Örgüt Yararına Seslilik alt boyutu ortalamaları, çalıştığı üniversite vakıf olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.016; p<0.05). Çalışılan üniversitenin türüne göre Örgütsel Sessizlik/Seslilik Ölçeği alt boyutları arasında sadece Örgüt

Yararına Sesslilik alt boyutunda bir farklılık mevcuttur. Vakıf üniversitesi çalışanlarının örgüt yararına sesslilik ortalamaları devlet üniversitesinde çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Vakıf üniversitesi çalışanlarında içlerinde buldukları ve hoşnut oldukları bir durumu koruma eğilimi daha fazladır. Problemlerin çözüleceğine inandıkları durumlarda işbirliği eğilimine girmektedirler.

#### 5.5.4.2 Çalışılan Üniversitenin Türüne Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sesslilik-Sesslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları

Tablo 49’da Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sesslilik-Sesslilik Algı Ölçeği alt boyutları çalışılan üniversitenin türüne göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 49. Çalışılan Üniversitenin Türüne Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sesslilik-Sesslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	Çalışılan Üniversite		T	P
	Devlet	Vakıf		
	Ort±SS	Ort±SS		
<b>Psikolojik Taciz Algısı</b>	3,31±0,8	3,25±0,7	0,73	0,46
	1	9	5	2
<b>Kadın Dayanışması</b>	2,87±0,6	2,85±0,6	0,29	0,76
	8	3	4	9
<b>Kadınlarla Çalışma Algısı</b>	3,2±0,86	3,15±0,7	0,65	0,51
		1	9	0
<b>Örgütsel Sesslilik Algısı</b>	2,21±0,8	2,11±0,7	1,22	0,22
		4	1	3
<b>Örgütsel Sesslilik/Sesslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı</b>	2,2±0,85	2,05±0,8	1,67	0,09
		1	0	6

Student t test \*p<0.05

Katılımcıların çalıştığı üniversiteye göre Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Katılımcıların çalıştığı üniversiteye göre Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların çalıştığı üniversiteye göre Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların çalıştığı üniversiteye göre Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların çalıştığı üniversiteye göre Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Çalışılan üniversitenin türüne göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları arasında bir bağlantı bulunamamıştır.

### **5.5.5 Akademik Ünvan Değişkeni**

#### **5.5.5.1 Akademik Ünvana Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları**

Tablo 50’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların akademik ünvanına göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 50. Akademik Ünvana Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Akademik ünvan	Kabul Edilmiş Sessizlik	Kabul Edilmiş Seslilik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Savunma Amaçlı Seslilik	Örgüt Yararına Sessizlik	Örgüt Yararına Seslilik
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Araştırma Görevlisi	2,24±0,64	3,03±0,59	2,53±0,94	2,03±0,67	3,89±0,77	3,95±0,69
Öğretim Görevlisi	2,1±0,64	2,93±0,52	2,4±0,87	1,95±0,65	4,06±0,72	4,05±0,75
Yardımcı Doçent	2,15±0,62	2,9±0,66	2,24±0,83	1,84±0,59	4,01±0,71	4,14±0,65
Doçent	2,08±0,57	2,75±0,72	2,07±0,65	1,74±0,54	4,05±0,77	4,29±0,52
Profesör	1,99±0,69	2,86±0,57	1,85±0,58	1,57±0,44	3,94±0,83	4,34±0,63
F	1,801	2,557	7,370	6,027	1,051	4,770
P	0,128	0,038*	0,001*	0,001*	0,380	0,001*

Oneway Anova test \*p<0.05

Tablo 51’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları ortalamaları katılımcıların akademik ünvanına göre değerlendirilmiştir ve Post Hoc tablosu verilmiştir.

**Tablo 51. Akademik Ünvana Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi Post Hoc Tablosu**

Akademik Ünvan	Kabul Edilmiş Seslilik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Savunma Amaçlı Seslilik	Örgüt Yararına Seslilik
Araştırma-Öğretim görevlisi	0,773	0,786	0,918	0,802
Araştırma Görevlisi-Yrd. Doçent	0,360	<b>0,031*</b>	0,069	0,105
Araştırma Görevlisi-Doçent	<b>0,027*</b>	<b>0,005*</b>	<b>0,023*</b>	<b>0,009*</b>
Araştırma Görevlisi-Profesör	0,522	<b>0,001*</b>	<b>0,001*</b>	<b>0,009*</b>
Öğretim görevlisi -Yrd. Doçent	0,996	0,713	0,686	0,890
Öğretim Görevlisi-Doçent	0,448	0,200	0,280	0,257
Öğretim Görevlisi-Profesör	0,977	<b>0,009*</b>	<b>0,014*</b>	0,191
Yrd. Doçent-Doçent	0,557	0,740	0,862	0,635
Yrd. Doçent-Profesör	0,997	0,081	0,128	0,493
Doçent-Profesör	0,904	0,699	0,691	0,998

Tukey HSD test p<0.05

Katılımcıların akademik ünvanları arasında Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 50).

Katılımcıların akademik ünvanları arasında Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p:0.038$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 50). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; akademik ünvanı araştırma görevlisi olan katılımcıların Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları, akademik ünvanı doçent olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.027$ ;  $p<0.05$ ). Akademik ünvanı araştırma görevlisi olan katılımcıların doçent katılımcılardan çok daha fazla düzeyde düşük öz yeterlilikten kaynaklanan ve değişim için yeterli olmadıkları düşüncesiyle çoğunlukla beraber hareket etme, işbirliği içinde seslerini duyurma davranışı görülmektedir. Katılımcıların diğer akademik ünvanları arasında Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 51).

Katılımcıların akademik ünvanları arasında Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 50). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; Akademik ünvanı araştırma görevlisi olan katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları, akademik ünvanı yardımcı doçent ( $p:0.031$ ), doçent ( $p:0.005$ ) ve profesör ( $p:0.001$ ) olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Bu anlamda araştırma görevlileri, yardımcı doçent, doçent ve profesörlerden daha fazla seviyede mevcut duruma boyun eğmesi durumu söz konusudur. Akademik ünvanı öğretim görevlisi olan katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları, akademik ünvanı profesör olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.009$ ;  $p<0.05$ ). Öğretim görevlisi katılımcılarda da profesörlere göre mevcut duruma boyun eğme, söyleyeceğinin fark yaratmayacağını düşünme eğilimi söz konusudur. Katılımcıların diğer akademik ünvanları arasında Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 51).



Katılımcıların akademik ünvanları arasında Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 50). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; akademik ünvanı araştırma görevlisi olan katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları, akademik ünvanı doçent ( $p:0.023$ ) ve profesör ( $p:0.001$ ) olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Akademik ünvanı öğretim görevlisi olan katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları, akademik ünvanı profesör olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.014$ ;  $p<0.05$ ). Akademik ünvan olarak doçent ve profesörlerden daha düşük seviyede olan araştırma görevlileri ve ünvanı profesör olan katılımcılardan daha düşük akademik ünvana sahip olan öğretim görevlilerinin herhangi bir haksızlığa uğramaları durumunda şikâyet ve eleştirilerini açığa çıkarma eğilimleri anlamlı olarak daha yüksektir. Katılımcıların diğer akademik ünvanları arasında Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 51).

Katılımcıların akademik ünvanları arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 50).

Katılımcıların akademik ünvanları arasında örgüt yararına sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 50). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; akademik ünvanı araştırma görevlisi olan katılımcıların Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları, akademik ünvanı doçent ve profesör olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ( $p:0.009$ ;  $p<0.05$ ). Doçent ve profesörler, araştırma görevlisi katılımcılara göre herhangi bir probleme çözüm bulmak amacıyla ya da değişim için çok daha yüksek oranda fikirlerini ifade etme eğilimindedir. Statülerinin getirdiği birikimle problemleri çözmek ve fayda sağlamak istemektedirler. Katılımcıların diğer akademik ünvanları arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 51).

### 5.5.5.2 Akademik Ünvana Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları

Tablo 52’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları katılımcıların akademik ünvanına göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 52. Akademik Ünvana Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Akademik ünvan	Psikolojik Taciz Algısı	Kadın Dayanışması	Kadımlarla Çalışma Algısı	Örgütsel Sessizlik Algısı	Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
<b>Araştırma Görevlisi</b>	3,43±0,87	2,89±0,7	3,26±0,92	2,3±0,88	2,32±0,9
<b>Öğretim Görevlisi</b>	3,41±0,74	2,89±0,68	3,25±0,79	2,18±0,74	2,24±0,88
<b>Yardımcı Doçent</b>	3,29±0,76	2,92±0,64	3,15±0,79	2,23±0,8	2,12±0,83
<b>Doçent</b>	3,09±0,7	2,73±0,59	3±0,71	2±0,59	1,94±0,68
<b>Profesör</b>	2,81±0,69	2,68±0,64	3,12±0,64	1,85±0,49	1,74±0,51
<b>F</b>	<b>6,313</b>	<b>1,572</b>	<b>1,306</b>	<b>3,533</b>	<b>5,237</b>
<b>P</b>	<b>0,001*</b>	<b>0,181</b>	<b>0,267</b>	<b>0,007*</b>	<b>0,001*</b>

Oneway Anova test \*p<0.05

Tablo 53’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik algı ölçeği alt boyutları katılımcıların akademik ünvanına göre değerlendirilmiştir ve Post Hoc tablosu verilmiştir.

**Tablo 53. Akademik Ünvana Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

**Post Hoc Tablosu**

Akademik unvan	Psikolojik Taciz Algısı	Örgütsel Sessizlik Algısı	Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı
Araştırma-Öğretim görevlisi	1,000	0,802	0,962
Araştırma görevlisi-Yrd. Doçent	0,575	0,959	0,257
Araştırma görevlisi-Doçent	<b>0,041*</b>	0,108	<b>0,031*</b>
Araştırma görevlisi-Profesör	<b>0,001*</b>	<b>0,012*</b>	<b>0,001*</b>
Öğretim görevlisi - Yrd. Doçent	0,850	0,988	0,861
Öğretim görevlisi-Doçent	0,146	0,716	0,262
Öğretim görevlisi-Profesör	<b>0,001*</b>	0,220	<b>0,020*</b>
Yrd. Doçent-Doçent	0,490	0,358	0,682
Yrd. Doçent-Profesör	0,008	0,061	0,094
Doçent-Profesör	0,458	0,894	0,775
Tukey HSD test	*p<0.05		

Katılımcıların akademik ünvanları arasında Psikolojik Taciz algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p:0.001; p<0.05) (Bkz. Tablo 52). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; akademik ünvanı araştırma görevlisi olan katılımcıların Psikolojik Taciz algısı alt boyutu ortalamaları, akademik ünvanı doçent (p:0.041) ve profesör (p:0.001) olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p<0.05). Akademik ünvanı öğretim görevlisi olan katılımcıların Psikolojik Taciz algısı alt boyutu ortalamaları, akademik ünvanı profesör olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p:0.001; p<0.05). Karşılaştırmalara bakıldığında, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi kadrosunda bulunan katılımcıların akademik ünvan olarak daha yüksek olan katılımcılardan daha fazla psikolojik taciz algısına sahip oldukları görülmektedir. Daha önceki değişkenler de benzer sonuçlar vermiştir. Katılımcıların diğer akademik ünvanları arasında Psikolojik Taciz algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Bkz. Tablo 53)

Katılımcıların akademik ünvanları arasında Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 52).

Katılımcıların akademik ünvanları arasında Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 52).

Katılımcıların akademik ünvanları arasında Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.007$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 51). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; akademik ünvanı araştırma görevlisi olan katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları, akademik ünvanı profesör olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.012$ ;  $p<0.05$ ). Örgütsel Sessizlik-Seslilik ölçeğinde de akademik ünvanı düşük olan akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algısı ortalamaları yüksek bulunmuştur. Bu bağlamda iki ölçek sonuçları birbirini destekler nitelikte olmuştur. Katılımcıların diğer akademik ünvanları arasında Örgütsel Sessizlik algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 52).

Katılımcıların akademik ünvanları arasında Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 51). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; akademik ünvanı araştırma görevlisi olan katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları, akademik ünvanı doçent ( $p:0.031$ ) ve profesör ( $p:0.001$ ) olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Akademik ünvanı öğretim görevlisi olan katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları, akademik ünvanı profesör olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.020$ ;  $p<0.05$ ). Psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik/seslilik ilişkisi sorulduğunda akademik ünvanı doçent ve profesörlerden düşük olan araştırma ve öğretim görevlilerinin psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik/seslilik ilişkisi algısı ortalamaları anlamlı düzeyde yüksektir. Araştırma görevlileri ve öğretim görevlileri psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik arasında güçlü bir ilişki

olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların diğer akademik ünvanları arasında Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 52).

### 5.5.6 Medeni Durum Değişkeni

#### 5.5.6.1 Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları

Tablo 53’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları katılımcıların medeni durumuna göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 54. Medeni Duruma Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Medeni durum	Kabul Edilmiş Sessizlik	Kabul Edilmiş Seslilik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Savunma Amaçlı Seslilik	Örgüt Yararına Sessizlik	Örgüt Yararına Seslilik
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	2,18±0,62	2,98±0,64	2,4±0,94	1,95±0,66	3,97±0,79	4,01±0,67
Bekâr	2,17±0,65	2,92±0,6	2,28±0,82	1,88±0,61	3,97±0,7	4,12±0,69
Dul/Boş anmış	1,88±0,56	2,74±0,52	2,18±0,65	1,6±0,47	4,02±0,89	4,35±0,54
<b>F</b>	<b>3,035</b>	<b>2,022</b>	<b>1,621</b>	<b>4,301</b>	<b>0,059</b>	<b>3,646</b>
<b>P</b>	<b>0,049*</b>	<b>0,134</b>	<b>0,199</b>	<b>0,014*</b>	<b>0,943</b>	<b>0,027*</b>

Oneway Anova test \* $p<0.05$

Tablo 54’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları katılımcıların medeni durumuna göre değerlendirilmiştir ve Post Hoc tablosu verilmiştir.

**Tablo 55. Medeni Duruma Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi Post Hoc Tablosu**

Medeni durum	Kabul Edilmiş Sessizlik	Savunma Amaçlı Sesslilik	Örgüt Yararına Sesslilik
Evli-Bekâr	1,000	0,417	0,272
Evli-Dul/Boşanmış	<b>0,048*</b>	<b>0,011*</b>	<b>0,029*</b>
Bekâr-Dul/Boşanmış	<b>0,044*</b>	0,055	0,162

Tukey HSD test \*p<0.05

Katılımcıların medeni durumuna göre Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p:0.049; p<0.05) (Bkz. Tablo 53). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; dul/boşanmış katılımcıların Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları, evli (p:0.048) ve bekâr (p:0.044) katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p<0.05). Buna göre evli ve bekâr katılımcılar, dul/boşanmış katılımcılardan daha fazla mevcut duruma boyun eğme, aktif olarak iletişim kurmama eğilimindedir. Evli ve bekâr katılımcılar arasında Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Bkz. Tablo 54).

Katılımcıların medeni durumuna göre Kabul Edilmiş Sesslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Bkz. Tablo 53).

Katılımcıların medeni durumuna göre Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Bkz. Tablo 53).

Katılımcıların medeni durumuna göre Savunma Amaçlı Sesslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p:0.014; p<0.05) (Bkz. Tablo 53). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; dul/boşanmış katılımcıların Savunma Amaçlı Sesslilik alt boyutu ortalamaları, evli katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.011; p<0.05). Evli katılımcılar suiistimal edildiklerinde ya da haksızlığa uğradıklarında şikâyet ve eleştirilerini daha fazla dile getirmektedir. Katılımcıların diğer medeni durumları arasında savunma amaçlı sesslilik alt boyutu

ortalamları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 54).

Katılımcıların medeni durumuna göre örgüt yararına sessizlik alt boyutu ortalamları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 53).

Katılımcıların medeni durumuna göre örgüt yararına seslilik alt boyutu ortalamları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.027$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 53). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; dul/boşanmış katılımcıların örgüt yararına seslilik alt boyutu ortalamları, evli katılımcıların ortalamlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.029$ ;  $p<0.05$ ). Dul/Boşanmış katılımcılar, bekâr katılımcılara göre problemlere çözüm getirmek amacıyla daha fazla işbirliği içerisine girme eğilimindedir. Katılımcıların diğer medeni durumları arasında Örgüt Yararına Seslilik alt boyutu ortalamları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 54).

#### **5.5.6.2. Medeni Duruma Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları**

Tablo 55’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamları katılımcıların medeni durumuna göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 56. Medeni Duruma Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Medeni durum	Psikolojik Taciz Algısı	Kadın Dayanışması	Kadınlarla Çalışma Algısı	Örgütsel Sessizlik Algısı	Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
<b>Evli</b>	3,34±0,84	2,88±0,65	3,23±0,83	2,17±0,77	2,19±0,82
<b>Bekâr</b>	3,29±0,78	2,85±0,69	3,16±0,82	2,24±0,81	2,18±0,86
<b>Dul/Boşanmış</b>	3,1±0,81	2,89±0,6	3,11±0,77	1,88±0,69	1,85±0,74
<b>F</b>	<b>1,161</b>	<b>0,141</b>	<b>0,536</b>	<b>2,867</b>	<b>2,195</b>
<b>P</b>	<b>0,314</b>	<b>0,868</b>	<b>0,586</b>	<b>0,058</b>	<b>0,112</b>

Oneway Anova test

Katılımcıların medeni durumuna göre Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların medeni durumuna göre Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların medeni durumuna göre Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların medeni durumuna göre Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların medeni durumuna göre Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Örgütsel Sessizlik-Seslilik ölçeğinin aksine, Kadın Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları ve medeni durum değişkeni arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.



## 5.5.7 Çocuk Sahibi Olma Değişkeni

### 5.5.7.1 Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları

Tablo 57’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların çocuk sahibi olup olmamasına göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 57. Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	Çocuk		t	p
	Var	Yok		
	Ort±SS	Ort±SS		
<b>Kabul Edilmiş Sessizlik</b>	2,09±0,62	2,21±0,64	<b>-1,969</b>	<b>0,049*</b>
<b>Kabul Edilmiş Seslilik</b>	2,89±0,61	2,96±0,63	<b>-1,200</b>	<b>0,231</b>
<b>Savunma Amaçlı Sessizlik</b>	2,22±0,78	2,4±0,92	<b>-2,379</b>	<b>0,018*</b>
<b>Savunma Amaçlı Seslilik</b>	1,86±0,62	1,91±0,64	<b>-0,915</b>	<b>0,361</b>
<b>Örgüt Yararına Sessizlik</b>	4,01±0,73	3,94±0,76	<b>0,962</b>	<b>0,337</b>
<b>Örgüt Yararına Seslilik</b>	4,18±0,65	4,02±0,69	<b>2,644</b>	<b>0,008*</b>

Student t test \*p<0.05

Çocuğu olan katılımcıların Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları, çocuğu olmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.049; p<0.05). Çocuk sahibi olan katılımcılar mevcut durumu sorgulamadan kabul etme eğiliminde değildir. Ölçeğe verilen cevaplardan çocuk sahibi olmayan katılımcıların mevcut duruma boyun eğme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır.

Çocuğu olan ve olmayan katılımcılar arasında Kabul Edilmiş Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Çocuğu olan katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları, çocuğu olmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.018; p<0.05). Çocuğu olmayan katılımcıların korku temelinde fikir, bilgi ve görüşlerini dışa vurmaktan kaçma eğilimleri çocuğu olan katılımcılardan daha fazladır.

Çocuğu olan ve olmayan katılımcılar arasında Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Çocuğu olan ve olmayan katılımcılar arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Çocuğu olan katılımcıların Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları, çocuğu olmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.008$ ;  $p<0.05$ ). Çocuğu olan katılımcılar hem kendileri hem de çalışma aradaşları adına memnun oldukları durumu korumayı ve problemleri çözmek için işbirliği içerisinde olmayı tercih etmektedir.

#### 5.5.7.2 Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları

Tablo 58’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği katılımcıların çocuk sahibi olup olmamasına göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 58. Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	Çocuk		t	p
	Var	Yok		
	Ort±SS	Ort±SS		
Psikolojik Taciz Algısı	3,21±0,7 7	3,37±0,8 3	- 2,067	0,039 *
Kadın Dayanışması	2,8±0,69	2,91±0,6 5	- 1,606	0,109
Kadınlarla Çalışma Algısı	3,1±0,82	3,26±0,8 1	- 2,106	0,036 *
Örgütsel Sessizlik Algısı	2,14±0,7 9	2,22±0,7 9	- 1,130	0,259
Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı	2,1±0,87	2,21±0,8 2	- 1,314	0,190

Student t test \* $p<0.05$

Çocuğu olan katılımcıların Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları, çocuğu olmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.039; p<0.05). Çocuğu olmayan katılımcıların psikolojik taciz algıları daha yüksektir. Kendileri psikolojik tacize maruz kalmış ya da yakın çevrelerinden bunu tecrübe etmiş olabilirler.

Çocuğu olan ve olmayan katılımcılar arasında Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Çocuğu olan katılımcıların Kadınlarla Çalışma algısı alt boyutu ortalamaları, çocuğu olmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.036; p<0.05). Çocuğu olmayan katılımcıların bu alt boyuta ait puanları daha yüksek olduğu için kadınlarla çalışma konusunda daha duyarlıdırlar.

Çocuğu olan ve olmayan katılımcılar arasında Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Çocuğu olan ve olmayan katılımcılar arasında Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

## **5.5.8 Kurumdaki Konum Değişkeni**

### **5.5.8.1 Kurumdaki Konumlarına Göre Kadın Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları**

Tablo 59'da Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları katılımcıların kurumdaki konumlarına göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 59. Kurumdaki Konumlarına Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Kurumdaki konum	Kabul Edilmiş Sessizlik	Kabul Edilmiş Seslilik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Savunma Amaçlı Seslilik	Örgüt Yararına Sessizlik	Örgüt Yararına Seslilik
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Yönetici	1,97±0,6	2,82±0,64	1,95±0,66	1,69±0,61	4,24±0,67	4,43±0,48
Yönetici Yrd.	2,05±0,64	2,89±0,74	1,96±0,75	1,75±0,53	4,11±0,7	4,32±0,57
Yönetici kadrosunda değil	2,19±0,64	2,95±0,6	2,4±0,88	1,93±0,63	3,93±0,76	4,03±0,69
<b>F</b>	<b>2,590</b>	<b>0,940</b>	<b>8,699</b>	<b>3,602</b>	<b>3,621</b>	<b>8,515</b>
<b>P</b>	<b>0,076</b>	<b>0,391</b>	<b>0,001*</b>	<b>0,028*</b>	<b>0,028*</b>	<b>0,001*</b>

Oneway Anova test \*p<0.05

Tablo 60'da Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları katılımcıların kurumdaki konumlarına göre değerlendirilmiş ve Post Hoc tablosu verilmiştir.

**Tablo 60. Kurumdaki Konumlarına Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi Post Hoc Tablosu**

Kurumdaki konum	Savunma amaçlı Sessizlik	Savunma amaçlı Seslilik	Örgüt yararına Sessizlik	Örgüt yararına Seslilik
Yönetici-Yönetici Yrd.	0,997	0,904	0,719	0,742
Yönetici-Yönetici kadrosunda değil	0,006*	0,026*	0,335	0,002*
Yönetici Yrd.-Yönetici kadrosunda değil	0,006*	0,208	0,002*	0,030*

Tukey HSD test \*p<0.05

Katılımcıların kurumdaki konumlarına göre Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Bkz. Tablo 58).

Katılımcıların kurumdaki konumlarına göre Kabul Edilmiş Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Bkz. Tablo 58).

Katılımcıların kurumdaki konumlarına göre Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır

( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 58). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yönetici kadrosunda olmayan katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları, yönetici ve yönetici yardımcısı olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.006$ ;  $p<0.05$ ). Yönetici ve yönetici yardımcısı olan katılımcılar arasında Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 59)

Katılımcıların kurumdaki konumlarına göre Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.028$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 58). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yönetici kadrosunda olmayan katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları, yönetici olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.026$ ;  $p<0.05$ ). Yönetici kadrosunda olmayan katılımcılar haksızlığa uğrama konusunda daha hassastırlar ve kendilerini koruma eğilimiyle konuşma taraftarıdır. Katılımcıların diğer kurumdaki konumları arasında savunma amaçlı sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 59).

Katılımcıların kurumdaki konumlarına göre Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.028$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 58). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yönetici kadrosunda olmayan katılımcıların Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları, yönetici yardımcısı olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ( $p:0.002$ ;  $p<0.05$ ). Yönetici yardımcısı kadrosunda olan katılımcılar işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini örgütün yararını gözeterek dışavurumda kaçmaktadırlar. Katılımcıların diğer kurumdaki konumları arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 59).

Katılımcıların kurumdaki konumlarına göre Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ) (Bkz. Tablo 58). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; Yönetici kadrosunda olmayan katılımcıların Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları, yönetici ( $p:0.002$ ) ve yönetici yardımcısı ( $p:0.030$ ) olan

katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Örgüt yararına sessizlik alt boyutu verilerini destekler şekilde, yönetici ve yönetici yardımcısı gibi sorumluluk gerektiren pozisyonda olanlar örgüt ya da çalışanlarının yararına olacak konularda fikirlerini ifade etme eğilimindedir. Yönetici ve yönetici yardımcısı olan katılımcılar arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 59).

### 5.5.8.2 Kurumdaki Konumlarına Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları

Tablo 61’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları katılımcıların kurumdaki konumlarına göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 61. Kurumdaki Konumlarına Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Kurumdaki konum	Psikolojik Taciz Algısı	Kadın Dayanışması	Kadımlarla Çalışma Algısı	Örgütsel Sessizlik Algısı	Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Yönetici	3,15±0,78	2,88±0,61	3,2±0,63	2,05±0,68	1,93±0,74
Yönetici Yrd.	3,29±0,77	2,84±0,61	3,17±0,8	2,15±0,82	1,99±0,73
Yönetici kadrosunda değil	3,31±0,81	2,86±0,68	3,19±0,84	2,21±0,79	2,2±0,86
<b>F</b>	<b>0,666</b>	<b>0,034</b>	<b>0,019</b>	<b>0,711</b>	<b>2,720</b>
<b>P</b>	<b>0,514</b>	<b>0,967</b>	<b>0,981</b>	<b>0,491</b>	<b>0,067</b>

Oneway Anova test

Katılımcıların kurumdaki konumlarına göre Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların kurumdaki konumlarına göre Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların kurumdaki konumlarına göre Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların kurumdaki konumlarına göre Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların kurumdaki konumlarına göre Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Kurumdaki konum değişkeni ve Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

## **5.5.9 Yöneticilik Tecrübesi Değişkeni**

### **5.5.9.1 Yöneticilik Tecrübesine Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Tablo 62’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların yöneticilik tecrübesine göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 62. Yöneticilik Tecrübesine Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-  
Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	Yöneticilik tecrübesi		T	P
	Var	Yok		
	Ort±SS	Ort±SS		
<b>Kabul Edilmiş Sessizlik</b>	2,01±0,61	2,23±0,64	<b>-3,624</b>	<b>0,001*</b>
<b>Kabul Edilmiş Seslilik</b>	2,84±0,64	2,98±0,6	<b>-2,336</b>	<b>0,020*</b>
<b>Savunma Amaçlı Sessizlik</b>	2,07±0,71	2,45±0,91	<b>-4,888</b>	<b>0,001*</b>
<b>Savunma Amaçlı Seslilik</b>	1,75±0,62	1,96±0,62	<b>-3,403</b>	<b>0,001*</b>
<b>Örgüt Yararına Sessizlik</b>	4,05±0,71	3,93±0,77	<b>1,563</b>	<b>0,119</b>
<b>Örgüt Yararına Seslilik</b>	4,33±0,6	3,97±0,68	<b>5,456</b>	<b>0,001*</b>

Student t test \*p<0.05

Yöneticilik tecrübesi olan katılımcıların Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları, yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.001; p<0.05). Yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların kabul edilmiş sessizlik alt boyutu ortalamaları daha yüksektir. Yani mevcut durumu şikâyetleri olsa dâhil kabul etmektedirler. Yöneticilik tecrübesi olan katılımcılarda ise böyle bir kabul edilmişlikten bahsedilemez.

Yöneticilik tecrübesi olan katılımcıların Kabul Edilmiş Seslilik alt boyutu ortalamaları, yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.020; p<0.05). Yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcılar değişim için tek başlarına yeterli olmadıklarını düşünüp, çoğunluğun kararlarına uyum sağlama eğilimindedir.

Yöneticilik tecrübesi olan katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları, yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.001; p<0.05). Yöneticilik tecrübesi olan katılımcılar kendilerini ifade etmeyi tercih etmekte, yöneticilik tecrübesi bulunmayan katılımcılar ise korku temelinde fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar.

Yöneticilik tecrübesi olan katılımcıların Savunma Amaçlı Seslilik alt boyutu ortalamaları, yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.001; p<0.05). Yönetici tecrübesi



olmayan katılımcılar haksızlık ya da suistimale uğrama durumunda şikâyet ve eleştirilerini açıkça dile getirmişlerdir.

Yöneticilik tecrübesi olan ve olmayan katılımcılar arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Yöneticilik tecrübesi olan katılımcıların Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları, yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ). Yönetici kadrosunda bulunan katılımcıların verdiği cevaplara benzer şekilde daha önceden yöneticilik tecrübesine sahip kişilerin örgüt veya çalışanları açısından fayda sağlayacağını düşündükleri durumlarda alternatif yaratıcı çözümler ve işbirliğine gittikleri belirtilmiştir.

#### 5.5.9.2 Yöneticilik Tecrübesine Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sessizlik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 63’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sessizlik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların yöneticilik tecrübesine göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 63. Yöneticilik Tecrübesine Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sessizlik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	Yöneticilik tecrübesi		t	P
	Var	Yok		
	Ort±SS	Ort±SS		
Psikolojik Taciz Algısı	3,27±0,78	3,31±0,82	<b>-0,559</b>	<b>0,576</b>
Kadın Dayanışması	2,85±0,66	2,87±0,67	<b>-0,300</b>	<b>0,764</b>
Kadınlarla Çalışma Algısı	3,19±0,8	3,19±0,83	<b>-0,041</b>	<b>0,967</b>
Örgütsel Sessizlik Algısı	2,02±0,76	2,27±0,79	<b>-3,258</b>	<b>0,001*</b>
Örgütsel Sessizlik/Sessizlik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı	1,99±0,81	2,25±0,85	<b>-3,164</b>	<b>0,002*</b>

Student t test \* $p<0.05$

Yöneticilik tecrübesi olan ve olmayan katılımcılar arasında Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Yöneticilik tecrübesi olan ve olmayan katılımcılar arasında Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Yöneticilik tecrübesi olan ve olmayan katılımcılar arasında Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Yöneticilik tecrübesi olan katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları, yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ( $p:0.001$ ;  $p<0.05$ ). Örgütsel Sessizlik-Seslilik ölçeği yönetici /yönetici yardımcısı katılımcıların verdiği cevaplara paralel olarak yönetici tecrübesi olan katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları düşüktür. Yani fikirlerini açıkça ifade etme eğilimindedirler.

Yöneticilik tecrübesi olan katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz ilişki algısı alt boyutu ortalamaları, yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ( $p:0.002$ ;  $p<0.05$ ). Yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcılar örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz kavramlarını daha ilişkili olarak düşünmektedirler.

### **5.5.10 Yönetici Cinsiyeti Değişkeni**

#### **5.5.10.1 Yöneticinin Cinsiyetine Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

Tablo 63’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların yöneticilerinin cinsiyetine göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 63. Yönetici Cinsiyetine Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	Yönetici cinsiyeti		t	P
	Kadın	Erkek		
	Ort±SS	Ort±SS		
Kabul Edilmiş Sessizlik	2,15±0,59	2,16±0,66	<b>-0,263</b>	<b>0,792</b>
Kabul Edilmiş Seslilik	2,99±0,61	2,9±0,62	<b>1,503</b>	<b>0,134</b>
Savunma Amaçlı Sessizlik	2,32±0,83	2,32±0,89	<b>-0,070</b>	<b>0,944</b>
Savunma Amaçlı Seslilik	1,91±0,65	1,88±0,62	<b>0,404</b>	<b>0,686</b>
Örgüt Yararına Sessizlik	4,03±0,71	3,94±0,77	<b>1,205</b>	<b>0,229</b>
Örgüt Yararına Seslilik	4,12±0,67	4,07±0,68	<b>0,690</b>	<b>0,491</b>

Student t test \*p<0.05

Yöneticisi kadın ve erkek olan katılımcılar arasında Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Yöneticisi kadın ve erkek olan katılımcılar arasında Kabul Edilmiş Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Yöneticisi kadın ve erkek olan katılımcılar arasında Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Yöneticisi kadın ve erkek olan katılımcılar arasında Savunma Amaçlı Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Yöneticisi kadın ve erkek olan katılımcılar arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Yöneticisi kadın ve erkek olan katılımcılar arasında Örgüt Yararına Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Yöneticinin cinsiyeti ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik ölçeği alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

### 5.5.10.2 Yöneticinin Cinsiyetine Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Tablo 64’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların yöneticilerinin cinsiyetine göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 64. Yönetici Cinsiyetine Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	Yönetici cinsiyeti		t	P
	Kadın	Erkek		
	Ort±SS	Ort±SS		
<b>Psikolojik Taciz Algısı</b>	3,45±0,7 7	3,21±0,8 1	<b>3,15</b> <b>3</b>	<b>0,002</b> <b>*</b>
<b>Kadın Dayanışması</b>	2,95±0,6 7	2,81±0,6 6	<b>2,28</b> <b>1</b>	<b>0,023</b> <b>*</b>
<b>Kadınlara Çalışma Algısı</b>	3,26±0,8 3	3,14±0,8 1	<b>1,51</b> <b>6</b>	<b>0,130</b>
<b>Örgütsel Sessizlik Algısı</b>	2,3±0,83	2,12±0,7 5	<b>2,37</b> <b>8</b>	<b>0,018</b> <b>*</b>
<b>Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı</b>	2,25±0,8 8	2,11±0,8 1	<b>1,69</b> <b>3</b>	<b>0,091</b>

Student t test \*p<0.05

Yöneticisi kadın olan katılımcıların Psikolojik Taciz algısı alt boyutu ortalamaları, yöneticisi erkek olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p:0.002; p<0.05). Yöneticisi kadın olan katılımcıların psikolojik taciz algıları yüksektir. Çalışmanın nitel bölümünde de kadın yöneticilerin zaman zaman kendilerine psikolojik taciz uyguladığını ifade eden katılımcılar olmuştur.

Yöneticisi kadın olan katılımcıların Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları, yöneticisi erkek olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p:0.023; p<0.05). Kadın yönetici ile çalışan grubun kadın dayanışması olduğuna olan inancı yöneticisi erkek olanlardan daha yüksektir.

Yöneticisi kadın ve erkek olan katılımcılar arasında Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Yöneticisi kadın olan katılımcıların Örgütsel Sessizlik algısı alt boyutu ortalamaları, yöneticisi erkek olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.018$ ;  $p<0.05$ ). Yöneticisi kadın olan katılımcılar daha fazla sessiz kalmaya meyillidir.

Yöneticisi kadın ve erkek olan katılımcılar arasında Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

### 5.5.11 Daha Önce Kadın Yöneticiyle Çalışmış Olma Değişkeni

#### 5.5.11.1 Daha Önce Kadın Yöneticiyle Çalışma Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Tablo 65’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların daha önceden kadın yöneticiyle çalışma durumuna göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 65. Daha Önce Kadın Yöneticiyle Çalışma Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	Daha önce kadın yönetici ile çalışma		T	P
	Evet	Hayır		
	Ort±SS	Ort±SS		
Kabul Edilmiş Sessizlik	2,12±0,63	2,2±0,65	-1,212	0,226
Kabul Edilmiş Seslilik	2,95±0,61	2,91±0,63	0,772	0,441
Savunma Amaçlı Sessizlik	2,25±0,8	2,42±0,93	-2,047	0,041*
Savunma Amaçlı Seslilik	1,86±0,6	1,93±0,66	-1,288	0,198
Örgüt Yararına Sessizlik	3,98±0,77	3,96±0,73	0,312	0,755
Örgüt Yararına Seslilik	4,1±0,7	4,08±0,65	0,376	0,707

Student t test \* $p<0.05$

Daha önce kadın yönetici ile çalışan ve çalışmayan katılımcılar arasında Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Daha önce kadın yönetici ile çalışan ve çalışmayan katılımcılar arasında Kabul Edilmiş Sesslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Daha önce kadın yönetici ile çalışan katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları, daha önce kadın yönetici ile çalışmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ( $p:0.041$ ;  $p<0.05$ ).

Daha önce kadın yönetici ile çalışan ve çalışmayan katılımcılar arasında Savunma Amaçlı Sesslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Daha önce kadın yönetici ile çalışan ve çalışmayan katılımcılar arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Daha önce kadın yönetici ile çalışan ve çalışmayan katılımcılar arasında Örgüt Yararına Sesslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Daha önceden kadın yöneticiyle çalışma durumu ve örgütsel sessizlik-sesslilik alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

#### **5.5.11.2 Daha Önceden Kadın Yöneticiyle Çalışma Durumuna Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sesslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

Tablo 66'da Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sesslilik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların daha önceden kadın yönetici ile çalışma durumuna göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 66. Daha Önceden Kadın Yönetici ile Çalışma Durumuna Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	Daha önce kadın yönetici ile çalışma		t	P
	Evet	Hayır		
	Ort±SS	Ort±SS		
Psikolojik Taciz Algısı	3,33±0,82	3,26±0,79	0,88 2	0,378
Kadın Dayanışması	2,92±0,68	2,79±0,65	2,16 9	0,031 *
Kadınlarla Çalışma Algısı	3,22±0,86	3,15±0,76	0,96 8	0,334
Örgütsel Sessizlik Algısı	2,21±0,81	2,16±0,76	0,67 0	0,503
Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı	2,19±0,88	2,13±0,8	0,72 9	0,466

Student t test \*p<0.05

Daha önce kadın yönetici ile çalışan ve çalışmayan katılımcılar arasında Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Daha önce kadın yönetici ile çalışan katılımcıların Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları, daha önce kadın yönetici ile çalışmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.031$ ;  $p<0.05$ ). Daha önce kadın yöneticiyle çalışan katılımcıların kadınlar arası dayanışmaya olan inancı, daha önce kadın yöneticiyle çalışmamış katılımcılardan daha fazladır.

Daha önce kadın yönetici ile çalışan ve çalışmayan katılımcılar arasında Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Daha önce kadın yönetici ile çalışan ve çalışmayan katılımcılar arasında Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Daha önce kadın yönetici ile çalışan ve çalışmayan katılımcılar arasında Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

## 5.5.12 Çalışılan Birimdeki Kadın Erkek Durumu Değişkeni

### 5.5.12.1 Çalışılan Birimdeki Kadın Erkek Sayısı Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Tablo 67’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları katılımcıların çalıştıkları birimdeki kadın erkeklerin sayısal dağılımına göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 67. Çalışılan Birimdeki Kadın Erkek Sayısı Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Çalışılan birimdeki kadın erkek durumu	Kabul Edilmiş Sessizlik	Kabul Edilmiş Seslilik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Savunma Amaçlı Seslilik	Örgüt Yararına Sessizlik	Örgüt Yararına Seslilik
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Kadınlar erkeklerden fazla	2,11±0,63	2,96±0,6	2,28±0,89	1,85±0,64	4,01±0,75	4,14±0,66
Kadınlar erkeklerden az	2,13±0,68	2,89±0,63	2,32±0,9	1,94±0,63	3,94±0,7	4,02±0,71
Kadın erkek hemen hemen eşit	2,24±0,59	2,94±0,64	2,38±0,8	1,89±0,61	3,95±0,79	4,09±0,67
<b>F</b>	<b>2,013</b>	<b>0,492</b>	<b>0,486</b>	<b>0,840</b>	<b>0,431</b>	<b>1,332</b>
<b>P</b>	<b>0,135</b>	<b>0,612</b>	<b>0,615</b>	<b>0,433</b>	<b>0,650</b>	<b>0,265</b>

Oneway Anova test

Çalışılan birimdeki kadın erkek durumuna göre katılımcıların Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Çalışılan birimdeki kadın erkek durumuna göre katılımcıların Kabul Edilmiş Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Çalışılan birimdeki kadın erkek durumuna göre katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Çalışılan birimdeki kadın erkek durumuna göre katılımcıların Savunma Amaçlı Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).



Çalışılan birimdeki kadın erkek durumuna göre katılımcıların Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Çalışılan birimdeki kadın erkek durumuna göre katılımcıların Örgüt Yararına Sesslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Çalışılan birimdeki kadın erkek durumuyla örgütsel sessizlik-sesslilik algı ölçeği alt boyutları arasında bir bağlantı bulunmamaktadır.

### 5.5.12.2 Çalışılan Birimdeki Kadın Erkek Sayısı Durumuna Göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sesslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Tablo 68’de Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sesslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları katılımcıların çalıştıkları birimdeki kadın erkek dağılımlarına göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 68. Çalışılan Birimdeki Kadın Erkek Sayısı Durumuna Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sesslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Kurumdaki konum	Psikolojik Taciz Algısı	Kadın Dayanışması	Kadımlarla Çalışma Algısı	Örgütsel Sessizlik Algısı	Örgütsel Sessizlik/Sesslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Kadınlar erkeklerden fazla	3,46±0,77	2,93±0,65	3,26±0,75	2,27±0,76	2,19±0,86
Kadınlar erkeklerden az	3,2±0,85	2,8±0,7	3,12±0,96	2,13±0,79	2,15±0,81
Kadın erkek hemen hemen eşit	3,2±0,77	2,85±0,65	3,16±0,74	2,14±0,82	2,14±0,86
<b>F</b>	<b>6,013</b>	<b>1,608</b>	<b>1,179</b>	<b>1,634</b>	<b>0,156</b>
<b>P</b>	<b>0,003*</b>	<b>0,201</b>	<b>0,309</b>	<b>0,196</b>	<b>0,856</b>

Oneway Anova test \* $p<0.05$

Tablo 69’da Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sesslilik Algı Ölçeği alt boyutlarının ortalamaları

katılımcıların çalıştıkları birimdeki kadın erkek sayısı dağılımına göre değerlendirilmiştir ve Post Hoc tablosu verilmiştir.

**Tablo 69. Çalışılan Birimdeki Kadın Erkek Sayısı Durumuna Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Çalışılan birimdeki kadın erkek durumu	Psikolojik taciz Algısı
Kadınlar erkeklerden fazla- Kadınlar erkeklerden az	0,010*
Kadınlar erkeklerden fazla- Kadın erkek hemen hemen eşit	0,009*
Kadınlar erkeklerden az- Kadın erkek hemen hemen eşit	0,998

Tukey HSD test \*p<0.05

Tablo 69’da görüldüğü üzere çalışılan birimdeki kadın erkek durumuna göre katılımcıların Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p:0.003; p<0.05) (Bkz. Tablo 68). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; kadınların erkeklerden fazla olduğu birimde çalışan katılımcıların Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları, kadınların erkeklerden az olduğu birimde çalışan (p:0.010) ve kadın ve erkeklerin hemen hemen eşit olduğu birimde çalışan (p:0.009) katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p<0.05). Kadınların fazla olduğu birimlerde psikolojik taciz olduğuna dair algı, kadınların erkeklerden az ve sayının eşit olduğu birimlerden daha fazladır. Kadınların erkeklerden az olduğu ve kadın ve erkeklerin hemen hemen eşit olduğu birimde çalışan katılımcılar arasında psikolojik taciz algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Bkz. Tablo 69).

Çalışılan birimdeki kadın erkek durumuna göre katılımcıların Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Bkz. Tablo 68).

Çalışılan birimdeki kadın erkek durumuna göre katılımcıların Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05) (Bkz. Tablo 68).

Çalışılan birimdeki kadın erkek durumuna göre katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 68).

Çalışılan birimdeki kadın erkek durumuna göre katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ) (Bkz. Tablo 68).

### 5.5.13 Kadın Kadına Psikolojik Taciz Hakkında Bilgi Sahibi Olma Değişkeni

#### 5.5.13.1 Kadın Kadına Psikolojik Taciz Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 70’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutları Kadın Kadına Psikolojik Taciz Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum sorusuna verilen cevaba göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 70. “Kadın Kadına Psikolojik Taciz Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

		“Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum”		T	p
		Evet Ort±SS	Hayır Ort±SS		
Kabul Edilmiş	Sessizlik	2,16±0,65	2,16±0,55	-0,029	0,977
Kabul Edilmiş	Seslilik	2,93±0,61	2,92±0,66	0,131	0,896
Savunma Amaçlı	Sessizlik	2,29±0,84	2,51±0,98	-1,969	0,049*
Savunma Amaçlı	Seslilik	1,88±0,62	1,93±0,66	-0,602	0,547
Örgüt Yararına	Sessizlik	3,97±0,75	3,99±0,74	-0,216	0,829
Örgüt Yararına	Seslilik	4,1±0,68	4,05±0,64	0,566	0,571

Student t test \* $p<0.05$

“Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

“Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Kabul Edilmiş Sesslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

“Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları, “Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” demeyen katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ( $p:0.049$ ;  $p<0.05$ ). Kadın kadına psikolojik taciz hakkında bir şeyler duymuş olan katılımcılar korku temelinde fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmaktadır.

“Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Savunma Amaçlı Sesslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

“Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

“Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Örgüt Yararına Sesslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

### 5.5.13.2 Kadın Kadına Psikolojik Şiddet Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumuna Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 71’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların “Kadın Kadına Psikolojik Şiddet Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” sorusuna verdikleri cevaba göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 71. “Kadın Kadına Psikolojik Şiddet Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	“Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum”		T	p
	Evet	Hayır		
	Ort±SS	Ort±SS		
Psikolojik Taciz Algısı	3,35±0,79	2,99±0,83	3,591	0,001*
Kadın Dayanışması	2,89±0,66	2,68±0,66	2,446	0,015*
Kadınlara Çalışma Algısı	3,22±0,82	3,01±0,79	1,995	0,047*
Örgütsel Sessizlik Algısı	2,2±0,81	2,12±0,67	0,909	0,366
Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı	2,18±0,85	2,04±0,78	1,313	0,190

Student t test \*p<0.05

“Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen katılımcıların psikolojik taciz algısı alt boyutu ortalamaları, “Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” demeyen katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p:0.001; p<0.05). Örgütsel Sessizlik-Seslilik ölçeğine verilen cevaplara paralel olarak kadın kadına psikolojik taciz konusunda bilgi sahibi olan katılımcıların psikolojik taciz algıları konu hakkında bilgi sahibi olmayan katılımcılardan daha yüksektir.

“Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen katılımcıların Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları, “Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” demeyen

katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.015$ ;  $p<0.05$ ). Konu hakkında bilgisi olanlar kadın dayanışması hakkında daha duyarlıdır. Yani hemcinsleriyle aralarında dayanışma olduğu konusunda inanca sahiptirler.

“Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen katılımcıların Kadınlarla Çalışma algısı alt boyutu ortalamaları, “Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” demeyen katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.047$ ;  $p<0.05$ ).

“Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

“Kadın kadına psikolojik şiddet konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

## 5.5.14 Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bilgi Sahibi Olma

### 5.5.14.1. Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumuna Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 72’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların “Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” sorusuna verdikleri cevaba göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 72. “Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

		“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum”		T	P
		Evet	Hayır		
		Ort±SS	Ort±SS		
Kabul Edilmiş Sessizlik		2,13±0,65	2,17±0,63	-0,679	0,497
Kabul Edilmiş Seslilik		2,88±0,63	2,97±0,61	-1,463	0,144
Savunma Sessizlik	Amaçlı	2,25±0,84	2,37±0,88	-1,438	0,151
Savunma Seslilik	Amaçlı	1,83±0,61	1,93±0,64	-1,530	0,127
Örgüt Sessizlik	Yararına	3,96±0,78	3,98±0,73	-0,285	0,776
Örgüt Yararına Seslilik		4,11±0,7	4,08±0,67	0,566	0,571

Student t test \*p<0.05

Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Kabul Edilmiş Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Örgütsel sessizlik konusu hakkında bilgi sahibi olmayla Örgütsel Sessizlik-Sessizlik Algı Ölçeği alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

#### **5.5.14.1 Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Sessizlik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi**

Tablo 73’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Sessizlik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların “Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” sorusuna verdikleri cevaba göre değerlendirilmiştir.



**Tablo 73. “Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum”		T	P
	Evete	Hayır		
	Ort±SS	Ort±SS		
<b>Psikolojik Taciz Algısı</b>	3,32±0,81	3,28±0,8	<b>0,540</b>	<b>0,589</b>
<b>Kadın Dayanışması</b>	2,93±0,67	2,82±0,66	<b>1,759</b>	<b>0,079</b>
<b>Kadınlarla Çalışma Algısı</b>	3,25±0,85	3,15±0,8	<b>1,324</b>	<b>0,186</b>
<b>Örgütsel Sessizlik Algısı</b>	2,12±0,79	2,23±0,79	<b>-1,455</b>	<b>0,146</b>
<b>Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı</b>	2,11±0,87	2,19±0,83	<b>-1,044</b>	<b>0,297</b>

Student t test \*p<0.05

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Psikolojik Taciz algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Örgütsel sessizlik konusu hakkında fikir sahibi olma ve Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları arasında herhangi bir bağlantı bulunamamıştır.

## 5.5.15 Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bilgi Sahibi Olma Değişkeni

### 5.5.15.1 “Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Tablo 74’de Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların “Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” sorusuna verdikleri cevaba göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 74. “Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

		“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum”		T	P
		Evet	Hayır		
		Ort±SS	Ort±SS		
Kabul Edilmiş Sessizlik		2,05±0,65	2,2±0,63	-2,322	0,021*
Kabul Edilmiş Seslilik		2,88±0,62	2,95±0,62	-1,075	0,283
Savunma Sessizlik	Amaçlı	2,13±0,77	2,4±0,89	-3,028	0,003*
Savunma Seslilik	Amaçlı	1,79±0,6	1,93±0,63	-2,191	0,029*
Örgüt Sessizlik	Yararına	3,99±0,79	3,97±0,73	0,274	0,784
Örgüt Yararına Seslilik		4,19±0,66	4,05±0,68	2,079	0,038*

Student t test \*p<0.05

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen katılımcıların Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları, “Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” demeyen katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.021; p<0.05). Örgütsel sessizlik konusunda fikir sahibi olan katılımcılar mevcut durumu boyun eğmemektedir. Konu hakkında fikir sahibi olmayan katılımcılar mevcut durumu daha fazla kabul etme eğilimindedirler.

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Kabul Edilmiş Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Örgütsel seslilik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları, “Örgütsel seslilik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” demeyen katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.003; p<0.05). Örgütsel seslilik konusunda bilgi sahibi olmayan katılımcılar korku ve endişe temelinde fikir ve düşüncelerini açıklamaktan çekinmişlerdir.

“Örgütsel seslilik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen katılımcıların Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları, “Örgütsel seslilik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” demeyen katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.029; p<0.05). Örgütsel seslilik hakkında bilgi sahibi olmayan katılımcılar haksızlık ya da suistimale uğradıkları durumlarda şikâyet ve eleştirilerini dile getirmeyi tercih etmişlerdir.

“Örgütsel seslilik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Örgütsel seslilik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen katılımcıların Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları, “Örgütsel seslilik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” demeyen katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p:0.038; p<0.05). Konu hakkında bilgi sahibi olan katılımcılar örgüte ve örgüt çalışanlarına faydası olacağını düşündükleri konularda işbirliğini desteklemiş ve seslerini duyurma konusunda istekli olmuşlardır.

### 5.5.15.2 “Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Tablo 75’de Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları katılımcıların Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” sorusuna verdikleri cevaba göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 75. “Örgütsel Sessizlik Konusu Hakkında Bir Şeyler Duydum/Biliyorum” Sorusuna Verilen Cevaba Göre Katılımcıların “Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği” Alt Boyutlarının D**

	“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum”		t	P
	Evete	Hayır		
	Ort±SS	Ort±SS		
Psikolojik Taciz Algısı	3,23±0,83	3,32±0,8	-1,076	0,282
Kadın Dayanışması	2,85±0,66	2,87±0,67	-0,215	0,830
Kadınlarla Çalışma Algısı	3,16±0,81	3,2±0,82	-0,488	0,626
Örgütsel Sessizlik Algısı	2,01±0,7	2,26±0,81	-3,371	0,001*
Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı	1,97±0,75	2,24±0,87	-3,102	0,002*

Student t test \*p<0.05

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Psikolojik Taciz algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Örgütsel sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Kadınlarla Çalışma algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Örgütsel seslilik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları, “Örgütsel seslilik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” demeyen katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.001; p<0.05). Örgütsel seslilik hakkında fikir sahibi olan katılımcıların örgütsel sessizlik eğilimleri konu hakkında fikri olmayan katılımcılara göre daha düşüktür.

“Örgütsel seslilik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” diyen katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları, “Örgütsel seslilik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum” demeyen katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p:0.002; p<0.05). Örgütsel seslilik konusu hakkında bilgi sahibi olmayan katılımcılar örgütsel sessizlik ve psikolojik taciz ilişkisi hakkında daha fazla bilgi sahibidir.

#### **5.5.16 Kavramların Hiçbirini Duymamış Olma Değişkeni**

##### **5.5.16.1 “Kavramlarını Hiçbirini Duymadım” Diyen Katılımcıların Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

Tablo 76’da Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları “Hiçbirini Duymadım/Bilmiyorum” diyen katılımcıların cevaplarına göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 76. “Hiçbirini Duymadım/Bilmiyorum” Diyen Katılımcıların “Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği” Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	“Hiçbirini duymadım bilmiyorum”		t	P
	Evet	Hayır		
	Ort±SS	Ort±SS		
Kabul Edilmiş Sessizlik	2,24±0,74	2,15±0,64	<b>0,297</b>	<b>0,766</b>
Kabul Edilmiş Seslilik	3,24±0,26	2,93±0,62	<b>1,119</b>	<b>0,264</b>
Savunma Amaçlı Sessizlik	2,15±0,89	2,32±0,87	<b>-0,445</b>	<b>0,656</b>
Savunma Amaçlı Seslilik	1,92±0,54	1,89±0,63	<b>0,103</b>	<b>0,918</b>
Örgüt Yararına Sessizlik	3,9±0,38	3,97±0,75	<b>-0,215</b>	<b>0,830</b>
Örgüt Yararına Seslilik	3,88±0,87	4,09±0,68	<b>-0,696</b>	<b>0,487</b>

Student t test \*p<0.05

“Hiçbirini duymadım/bilmiyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Hiçbirini duymadım/bilmiyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Kabul Edilmiş Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Hiçbirini duymadım/bilmiyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Hiçbirini duymadım/bilmiyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Savunma Amaçlı Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Hiçbirini duymadım/bilmiyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Hiçbirini duymadım/bilmiyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Örgüt Yararına Seslilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Kavramlardan hiçbirini duymamış olma ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

### 5.5.16.2 “Kavramların Hiçbirini Duymadım” Diyen Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Tablo 77’de Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları “Hiçbirini Duymadım/Bilmiyorum” diyen katılımcıların cevaplarına göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 77. “Hiçbirini Duymadım/Bilmiyorum” Diyen Katılımcıların Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

	“Hiçbirini duymadım bilmiyorum”		t	p
	Evet	Hayır		
	Ort±SS	Ort±SS		
Psikolojik Taciz Algısı	3,4±0,95	3,3±0,81	0,284	0,776
Kadın Dayanışması	2,72±0,5	2,86±0,67	-0,477	0,634
Kadınlarla Çalışma Algısı	3,06±0,83	3,19±0,82	-0,338	0,736
Örgütsel Sessizlik Algısı	2,16±1,13	2,19±0,78	-0,078	0,938
Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı	2,36±1,12	2,16±0,84	0,533	0,594

Student t test \*p<0.05

“Hiçbirini duymadım/bilmiyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Psikolojik Taciz Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Hiçbirini duymadım/bilmiyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Kadın Dayanışması alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Hiçbirini duymadım/bilmiyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Kadınlarla Çalışma Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

“Hiçbirini duymadım/bilmiyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Örgütsel Sessizlik Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

“Hiçbirini duymadım/bilmiyorum” diyen ve demeyen katılımcılar arasında Örgütsel Sessizlik/Seslilik-Psikolojik Taciz İlişki Algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Kavramlardan hiçbirini duymamış olma ve Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.





## VI. BÖLÜM

### SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 6.1 Sonuçlar

Bu çalışmaya akademik yaşamda sayıları ve önemleri gün geçtikçe artan kadın akademisyenlerin aralarındaki rekabetin nedenini anlamak için başlanmıştır. Çalışan kadınların kendi aralarındaki ilişkiler incelenirken zaman zaman birbirlerini destekledikleri, ancak bazı durumlarda sahip oldukları yeri korumak için olumsuz tutum sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu nedenle çalışmada bu olumsuz ve destekleyici olmayan davranışların temeli ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu olumsuz davranışların neler olduğu ve bu davranışların onları nasıl sessizleştirdiği ya da seslerini daha fazla çıkarmalarına neden olduğu detaylı olarak incelenmiştir.

Araştırmaya başlanmadan önce akademik ortamdaki bazı problemler, şikâyetler araştırmanın temelinde yatan bu olumsuz davranışların nereden kaynaklandığını araştırmaya yönlendirmiştir. Constantinescu'ya göre (2014) bir davranışın psikolojik taciz kapsamına girmesi için iş yerinde yaşanması, en az 6 ay sürmesi (6 aydan az sürenler şiddetli, 6 aydan fazla sürenler ise kronik kategorisindedir), her ay birkaç kere olması gerekmektedir. Psikolojik taciz mağdurunun kendini ifade etmesi kısıtlanır, mağdur kendini çalışma arkadaşlarından soyutlar, kişinin alanı dışında ya da bilgi ve tecrübesi olmayan alanlarda görev verilir, hakkında dedikodu yapılır, tehdit edilir, çifte standart dâhilinde haksızlık yapılır, diğerlerinden farklı davranılarak istifaya zorlanır. Sebepleri olarak ise, örgütte insan kaynakları departmanı olmaması, varsa da düzgün çalışmaması gösterilebilir. Bunun dışında örgütteki tutarsızlık, grup dinamiğinin

yetersiz olması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin zayıflığı ve örgütteki sık değişiklikler sayılabilir.

Araştırmada yöntem ve örneklem çeşitliliğini sağlamak için üçgenleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın ilk kısmını oluşturan nitel çalışmada İstanbul'daki çeşitli devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademik statüsü araştırma görevlisinden profesöre kadar değişen 50 tane kadın akademisyenle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın bu kısmına ait sonuçlar nitel çalışma bulguları olarak verilmiştir. Araştırmanın bir sonraki kısmında ise nitel çalışmanın ışığında bir ölçek geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan bir diğer veri toplama aracı ise daha önce alanda kullanılmış, geçerliliği, güvenilirliği tanımlanmış bir ölçektir. Geliştirilen ölçek "Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği" pilot uygulama aşamasında 223 kadın akademisyene uygulanmıştır. Gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra her iki ölçek de 461 kadın akademisyene uygulanmıştır.

Araştırmanın nitel bölümü ise psikolojik taciz" ve örgütsel sessizlik-seslilik olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Psikolojik taciz bölümü 16, örgütsel sessizlik-seslilik bölümü ise 10 görüşme sorusundan oluşmaktadır. Görüşmeler doğrudan araştırmacı tarafından yapılmış ve araştırmacının da kadın bir akademisyen olması süreci yönetmesini kolaylaştırmıştır. Toplam 50 görüşmeciyile yapılmış görüşmelerde standartlaştırılmış açık uçlu görüşme soruları sorulmuştur. Kadın akademisyenlere hemcinsleriyle yaşadıkları olumsuz tecrübeler, psikolojik taciz kavramı hakkındaki farkındalıkları, hukuksal süreç hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları sorulmuştur. Çalışmanın ikinci kısmında ise psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisi incelenmiştir. Tüm katılımcıların oldukça katılımcı ve duygularını paylaşmaya hazır oldukları gözlemlenmiştir.

Katılımcılara psikolojik taciz kelimesinin anlamı sorulduğunda, başlıca tanımlama kelimeleri; baskı (10/50), stres (9/50), olumsuz davranış (3/50) ve iş yükünü arttırma (3/50) olmuştur. Bunun dışında ise katılımcıların teker teker vurguladıkları kavramlar gelmektedir. Bunlar, kayırmacılık, haksızlık, rekabet, bezdirme, şiddet ve öfkedir. Katılımcılar baskıyı dikey ve yatay yönlü olarak tanımlamışlardır. Genelde düşünülenin aksine her zaman dikey yani yöneticilerden değil, zaman zaman aynı

hierarchyde bulunan çalışma arkadaşları tarafından da (yatay) bezdirme eylemine maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışmanın temelini oluşturan düşünce, kadın akademisyenlerin hemcinslerine psikolojik taciz uygulayıp uygulamadığı ve bunun cinsiyetle ne kadar ilişkili olduğudur. Sevinç (2011) çalışmasında psikolojik taciz ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştırmış ve katılımcılar kadınların en çok hemcinsleri tarafından psikolojik tacize maruz kaldığını belirtmiştir. Katılımcılar tarafından belirtilen psikolojik taciz nedenleri ise, farklı, çalışkan, dürüst, kuvvetli karaktere sahip olma, sahip olunan politik görüş, psikolojik taciz uygulayanın kişilik bozukluğudur. Katılımcıların en fazla hemcinslerinden psikolojik tacize maruz kaldıklarını belirtmelerinin nedeni kadınların yönetime geldiklerinde erkeksi özelliklere bürünmeleridir. Erkeksi özelliklere bürünen kadınlar hemcinslerine karşı saldırgan tutumlar sergilemektedir. Kadınların duygularıyla hareket etmeleri de şiddetin bir başka gerekçesi olarak gösterilmiştir (s.87). Çalışmada kadın çalışanların cinsiyetleri nedeniyle de erkek çalışma arkadaşları tarafından psikolojik taciz hedefi haline getirildiğinden bahsetmiştir. Bu çalışmada da benzer sonuçlar çıkarılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu özellikle kendilerinden yaşça büyük hemcinsleri tarafından psikolojik tacize maruz kaldıklarını belirtmiştir.

Nitel araştırmanın birinci alt problemi psikolojik taciz kavramının ne şekilde tanımlandığıdır. Öncelikle kavram hakkında ne kadar bilgi sahibi oldukları anlaşılması ve bu doğrultuda verdikleri cevaplar incelenmiştir. Psikolojik taciz kavramının tanımı Leymann'ın tipolojisine göre tanımlanan psikolojik taciz davranışına göre gruplanmıştır. Leymann tipolojisine göre katılımcıların verdikleri cevapların dağılımı şu şekildedir: Anlamsız işler verilmesi, işin sürekli değiştirilmesi (32/50), gülünç durumlara düşürülmek, insanların arkadan kötü konuşması (19/50), sözün sürekli kesilmesi, yapılan işin sürekli eleştirilmesi (10/50), çevredeki insanların konuşmaması, diğerlerinden ayıran ayrı çalışma alanı verilmemesi (9/50), fiziksel şiddet ile tehdit edilmesi, doğrudan cinsel taciz uygulanması (3/50).

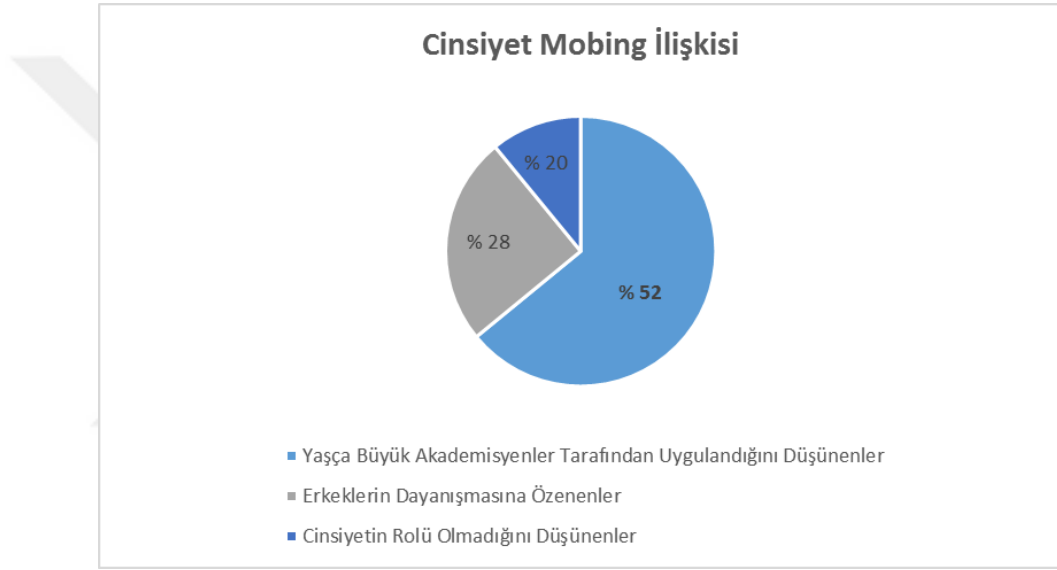
Katılımcıların çoğu anlamsız iş verilmesi ve verilen işin sürekli değiştirilmesini en sık şekilde yaşadığını belirtmiştir. Katılımcıların 14'ü araştırma görevlisidir ve anlamsız işler verilmesi şeklinde cevap veren katılımcıların çoğu (9/14) araştırma görevlisidir. Anlamsız işler verilmesine tepki göstermelerinin önemli nedenlerinin başında bilimle ilgilenmek yerine bu işleri yapmak zorunda olmaları gösterilebilir.

Psikolojik taciz tanımlamalarından baskının kaynağı daha çok üst yönetim kaynaklı olarak ifade edilmiştir. Baskının zaman zaman şiddeti artarak kişinin temel hürriyetinin kısıtlanması noktasına kadar gelmesi muhtemel olmuştur. Baskı katılımcıların psikolojik durumunu bozmuş, performanslarını olumsuz etkilemiştir. İşlerini zamanında bitirememek korkusu, hata yapmaktan korkma gibi nedenler de başlıca stres unsurudur. Tanımlamalardan stres ise sağlık sorunlarının birincil kaynağı olarak belirtilmiştir. Stres ile en yakından ilgili olan psikolojik taciz tanımlaması iş yükünün arttırılmasıdır. İş yükü arttırılınca strese giren akademisyenler kendilerini büyük bir baskı altında hissettiklerini ifade etmiştir. Özellikle çalışma hayatının yanı sıra eğitime devam eden yüksek lisans ve doktora öğrencileri üzerlerindeki baskının çok daha şiddetli olduğunu belirtmiştir. İş yükünün arttırılması ise kapasitelerinin üzerinde iş verilerek zorlanmalarını ifade etmektedir. Taşıyabileceklerinden daha fazla yüklenen katılımcılar kendilerini yetersiz hissetmektedir. Bu şekilde motivasyonları düşmekte, verimlilikleri olumsuz şekilde etkilenmektedir. Bir diğer kategori de psikolojik taciz kapsamına girebilecek her türlü olumsuz davranıştır. Katılımcılar bu davranışları huzurlarını kaçırabilecek her türlü davranış olarak nitelendirmiştir. İç huzuru bozacak davranışlar, dışlama, aşağılama, ayrımcılık, yapacakların önüne engel koyma, duygusal anlamda taciz, zoraki görevlendirmeler, kıskançlık, ego, hırs, çekememezlik, psikolojik manada çökertmeye çalışmak, güvensizlik, kıskançlıktır. Bu tür davranışların sayıca çokluğu nedeniyle tam bir tanımlama yapabilmek oldukça güçtür. Bazen konuşmamanın bile bu tür olumsuz davranışlar çerçevesine girdiği söylenebilir.

Nitel çalışmanın alt boyutlarından bir diğeri olan psikolojik taciz ve cinsiyet ilişkisi hakkında alanyazında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Türeli ve Dolmacı (2013) kadının iş yaşamında çok fazla ayrımcılıkla karşılaştığından ve her zaman ötekileştirme kurbanı olduğundan bahsetmiştir. En büyük dezavantaj cinsel ayrımcılığın kolay kolay ortaya çıkarılmamasıdır. Bu nedenle yaşadıkları haksızlığın farkında olsalar da nadiren yasal yollara başvurmaktadırlar (s.87). Yürütülen çalışmada bir üniversitede görev yapan akademik ve idari 600 personelle internet üzerinden görüşmeler yapılmış ve katılımcıların % 49.08'i kadın olmasından dolayı, % 94.52'si hamilelik nedeniyle ayrımcılığa maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Bu çalışmada da katılımcıların yarısından fazlası (29/50) psikolojik taciz kavramının cinsiyetle bir ilişkisi olduğundan bahsetmiştir. Bu şekilde düşünenlerden bir kısmı kadından kadına uygulanan psikolojik

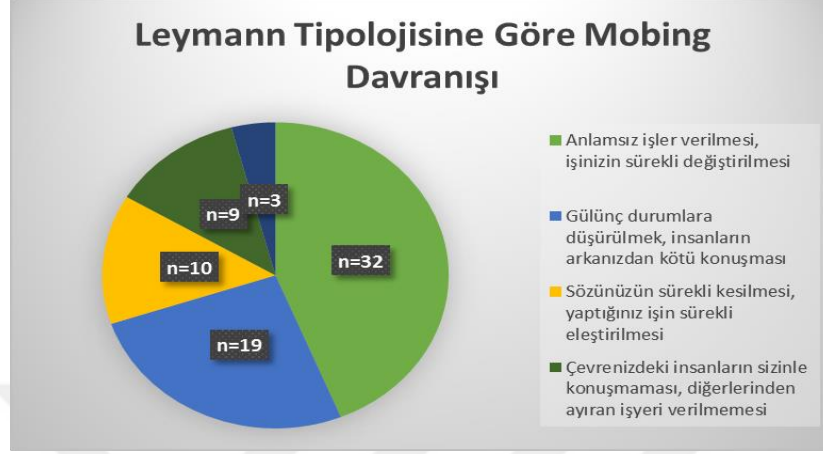
tacizin büyük kısmının özel hayatında mutsuz olan kadın akademisyenler tarafından uygulandığını belirtmiştir (15/29). Katılımcılardan bir kısmı (8/29) erkekler arasında, kadınlar arasında olduğu gibi çekişmeler yaşanmadığını, aralarında dayanışma olduğunu savunmuştur. Bir kısım ise (6/29) cinsiyet ile psikolojik taciz arasında herhangi bir bağlantı olmadığını, psikolojik tacizin sadece karakterle ilgisi olduğunu savunmuştur. Şekil 21’de katılımcıların cinsiyet ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiye yönelik dağılımları verilmiştir.

**Şekil 21. Katılımcıların Cinsiyet ve Psikolojik Taciz İlişkisi Hakkındaki Görüş Dağılımları**



Katılımcıların psikolojik taciz tanımlamaları öğrenildikten sonra katılımcıların Leymann’ın tipolojisindeki davranışlara ne kadar uydukları araştırılmıştır. Tipolojide yer alan davranışlar ve katılımcılar tarafından belirtilen sayısal dağılımları şekil 22’de gösterilmiştir.

**Şekil 22. Leymann'ın Psikolojik taciz Tipolojisine Göre Katılımcıların Cevap Dağılımları**



Tipoloji kapsamına giren davranışlar araştırıldığında en fazla katılımcı tarafından maruz kalınan anlamsız işler verilmesi olmuştur. Kendilerine anlamsız işler verildiğini düşünen katılımcıların çoğu araştırma görevlisidir (14/32) Kendilerine anlamsız işler verilmesinin gerekçesini mesleğe yeni başlamaları olarak görmüşlerdir. Bu nedenle kendilerine gereksiz işler yaptırıldığından bahsetmişlerdir. Bu işler genellikle bilimle ilgilenmenin dışında, memurların yapabileceği türden olan işler olarak belirtilmiştir. Çevrelerindeki insanların kendileriyle konuşmaması konusunda 9 katılımcı yorumda bulunmuştur. Bazen direkt olarak konuşmama söz konusu olmasa da ters tavırlara maruz kaldıklarından bir şeylerin ters gittiği konusunda endişeleri oluşmuştur. Kendilerini diğerlerinden ayıran işyeri verilmesi konusunda ise bir yorumda bulunmamışlardır. Gülünç durumlara düşürülme ve insanların arkalarından kötü konuşması konusunda yapılan yorumlardan insanların arkalarından konuştuklarını direkt ve dolaylı olarak duydukları belirtilmiştir. Bazen kulaklarına gelmese de kendileri hakkında konuşulabileceğini yüksek oranda tahmin etmişlerdir. Sadece 3 katılımcı gülünç duruma düşürüldüğünü ifade etmiştir. Bu kategoride yorum yapanların tümü (19/19) gülünç duruma düşürüldüğünü söylemiştir. Sözlerinin kesilmesi konusunda ise katılımcılar kendilerinin bu zamana kadar doğru düzgün dinlenmediklerini ve psikolojik tacize neden olan unsurlardan birinin de birbirini etkin bir şekilde dinlememe olduğunu belirtmiştir. Problemlerin özünde birbirini etkin olarak dinlememe yatmaktadır. Leymann tipolojisinin son ögesi olan fiziksel ve cinsel tacize

sadece 3 katılımcı maruz kaldığını bildirmiştir. Diğer katılımcılar ise konu hakkında bir şeyler duyduklarını ifade etmiştir.

Bu çalışmanın en önemli noktalarından biri cinsiyet ve psikolojik taciz arasında ilişki olup olmadığının sorgulanması, herhangi bir ilişki mevcut ise ilişkinin türünü saptamaktır. Konu hakkında birçok çalışma yürütülmüş, (Sevinç 2011; Türeli ve Dolmacı 2013; Escartin, Salin ve Carballeira 2013) kadınların çalışma yaşamında daha fazla ayrımcılığa ve haksızlığa uğradığı sonucuna varılmıştır. Sevinç ise (2011) psikolojik tacizin kadınlar arasında daha yoğun bir şekilde yaşandığını belirtmiştir. Bu çalışmadaki yarısından fazla katılımcı da aynı şeyi savunmuştur (21/50). Kadınların hemcinslerine daha fazla psikolojik taciz uyguladığını düşünmektedir. Bazı katılımcılar cinsiyetle psikolojik taciz arasında herhangi bir ilişki olmadığını düşünmüş (11/50), bazıları ise (11/50) hem erkekler hem de kadınlar tarafından psikolojik tacize maruz kalılabileceğini savunmuştur. Azınlık (4/50) erkeklerin kadınlara daha fazla psikolojik taciz uyguladığını, sadece bir katılımcı ise kadınların erkeklere daha fazla psikolojik taciz uyguladığını düşünmüştür. Psikolojik taciz ve cinsiyet arasında herhangi bir ilişki olmadığını düşünenler psikolojik taciz eyleminin tamamı ile karakterle ilgili bir kavram olduğunu savunmuştur. Kadınların hemcinslerine psikolojik taciz uygulamasının sebebi Tanenbaum'un (2006) belirttiği gibi kadının rekabetçi yapısından kaynaklanmaktadır. Çalışma yaşamındaki çoğu sektörde olduğu gibi akademik yaşamda da erkekler daha egemen olduğu için kendini daha fazla göstermek isteyen kadınlar birbirlerinden daha üstün olma çabasıyla hemcinslerine psikolojik taciz uygulayabilmektedir. Katılımcıların konu hakkındaki ifadeleri özellikle kadınlara özgü durumlarda hemcinslerinin kendilerini anlamalarını beklerlerken tam tersi birbirlerine zorluk çıkarmalarını anlamadıkları yönündedir. Katılımcılardan bazıları özellikle kadın yöneticilerin daha anlayışsız olduğunu, yöneticiliğin erkeksi bir kavram olduğunu ve bu görevi yapan üzerine alan kadının da o erkeksi, katı kimliğe büründüğünü ifade etmiştir. Kadınların rekabetleri ve birbirlerine uyguladıkları psikolojik taciz daha dolaylı ve sinsi olarak nitelendirilirken, erkeklerin hemcinslerine ya da kadınlara uyguladığı psikolojik taciz dolaysız ve direkt olarak ifade edilmiştir. Sadece bir katılımcı kadınların erkeklere psikolojik taciz uyguladığını düşünürken, kimsenin bu konuda haberdar olmadığını ifade etmiştir. Bazı katılımcılar ise kadının erkeği rakibi olarak görmediği için böyle bir psikolojik taciz türünün olamayacağını savunmuştur. Erkekler tarafından uygulanan psikolojik taciz ise 4 katılımcı tarafından sadece erkek

çalışma arkadaşlarının kendilerine psikolojik taciz uyguladığı yönünde, 11 katılımcı tarafından ise hem hemcins hem de karşı cins tarafından psikolojik tacize maruz kaldığı yönündedir. Erkek tarafından uygulanan psikolojik tacizin genelde yönetici seviyesindeki çalışma arkadaşları tarafından uygulandığını ifade etmişlerdir. Erkekten kadına olan psikolojik taciz türünün cinsel içerikli olduğu da belirtilmiştir (2/50). Katılımcılar bunu direkt olarak tecrübe etmeseler de konu hakkında akademik çevreden ve medyadan çok şey duymuşlardır. Bazı katılımcılar ise (11/50) akademik camiyayı bir bütün olarak görmekte ve mevcut olan genel rekabet nedeniyle herkesin birbirine psikolojik taciz uyguladığını ifade etmiştir.

Psikolojik tacizin sözlü, fiziksel ya da cinsel içerikli olabilir. Psikolojik tacizin bir başka şekli de kişilere farklı muamele edildiği çifte standart algısıdır. Çifte standart algısı katılımcıların akademik dünyada rastlanan genel bir algı olarak belirttikleri bir kavramdır (29/50). Bunun yanı sıra bazı katılımcılar şimdiye kadar bu tür bir ayrımcılıkla karşılaşmadığını ifade etmiştir (9/50). 6 katılımcı hemcinslerince pozitif yönde kayırıldığını belirtirken (pozitif ayrımcılık) aynı sayıda katılımcı (6/50) kadın olduğu için hemcinslerince negatif tutuma maruz kaldığını savunmuştur. Bu tür bir ayrımcılığa maruz kalmayanlardan devlet üniversitesinde çalışanlar zaten hak ve imkânların eşit olduğunu, bu nedenle böyle bir ayırımın söz konusu olamayacağını vurgulamıştır. Kadınların birbirine pozitif ayrımcılık yaptığını savunanlar, kadının zaten akademik dünyada dezavantajlı konumda bulunduğunu bu nedenle de birbirlerini desteklediklerini düşünmüştür. Hemcinsleri tarafından olumsuz muameleye maruz kalan 2 katılımcı, bu olumsuz tavrın sahip oldukları inanç nedeniyle olduğunu savunmuştur. Bir tanesi başörtülü olduğu için negatif tutuma maruz kaldığını ifade etmiştir. Genel algılara bakıldığında (33/50) katılımcı çifte standarda bizzat maruz kalmış, 17 katılımcı çifte standard bizzat maruz kalmadığı halde, bu kavramı akademik çevresinden duymuştur. Çifte standart konusunda en fazla dile getirilen husus ders saatlerindeki dağılım konusundaki eşitsizlik ve yurtdışında eğitim görmüş akademisyenlerin daha fazla imtiyaza sahip olmalarıdır.

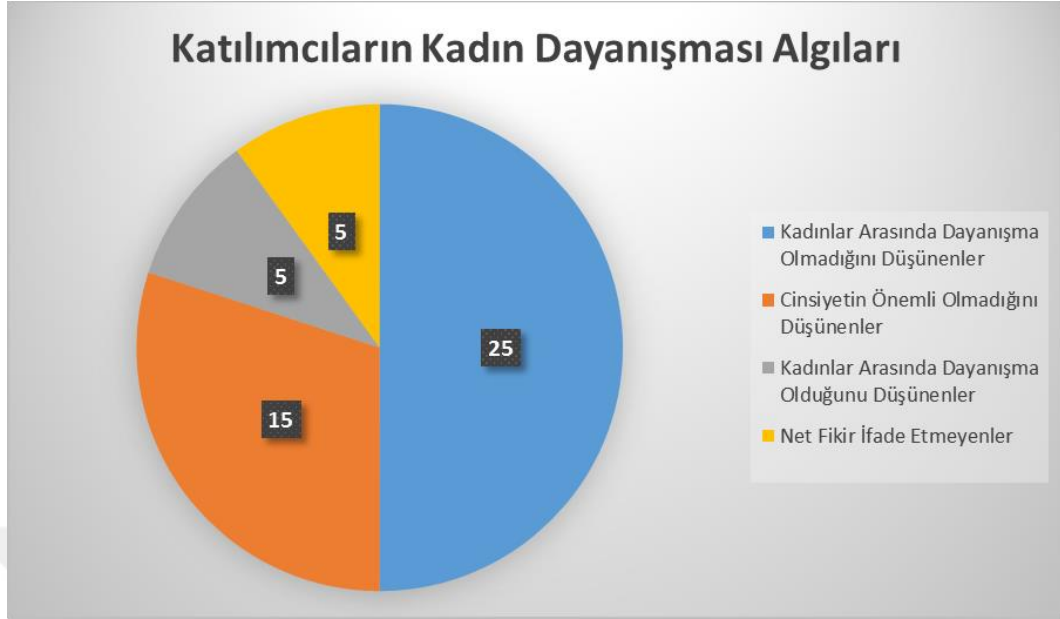
Katılımcıların büyük çoğunluğu (41/50) akademik yaşamlarında olumsuz tecrübeler yaşadığını ifade etmiştir. Genel sebep olarak hırs ve yükselme arzusu gösterilmiştir. Bir diğer olumsuz tecrübe yaşanan sorunlarla ilgilenilmemesidir. Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi mesleklerine yeni başlayan araştırma görevlileri



bu konuda sıkıntı çektiklerini, mesleklerinin ilerleyen yıllarında bu sorunların giderildiğinden bahsetmiştir. Yaşanan olumsuzlukların bir diğer türü de katılımcıların hemcinslerinden gördüklerini belirttikleri duygusal şiddettir. Konu kesinlikle akademik problemlerden kaynaklı değil, tamamen özel yaşama yönelik kıskançlıktan kaynaklanmaktadır. Görüşmelerinden bir tanesinde yaşanan olumsuz durumların bir kadın akademisyeni ölüme götürdüğünden bahsedilmiştir. Duffy ve Sperry'nin (2012) de ifade ettiği gibi gerekli önlemler alınmazsa psikolojik tacizin depresyon ve intihar gibi sonuçları kaçınılmazdır. Bu olumsuz tecrübeler sonucunda katılımcıların motivasyonları düşmüş ve çalışma istekleri kalmamıştır. Akademisyenliğin maddi getiri odaklı bir iş olmadığı, üretkenliğin esas olduğu düşünülürse, bu tür olumsuzlukların motivasyonu ne denli etkileyeceğini tahmin etmek zor değildir. Katılımcılardan sadece 2 tanesi yaşadıklarının üzerlerinde herhangi bir hasar bırakmadığını savunurken, diğerleri (48/50) etkilerin üzerlerinde derin izler bıraktığından bahsetmiştir.

Bu olumsuz tecrübelerin cinsiyetle herhangi bir ilişkisi olup olmadığını incelemek amacıyla bu yönde sorular sorulmuştur. Bazı katılımcılar yaşadıklarını cinsiyetle ilişkilendirmiştir (7/50). Bu katılımcılar hemcinsleriyle olumsuz tecrübe yaşamıştır. 8 katılımcı ise tam tersi hemcinslerinin kadın olmaları nedeniyle zor zamanlarında destek olduklarını savunmuştur. 14 katılımcı erkek çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkileri olduğunu, özellikle erkek çalışma arkadaşlarıyla çalışmak istediklerini belirtmiştir. Bu sebebi olarak erkeklerin daha az konuşmaları ve duygularını işlerine karıştırmadıkları için daha profesyonel olmaları gösterilmiştir. Erkek çalışanlarla yaşanan tek olumsuzluk aradaki samimiyetin zaman zaman bazı kişilerce kadın erkek ilişkisi şeklinde algılanabilmesidir. Kadınların hemcinslerine zaman zaman empati yaptıkları verisinden yola çıkarak katılımcılara akademik dünyadaki kadın dayanışması sorulmuştur. Şekil 23'te katılımcıların konu ile ilgili düşünceleri görülmektedir.

**Şekil 23. Katılımcıların Akademik Yaşamda Kadın Dayanışması Algıları**



Kadın akademisyenler arasında dayanışma olmadığını düşünenler özellikle akademik yayın konusunda yardım istediklerinde herhangi bir şekilde yardım alamadıklarını belirtmiştir. Duygularını çalışma yaşamlarına oldukça fazla yansıttıkları için ruhsal dalgalanmalar sonucu birbirlerine karşı kırıncı olabilmektedirler. Cinsiyetin önemli olmadığını savunanlar asıl önemli olanın kişilik olduğunu vurgulamıştır. Fikir ayrılıklarının da gruplaşmalara neden olduğu ve bu gruplaşmanın da akademik işbirliğine engel teşkil ettiği belirtilmiştir.

Psikolojik tacizin nedenleri araştırılırken, Bjorkqvist, Osterman, ve Hjelt-Back (1994) tarafından vurgulanan az güce sahip olanın psikolojik tacizin hedefi olması incelenmiştir. Güç, akademik statü ve idari statü olarak incelenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (40/50) böyle bir ilişkinin var olduğunu düşünmektedir. Genel algı yöneticiliğin sertlik gerektiren bir görev olduğu ve bu görevi yürüten kişilerin de bu kimliğe bürünmesidir. Akademik yetkiyi ellerinde bulunduran kişiler eleştiri kabul etmeyen kişiler olarak tanımlanmıştır. Katılımcılar akademik dünyada fikrin üstün olduğunu savundukları için yöneticilerin eleştiriye kapalı olması konusunda tepki göstermektedir. Diğer katılımcılar (10/50) yöneticilik vasfından ziyade sağlıklı bir ruhun esas olduğunu, bu nedenle yönetici olma ya da olmama ile psikolojik taciz arasında çok net bir bağlantı olmadığını savunmuştur. Tam tersi, yöneticilik belirli bir

tecrübe birikimi gerektirdiğinden yöneticilik pozisyonuna gelen akademisyenler psikolojik taciz uygulamayacak kadar olgundur.

Bu çalışmada akademik statüden bağımsız olarak idari hiyerarşi ile psikolojik taciz arasında bir bağlantı olup olmadığı da sorgulanmıştır. Katılımcılar statünün her zaman akademik olmadığını, idari statünün de belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Katılımcıların çoğunluğu (32/50) psikolojik taciz ile idari statü arasındaki ilişkiden bahsetmiştir. İnsanın yetkileri yöneticilik vasfıyla paralel olarak artmaktadır. Yetkiler arttıkça daha fazla emir verme, buyurma gibi otoriteye dayalı ilişkiler ortaya çıkacaktır. Katılımcılar yöneticilik vasfına kıdemin eklenmesiyle daha fazla psikolojik taciz uygulandığını ifade etmiştir. Katılımcıların ifadelerine göre görevin bilincinde olmak çok önemlidir. Çünkü görevlerinin bilincinde olmayan katılımcılar akademik ya da idari hangi statüde olursa olsun psikolojik taciz uygulamaya meyillidir. Katılımcılardan bir kısmı (11/50) idari hiyerarşi ve psikolojik taciz arasında akademik statüde olduğu gibi bir ilişki olmadığını düşünmektedir. Kişinin karakteri ve niyeti statüsünden bağımsız olarak davranışını belirlemektedir. Psikolojik tacizin gücün kötüye kullanılması olarak belirtildiği çokça kaynak bulunmaktadır (Leymann, 1996; İzmir ve Fazlıoğlu, 2011; Duffy ve Sperry, 2014).

Akademik ya da idari statü olarak kendisinden üstün ya da aynı statüde olan çalışma arkadaşları tarafından psikolojik tacize maruz kalan katılımcıların bir kısmı (9/50) uğradığı psikolojik taciz hakkında şikâyetinde bulunduğunu ifade etmiştir. Bu katılımcılar şikâyetlerini sözel ve yazılı olarak üst makamlara ifade etmiştir. Bazı durumlarda gereği yapılmıştır. Hatta 2 katılımcı düzeni değiştirmek için şikâyetini daha yüksek mercilere yapmış, düzeni değiştirmek için çabalamıştır. Bir şeyin değişip değişmediği sorulduğunda, herhangi bir değişiklik olmadığı ifade edilmiştir. Genel olarak varılan kanı şikâyetlerin çok fazla etkisinin olmadığı yönündedir. Katılımcıların çoğunluğu (32/50) bir şey değişmeyeceğinin bir şekilde farkında olduğu için şikâyetinde bulunmamayı tercih etmiştir. Bunun altında yatan sebep genel olarak korku ve işlerin daha da kötüye gidebileceği düşüncesidir. Şikâyetinde bulunmayanlar kendilerini korumak amacıyla genelde psikolojik taciz uygulayan kişiyle konuşmamakta, irtibatı kesmektedir. Bir şeylerin değişeceğini ummaları sessiz kalmalarının altında yatan nedenlerden biridir. Bazıları da çevrelerinde şikâyet eden kişileri görmüş, bir

şeylerin değişmeyeceğini tecrübe etmiş, kendilerinin de nasıl olsa aynı durumu yaşayacaklarını bildiklerinden susmayı tercih etmiştir.

Uğranılan psikolojik taciz hakkında herhangi bir şikâyette bulunmayıp içlerine atmaları fiziksel rahatsızlıklardan, psikolojik sorunlara birçok sıkıntıyı beraberinde getirmektedir. Khoo (2010) akademik psikolojik tacizin sonuçlarını incelemiş, genellikle anksiyete bozukluğu, depresyon, hazımsızlık, baş ağrısı, yorgunluk, uykusuzluk ve ciltteki birtakım dermatolojik problemlerin baş göstermesi olarak özetlemiştir. Katılımcıları en fazla etkileyen durum motivasyonlarının düşmesidir (45/50). Akademisyenliğin çok fazla maddi getirisi olmadığını ifade eden katılımcılar, kendilerine enerji veren tek şeyin motivasyon olduğunu ifade etmiştir. Onun da düşmesiyle işe gelmek istememe, meslekten soğuma gibi sonuçlar kaçınılmazdır. Tüm bu fiziksel ve psikolojik etkilerin yanında sessizleşme de (11/50) yaygın olarak görülmektedir. Bir katılımcı arkadaşının akademik camiayı bırakıp özel sektöre geçtiğini ifade etmiş, bir katılımcı da görevi kendisi bırakmıştır.

Yaşanan fiziksel ve psikolojik problemlerin yanı sıra, katılımcıların aile ve özel hayatları da olumsuz yönde etkilenmiştir (27/50). Zamanlarının büyük çoğunluğu çalışma ortamlarında geçtiği için yaşanan huzursuzluklar ev hayatlarına da büyük ölçüde yansımıştır. Öyle ki bazen yaşanan olumsuzluklar eşler arasında kavga nedeni bile olmuştur. Aile bireyleri sevdikleri kişileri bu şekilde mutsuz ve huzursuz görünce onlar da olumsuz olarak etkilenmiştir. Yaşadıkları sıkıntıları aile bireylerine ya da özel yaşantılarına yansıtmayanlar (23/50) yaşadıkları olumsuzluklarla çevrelerindeki üzmek istememiştir. Bazıları da yaşadıkları olumsuzlukları paylaşılacak kadar önemli görmemektedir. Her ne kadar ifade edilmese de Çamuroğlu'nun (2009) da ifade ettiği gibi psikolojik tacizin etkileri eşler arasındaki boşanmalara kadar gidebilmektedir.

Yaşanılan bu tür zor durumlarda katılımcıların bir bölümü (24/50) yöneticileri ve çalışma arkadaşlarından yeterli desteği gördüğünü ifade ederken, bir kısmı (19/50) durumu paylaştıklarını ancak yeterli desteği göremediklerini ifade etmiştir. 7 katılımcı ise yaşadıklarını kesinlikle paylaşmamayı tercih etmiştir. Durumu paylaşıp destek görenler, paylaştıkları kişilerin de benzer problemler yaşadığı için işbirliği ortamı kurup, ortak bir şekilde hareket ettiklerini ifade etmiştir. Paylaşımında bulunanların bazıları yönetici ya da kendisinden yüksek statüde olan çalışma arkadaşlarıyla değil, kendileriyle aynı statü ve kıdemde olan çalışma arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih

etmiştir. Yaşadıkları durumu hemcinsleriyle değil, erkek çalışma arkadaşlarıyla paylaştıklarını ve onların kendilerini daha iyi anladığını düşünen katılımcılar da olmuştur (8/24). Bunun sebebi kadınların kendi aralarında yaşadığı rekabet ve hırs olabilir. Destek almadığını ifade eden katılımcılar (19/50), bunun sebebini akademik dünyadaki rekabet olarak göstermiştir. Yeterli desteği görmemelerinin nedeni meslektaşlarının kendileriyle empati yapmaması, yaşananlara duyarsız kalması olabilir. Yaşadıklarını paylaşmayanların (7/50) inancı hiçbir şeyin değişmeyeceği yönündedir. Bu kişiler bu inanca sahip olduklarından yaşadıkları problemleri genellikle kendileri çözmeye çalışmıştır.

Fiziksel ve psikolojik sağlık, motivasyon, özel ve aile yaşamı üzerinde bu kadar fazla etkileri olan psikolojik taciz eyleminin hukuksal süreci ve konu hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları da katılımcılara sorulan sorulardan bir tanesidir. Medeni, Ceza ve İş Hukuku kanunlarında psikolojik taciz ile ilgili direkt açıklayıcı bir madde bulunmamaktadır. Katılımcıların azınlığı (5/50) süreç hakkında bilgi sahibidir. Bilgi sahibi olanların çoğu hukuk bölümü öğretim elemanları olduğu için sonuç şaşırtıcı değildir. Diğer bölümlerdeki öğretim elemanları da kanunlarda psikolojik taciz ile ilgili direkt bir madde olmadığını bilincindedir. Tam olarak neler yapılması gerektiğini sadece hukuk bölümünden katılımcılar bilmektedir. Tam olarak ne yapılacağını bilmemelerinin nedenini psikolojik tacizi kendilerinin bizzat tecrübe etmemelerine bağlamışlardır. Kendilerinin başına gelmemiş olsa da, bir gün kendi başlarına gelebileceği olasılığını düşünmemektedirler. Herhangi bir şikâyette bulunmayanlar (35/50), şikâyette bulunmaları durumunda durumun daha da kötüye gidebileceğini düşünmektedir. Kendilerine zarar gelebileceği, hukuksal düzene olan inançlarının azlığı nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Katılımcılardan sadece 5 tanesi hukuksal süreç hakkında bilgi sahibi olduklarını ve psikolojik taciz ile ilgili direkt bağlayıcı madde olmadığı için üzgün olduklarını dile getirmiştir.

Katılımcılara çalışma verimini düşüren ve psikolojilerini bozan bu davranışla mücadele etmek için ne yapılması gerektiği sorulmuştur. Katılımcılardan sadece bir tanesi hiçbir öneride bulunmamış, diğer katılımcılar (49/50) psikolojik tacizin önlenmesi adına yapıcı önerilerde bulunmuştur. Verilen tavsiyeler arasında öne çıkanlardan ilki psikolojik taciz davranışı kapsamına nelerin girdiğinin çalışanlara öğretilmesidir. Bazı akademisyenler meslektaşlarının psikolojik tacize uğradığını,

ancak hangi davranışın psikolojik taciz kapsamına girdiğini bilmedikleri için hiçbir şey yapmadıklarını ifade etmiştir. Yurtdışındaki meslektaşlarının seminerler, paneller sayesinde bilgi sahibi olduklarını ancak ülkemizde duruma çok yabancı olduğu söylenmiştir. Psikolojik tacize maruz kalan kişinin sessiz kalmaması gerektiği önemle vurgulanmıştır. Psikolojik tacize uğrayanlar kendilerini savunma, koruma amaçlı kimi zaman tek başlarına, kimi zaman kendileriyle aynı durumda olanlarla işbirliği içerisine girmelidir. Çalışmanın nitel kısmının ikinci bölümünde psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisine detaylı olarak değinilmiştir. Katılımcıların bir başka değindikleri husus görev tanımlarının iyi bilinmesidir. Bir diğer öneri eğitime alakalıdır. Katılımcılara göre toplum bilincini geliştirmeye yönelik seminerler verilmeli, kuruluşlarda psikolojik taciz karşıtı aktif görevlerde rol alınmalıdır. Verilen seminerlerin en önemli konusunu iletişim oluşturmaktır. Sağlıklı iletişim olmayan bir çalışma ortamında kişilerin birbirlerini anlamaları mümkün değildir. Bunun dışında temel hak ve özgürlüklerimiz hakkında genel bilgi verilmelidir. Çalışanların çoğu ne yazık ki özlük hakları konusunda yeterince bilgi sahibi değildir. İşyerinde psikolojik taciz karşıtı bir birimin kurulması da sunulan öneriler arasındadır. Böylece psikolojik taciz uygulayan hakkında gereken en kısa sürede yapılacaktır. Eğitim aile içinde başladığı için aile içinde de anne babaların çocuklarına konu hakkında bilgi vermesi gerekmektedir. Kurumun çalışanlara değer vermesi konusunda bilgilendirme yapılması gerekmektedir.

Çalışmaya katılanların bir bölümü devlet (23/50) bir bölümü de (27/50) vakıf üniversitelerinde görev yapmaktadır. Katılımcılara devlet üniversitelerinde mi özel üniversitelerde mi daha fazla psikolojik tacize maruz kaldığı sorulduğunda katılımcıların çoğunluğu (28/50) özel sektörde psikolojik tacize daha fazla maruz kaldığını belirtmiştir. İşten çıkarılma korkusu susmayı kaçınılmaz hâle getirebilmektedir. Devlet sektöründe şartlar daha farklı olduğundan katılımcıların işten çıkarılma gibi bir kaygıları yoktur. Maddi anlamda doyum alındığı için yapılanların sineye çekildiğinden bahsedilmiştir. İşe girerken imzalanan sözleşmedeki bağlayıcı maddeler de katılımcıların sessiz kalmasının nedenlerinden biridir. İstifa etmek isteyip, bu bağlayıcı maddeler nedeniyle yerinde kalmak zorunda kalan çalışanlar kendilerini yoğun bir baskı altında hissetmekte ve bu nedenle yaşadıklarını sineye çekmek zorunda kalmaktadır. Devlet üniversitelerinde daha fazla psikolojik taciz olduğunu düşünenler (12/50) bunun en önemli nedeninin öğrenci sayısının fazla olması nedeniyle

akademisyenlere düşen yoğun ders saatlerini gerekçe göstermiştir. Bir diğer neden ise yıllardır değişmeyen kemikleşmiş kadrodur. Bu düzen yükselmek isteyen genç akademisyenlerin önünü kapatmaktadır. Genç akademisyenler genelde kendilerine bu kemikleşmiş kadroda yer alan kişilerin psikolojik taciz uyguladığını ifade etmiştir. Diğer katılımcılar (10/50) iki kurum türünde de psikolojik taciz uygulandığını ifade etmiştir. Önceleri iki kurum türü arasında ciddi farklılıklar olduğunu belirten katılımcılar zaman içinde bu farklılığın kapandığını söylemiştir. Bu grupta yer alan katılımcılar en önemli faktörün kişilik özelliği olduğunu vurgulamıştır.

Nitel çalışmanın ikinci bölümünde psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Katılımcılara bu iki kavramın birbirini nasıl etkilediği ve tecrübeleri sorulmuştur. Daha önceki katılımcı yorumlarında da belirtildiği gibi psikolojik taciz bazen çalışanların içinde buldukları durum hakkında şikâyet etmeleri ve seslerini duyurmalarıyla, bazen ise içlerine kapanmaları ve sessizleşmeleriyle sonuçlanmaktadır. Literatürde psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik arasında pozitif yönlü ilişki (Gül ve Özcan, 2011; Çavuş, Develi ve Sarıoğlu, 2015; Öztürk ve Cevher, 2016) mevcuttur. Kötü çalışma ortamı korku ortamına neden olur, çalışanların çoğunluğu uğradıkları psikolojik taciz hakkında konuşmaz ve sessizliği tercih edebilir. Bu tür davranışın ortaya çıkma nedeni işini kaybetme korkusu ya da fikirlerini yönetime iletme fırsatına sahip olunmamasıdır. Örgütsel sessizlik ve işten ayrılma arasında da kuvvetli bir ilişki mevcuttur (Arnejčič, 2016, s.245). Katılımcılara psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı sorulduğunda, çoğunluk (40/50) ilişkinin var olduğunu doğrulamış ve fikirlerini açıkça ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Diğer katılımcılar (10/50) sessiz kalmayı tercih etmiştir. Fikirlerini açıkça ifade etmeyi tercih eden katılımcılar sessizliğin kendinden ödün vermek olduğunu düşünmektedir. Özellikle fikir özgürlüğünün esas olduğu akademik dünyada sessiz kalmayı kendilerine yakıştıramamışlardır. Özellikle daha önceden yurt dışında çalışmış olan akademisyenler ülkemizdeki akademisyenlerin onlar kadar mücadeleci olmadığını belirtmiştir. Bunun nedeni daha az birlikte hareket etme güdüsüdür. Erkeklerin sayıca fazla olduğu akademik dünyada kadınların sessiz kalmamaları özellikle belirtilmiştir. Sessizliğin ise başlıca nedenlerinden biri herkesin bilgi sahibi olsa da olmasa da bir şekilde fikrini ifade etmesidir. Diğer önemli neden ise işini kaybetme korkusudur. Sessiz kalanlardan bir bölümü (4/10) bazı durumlarda sessiz kaldıklarını, bazı durumlarda ise seslerini duyurduklarını ifade etmişlerdir. Konunun

içeriğine göre karar verdikleri, bazı konuları ifade etmeye gerek duymadıklarını söylemişlerdir.

Örgütte iyileşmeye, herhangi bir gelişime sebep olmayacak bir durumda fikirlerini ifade edip etmeyecekleri sorulduğunda, bir kısım katılımcı (36/50) şartlar ne şekilde olursa olsun fikirlerini ifade edeceklerini belirtmişlerdir. Bir bölüm katılımcı (10/50) böyle bir durumda sessiz kalmayı tercih etmiştir. 4 katılımcı ise fikirlerini ifade etme ya da sessiz kalmanın duruma göre değişeceğini belirtmiştir. Örgütte herhangi bir gelişme ve iyileşmeye neden olmasa da fikirlerin ifade edilmesinden kaçınılmamasının sebebi, şu anda ifade edilmesi anlamsız olarak düşünülen şeylerin uzun vadede örgütte birtakım olumlu değişikliklere neden olma ihtimalidir. Herkes duyarsız kalınca, iyiye dair gelişmelerin yaşanması çok zordur. Konuşmalar da hiçbir fayda sağlamayacağına dair sabit inancı olanlar sessiz kalmayı tercih etmiştir. Bazı durumlarda konuşmak, fikirleri özgürce ifade etmek gerçekten birçok şeyi değiştirebilirken, bazen hiçbir şeyin değişmeyeceği açıktır. Hiçbir şeyin değişmeyeceğine kanaat getiren katılımcılar yerine göre hareket etmeyi seçmiştir.

İlgi ve bilgilerinin yeterli olmadığı bir konu hakkında katılımcıların çoğu sessiz kalmayı tercih etmiştir (29/50). Bir kısmı ise (21/50) şartlar ne olursa olsun fikirlerini ifade edeceğini belirtmiştir. Fikrini her şekilde ifade edenler o anda bilgi sahibi olmasalar da, konu hakkında kesinlikle bir şeyler öğreneceklerini ve bilgi sahibi olduktan sonra net bilgi vereceklerini söylemiştir. Konu hakkında net bilgi alırmaz açıklamada bulunmuşlardır. “Bilmiyorum” diyerek sessiz kalmayacaklarını özellikle belirtmişlerdir.

Fikirlerini ifade ettikleri ortamda daha fazla hemcins ya da karşı cinsten meslektaşlarının bulunmasının fikirlerini ifade etmelerini nasıl etkilediği sorulduğunda, 39 katılımcı herhangi bir fark yaratmayacağını, 6 katılımcı kadın çalışma arkadaşlarının yanında kendini daha rahat ifade edeceğini, 5 katılımcı ise erkek çalışma arkadaşlarının yanında kendisini daha rahat ifade edeceğini belirtmiştir. Fikirlerin ifade edildiği ortamda cinsiyetin önemi olmadığını savunanlar başta çekingen davrandıklarını ancak zaman içerisinde çekingenliklerini aştıklarını ifade etmiştir. Çekingenliklerinin nedenini ise cinsiyete değil, ortamdaki insanları tanımamalarına bağlamışlardır. Hemcinslerinin yanında kendisini daha rahat ifade eden katılımcılara göre bunun nedeni, kadınların birbirini daha iyi anlamaları, empati yapabilmeleri, ortak bir geçmişe



sahip olmalarıdır. Erkeklerin yanında daha çekingen davranmaktadırlar. Bunun nedeni de ortak duygulara ve geçmişe sahip olunmaması olabilir.

Psikolojik tacize yönelik davranışlardan biri de özgürlüklerin (başta ifade özgürlüğü) kısıtlanmaya çalışılmasıdır. Özellikle psikolojik taciz ile ilgili yapılan son düzenlemelerden sonra fikir dünyasına ait olduğu için düşünce özgürlüğünde farklı bir yere sahip olan akademik personel de diğer iş dallarında çalışanlar gibi düşünülmektedir. Bugünün öğrencileri sadece geçerli olan fikirlere uyma eğiliminde olan bireyler şeklinde yetişmektedir (Petrine, Mathison ve Ross, 2015, s.63). Katılımcılara fikirlerini açıkça ifade ettiklerinde herhangi bir olumsuz davranışa maruz kalıp kalmadıkları sorulmuştur. Katılımcıların büyük bölümü (32/50) fikirlerini açıkça ifade ettiklerinde olumsuz tutuma maruz kaldıklarını, diğerleri (18/50) herhangi bir olumsuz tutuma maruz kalmadığını ifade etmiştir. Olumsuz tutuma maruz kalanlar bunun bazen dolaylı bir şekilde imalarla bazen de daha sert biçimlerde tavır alma şeklinde olduğunu ifade etmiştir. Olumsuz tutuma maruz kalmayanlar akademik dünyada her zaman farklı fikirler olduğunu ve bunları ifade ederken karşı tarafın fikirlerine uymaması halinde fikir çatışmasının kaçınılmaz olduğunu savunmuştur.

Farklı fikirde olanların tutumu destekledikleri gruba çifte standart uygulama, onları kayırıp, kollama biçiminde de olabilmektedir. Bu çıkarıma katılımcıların çoğunun (37/50) çifte standarda maruz kalması sonucunda ulaşılmıştır. 13 katılımcı böyle bir durumun kendileri için geçerli olmadığını ifade etmiştir. Çifte standarda maruz kalanlar zaman zaman olumsuz hâl ve davranışlara, iğneleyici sözlere, iş yükündeki eşitsizliklere maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Kadınların hemcinslerine kendileriyle eşit durumda oldukları için bazen pozitif ayrımcılık, bazense negatif ayrımcılık yaptığı ifade edilmiştir. Bazıları da kayırmacılığın cinsiyetle değil, kişinin davranışlarıyla ilişkili olduğunu savunmuştur. Fikirlerini ifade eden grup, yurt dışında eğitim alan akademisyenlerin avantajlı konumda olduğundan ve onlara daha az görev verildiğinden, kayırıldıklarından bahsetmiştir. Çifte standarda maruz kalmayanlar kendileri birebir tecrübe etmeseler bile akademik camiada bu durumu tecrübe eden arkadaşları olduğunu ifade etmiştir.

Kadın akademisyenlerin sayısının gün geçtikçe artmasıyla kadın algısı da değişmiştir. Artık kendini daha açık ve özgürce ifade eden kadın profili oluşmuştur. Katılımcılara fikirlerini özgürce açıkladıklarında hemcinsleri tarafından nasıl

algılandıkları sorulduğunda, 32 katılımcı fikirlerini özgürce ifade eden kadın bir akademisyenin hemcinslerince destek gördüğünü, 22 katılımcı hemcinslerince olumsuz algılanacağını, 2 katılımcı erkek akademisyenlerce destek göreceğini, bir katılımcı erkek akademisyenlerce olumsuz algılanacağını, bir katılımcı ise cinsiyetin önemli olmadığını, önemli olanın fikrin içeriği olduğunu ifade etmiştir. Hemcinslerinin kendilerini destekleyeceğini düşünenlerin gerekçesi önceki verilen cevaplarda olduğu gibi kadınların birbirlerini daha iyi anlamaları, engelleri aşmak için birlikte hareket etmenin gerekliliğinin farkında olması olarak açıklanabilir. Katılımcıların yarıya yakını (22/50) tam tersini yani rekabet, kişisel anlaşmazlıklar nedeniyle fikirlerini açıkça her ortamda ifade eden bir kadın akademisyenin olumsuz algılanacağını belirtmiştir.

Örgütün çıkarları ve sessizlik-seslilik ilişkisini inceleyen araştırma sorusunda katılımcılara çalıştıkları örgütün korunması gereken bir durumda nasıl hareket edecekleri sorulmuştur. 23 katılımcı örgütü korumak için her durumda sessiz kalacağını ifade ederken, bir grup (16/50) durum ne olursa olsun sessiz kalmayıp, fikirlerini ifade edeceklerini ifade etmiştir. Buna karşın olayın içeriğine bağlı olarak karar vereceğini ifade eden (9/50), belirsizlik içinde olan (1/50) ve konu hakkında hiçbir fikri olmayan (1/50) katılımcılar da vardır. Çoğunluk örgütlerini benimsediğini ve kendilerini örgüte ait hissettikleri için sessiz kalacaklarını ifade etmiştir. Fikirlerini her şekilde ifade edeceğini belirten katılımcıların gerekçesi sahip oldukları değer yargıları olabilir. Olayın içeriğine göre karar vereceğini bildiren katılımcılar bazı olayları kendi etik süzgecinden geçirmenin ve örgütü ne kadar zarara uğratacak bir eylem olacağını tartıp karar vermenin daha sağlıklı olacağını ifade etmiştir. Aynı doğrultuda örgüte zarar verebilecek bir bilgiyi bilmeleri durumunda nasıl davranacakları sorulduğunda, çoğunluk (22/50) örgüte bağlı olduğunu dile getirmesine rağmen fikirlerini ifade etmekten kaçınmayacağını ifade etmiştir. 16 katılımcı örgüte zarar vereceğini bildikleri bilgiyi söylememeyi tercih etmiştir. 12 katılımcı ise bir önceki araştırma sorusunda olduğu gibi konuşup konuşmamalarının olayın içeriğine bağlı olduğunu belirtmiştir. Fikirlerini ifade etmeyi tercih edenler yine sahip oldukları değer yargıları nedeniyle bu şekilde hareket etmektedir. Bazen kurumun kendisine zarar geleceğini görmesi kurumun toparlanması açısından faydalı olmaktadır. Sessiz kalanların susmayı seçmelerinin en önemli nedeni örgüte aidiyet duygusudur. Bazen de kendilerini koruma amaçlı, konuşurlarsa zarar görebilecekleri gerekçesiyle susmayı tercih etmektedirler.

Kimi zaman ise konuşmanın örgüte ne kadar ve hangi derecede zarar getireceğine göre karar verilmektedir.

Fikirlerin ifade edilip edilmemesinde örgütteki huzursuzluk ve stresin de etkisi vardır. Fikirlerini ifade edemeyen kişiler kendilerini stres, endişe altında hissedip bazen işi bırakmayla sonlanan bir süreçten geçmektedir. Tablo 78’de sessizlikte etkili olan kişisel, yönetsel ve örgütsel faktörler verilmiştir (Sufian ve Modab, 2015).

**Tablo 78. Örgütsel Sessizlikte Rol Oynayan Kişisel, Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler**

Kişisel Faktörler	Yönetimsel Faktörler	Örgütsel Faktörler
İşini kaybetme korkusu	Yöneticilerin çalışanların	Karar verme prosedürü
Anlaşmazlık riskini	güven sarsan davranış	Örgütsel yetersizlikler
azaltma	sergilediğine yönelik	Örgütün performansındaki
Kişideki kaygı ve stres	inançları (seslerini)	eksiklik
Kişinin diğerlerinin	duyuran)	Örgütün sözleşmeli
gözündeki imajına zarar	Yöneticilerden aldıkları	personel alımına yönelimi
verme korkusu	olumsuz geri besleme	Örgütün merkezi karar
		verme yapısı
		Ödemedeki eşitsizlik

Kaynak: Sufian ve Modab, 2015, s.1248

Tablo 78’de görüldüğü gibi stresin çalışanların fikirlerini ifade etmelerinde önemli payı vardır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (41/50) olumsuz çalışma şartlarının ve stresin kendilerini ve motivasyonlarını büyük ölçüde olumsuz etkileyeceğini savunmuştur. Bu tür ortamın istifaya kadar giden sonuçları olabileceğinden bahsedilmiştir. Konuşulduğunda ise kelimeler özenle seçilmekte ve kendileri üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri düşünülmektedir. Bu tür çalışma ortamının kendilerini olumsuz etkilemeyeceğini belirten katılımcılar (9/50), günümüzde bu tür çalışma ortamları fazla olduğu için bu duruma alışkın olduklarını belirtmiştir.

Örgütsel sessizlik-seslilik boyutunda en son nitel araştırma sorusu çalışma arkadaşlarının fikirlerine katılmaması durumunda nasıl hareket edeceklerine yöneliktir. 44 katılımcı karşı tarafı kırmadan, saygı çerçevesinde fikirlerini ifade edeceğini belirtmiştir. Asıl istedikleri bir orta yol bulunması olsa da fikirlerini ifade etmekten kesinlikle kaçınmayacaklarını vurgulamışlardır. Sessiz kalanların (6/50) gerekçesi hiçbir şeyin değişmeyeceğine olan inançları, çekingen yapıda olmaları ve sahip oldukları pozisyona zarar gelebileceği korkusudur.

Çalışmanın nitel verilerinden yola çıkarak oluşturulan nicel bölümünde kadın akademisyenlerin psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Daha önceden Van Dyne (2003) tarafından Örgütsel Sessizlik/ Seslilik Ölçeği ve nitel bulgular doğrultusunda Kadın Akademisyenlerin Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algıları Ölçeği geliştirilmiştir. Çalışmaya 461 kadın akademisyen katılmıştır. Katılımcılar Türkiye'nin 7 bölgesinden tesadüfi seçilen kadın akademisyenlerden oluştuğu için ülke genelindeki algıyı yansıttığı kabul edilmiştir. Katılımcıların çoğu (327/461) doktora ve üzeri eğitim durumuna sahiptir. Araştırmanın konularıyla ilgi çoğu bilgi sahibi olduğu için sorular kolay anlaşılmış, fazla ön bilgi verilmemiştir. Katılımcıların çoğu (390/461) kadın kadına psikolojik taciz konusunda bilgi sahibi, 178 tanesi örgütsel sessizlik kavramını, 133 tanesi örgütsel seslilik kavramını daha önceden duymuştur. Katılımcılardan sadece 5 tanesi kavramlardan hiçbirini duymamıştır. Çalışmayla ilgili kavramları nereden duydunuz sorusu sorulduğunda, katılımcıların çoğu çevrelerindeki insanlardan (253/461) ya da medyadan (253/461) duyduklarını ifade etmiştir. Birçoğu da konu hakkında kitap (80/461), makale okumuş ya da kendi bizzat tercübe etmiştir (127/461). Bu sayılar bize katılımcıların araştırma konuları hakkında bilgi sahibi olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizlik/seslilik ölçeği yanıtlarının genel dağılımına bakılırsa nitel verileri destekler nitelikte, katılımcılar sessiz kalmama taraftarıdır. Her ne konu hakkında olursa olsun çalışma arkadaşlarıyla beraber fikirlerini ifade etmek ve paylaşmak istemektedirler. Bir fark yaratmayacağını, örgütte bir iyileşme, gelişmeye neden olmayacağını bildikleri halde fikirlerini ifade etmek istemişlerdir. Kendileriyle ilgili olmayan konularla ilgili olarak bile düşüncelerini ortaya koyacaklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, alan dışı olan konularda arkadaşlarının fikirlerini desteklemeyi tercih etmektedirler. Nitel verilerde ise kendi bilgileri dışındaki konularda bile bilgiyi bir yerden öğrenip o şekilde kendilerini ifade etmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Nitel verilerde katılımcılar fikirleri çoğunluğa uymasa da sessiz kalmayı tercih etmemişlerdir. Aynı şekilde nicel verilerde de çalışma arkadaşlarının fikirlerine zaman zaman katılsalar bile kendi fikirlerini esas almışlardır. Fikirlerini açıkça ifade etmeyi tercih etseler de uzlaşmacı bir tavır içindedirler. Geleceğe dair kaygıları ve endişeleri olması durumu bile fikirlerini ifade etmemeleri için bir sebep değildir. Nitel verilerde olduğu gibi, örgütü ya da kendilerini korumaları gereken bir durumda yine sessiz kalmamışlardır. Çoğunluk hangi fikri desteklerse desteklesin, kendi fikirleri öncelikli olmuştur. Fikir özgürlüğü kendi çıkarlarından bile önceliklidir. İşlerini

kaybetme kaygısı bile fikirlerinin önünde engel oluşturmamaktadır. Nitel verilerde olduğu gibi zaman zaman örgütlerini korumak için bildikleri bilgileri paylaşmayıp sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Aynı şekilde örgütün gelişmesine, yararına olacak konularda fikirlerini beyan edeceklerini bildirerek, kendi değer yargıları gereği sessiz kalmayacaklarını ancak örgütün iyiliğine olacak konularda fikirlerini ifade edeceklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik-seslilik algısı nitel ve nicel verileri birbirlerini desteklemektedir.

Nicel bölümün ikinci ölçeği olan Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği cevap dağılımlarına bakıldığında, akademik hayatta hemcinsleriyle çalışmaktan memnun ve memnun olmayan katılımcılar olduğu görülmüştür. Nitel verilerde bazı katılımcıların ortak geçmişe sahip oldukları için birbirini destekledikleri düşüncesiyle paraleldir. Katılımcıların bir kısmı (199/461) hemcinslerinin detaycı olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların bir kısmı ise (165/461) akademik yaşamda kadınların birbirini genel anlamda desteklemediğini düşünmektedir. Bunun muhtemel nedeni kadınların yapılarındaki rekabettir. Çoğu katılımcı (261/461) kadın arkadaşlarının başarılarına sevindiğini ifade etmiştir. Nitel verilerde de olduğu gibi kendilerini zaman zaman onlara yakın hissetmeleri, başarılarıyla mutlu olmalarını beraberinde getirmektedir. Kadın çalışma arkadaşlarının erkek çalışma arkadaşlarından adil olduğu konusunda verilen en yüksek cevap dağılımı “emin değilim” ve “katılmıyorum” olmuştur. Bu da bizi katılımcıların hemcinslerinin adaleti konusunda şüpheleri olduğu düşüncesine götürmektedir. Katılımcıların çoğu hemcinslerinin dedikodu yaptığını ve birbirinin özel hayatıyla ilgilendiğini ifade etmiştir. 165/461 katılımcı hemcinslerinin kendisinden daha başarılı arkadaşlarını kıskandığını düşünmektedir. Her ne kadar cinsiyetlerinden kaynaklı dezavantajlı olduklarına ilişkin bir algı olsa da genel olarak kadınlarla çalışmanın avantajlı olduğu konusunda şüpheleri vardır. Genelde bir rekabet ortamı olduğu doğrudur. Bunu destekleyen ölçek maddesi olan kadınların başarılarını birbirininkiyle karşılaştırma ifadesine çoğu katılımcının katılması da bize aynı şeyi göstermektedir.

Katılımcıların hemcinsleriyle daha rahat iletişim kurma konusunda kesin bir yorum çıkarmak zordur. Rahat iletişim kuranlar ile (159/461), emin olmayanlar (154/461) sayılarının yakın olması konu hakkında çekinceleri olduğunu

göstermektedir. Kadın yöneticiyle çalışma konusundaki tercihlerini ifade ederken çoğu emin olmadığından bahsetmiştir. Çoğu, bu zamana kadar hemcinsleriyle ciddi bir problem yaşamadığını belirtse de, ölçek maddelerindeki “emin değilim” cevabının zaman zaman % 44.9 olması, akademisyenlerin bazı konularda kesin fikirlerinin olmadığını göstermektedir. Kadın kadına psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik/seslilik algısı ilişkisi boyutunda çoğu katılımcı örgütsel sessizlik-seslilik ölçeğine verdiği cevapları destekler nitelikte sessiz kalmayacağını vurgulamıştır. Seslerini duyurduklarında hemcinsleri tarafından dışlanacakları ya da ciddiye alınmayacakları hususuna katılmamaktadırlar. Nitel verilerde bazı katılımcılar fikirlerini özgürce açıklayan bir kadın akademisyeni “gözüpek” olarak tanımlarken, bazıları bu tür kadın akademisyenlerin hemcinslerince sevilmeceğini belirtmiştir. “Gözüpek” tanımını destekler nitelikte katılımcıların çoğu (32/50) fikirlerini ifade eden bir kadın akademisyenin sıkıntı çıkarıcı olarak algılanacağı konusuna katılmamıştır. Kadın çalışma arkadaşlarının yanında olduğu gibi kadın yöneticilerin yanında da fikirlerini ifade etmeyi tercih etmektedirler. Katılımcıların genel algısına bakılacak olursa kadın çalışma arkadaşları ya da yöneticileri, hangi statüden olursa olsun fikirlerini açıkça dile getirmektedir. Akademik destek konusunda ve hemcinsleriyle çalışma konusunda ise bazı çekincelerin olduğu görülmektedir.

İki ölçeğin aralarındaki bağlantı sorgulandığında, kabul edilmiş sessizlik ile kabul edilmiş sessizlik ve psikolojik taciz algısı alt boyutu ve kabul edilmiş sessizlik ile örgütsel sessizlik-seslilik psikolojik taciz ilişkisi alt boyutu, kabul edilmiş seslilik ve örgütsel sessizlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani, psikolojik taciz oranının artıp azalmasına göre çalışanların kasıtlı olarak sessizleşmesi arasında bir bağlantı vardır. Uygulanan psikolojik taciz düzeyi arttıkça, çalışan örgütten ümidini daha da kesmekte, motivasyonu düşmekte ve isteksiz davranmaktadır. Kabul edilmiş sessizlik ve örgütsel sessizlik-seslilik psikolojik taciz ilişkisi alt boyutları arasındaki ilişki bir önceki çıkarımı tamamen desteklemektedir. Bir diğer boyut olan örgütsel sessizlik-seslilik psikolojik taciz ilişkisi boyutu ile kabul edilmiş seslilik alt boyutu arasında ilişki olması da kişilerin kendine güvenlerinin az olması nedeniyle diğer çalışanlarla işbirliği yapmaları ilişkilidir. Kendini yetersiz gören akademisyenlerin seslerini duyurmak için diğer çalışma arkadaşlarından destek beledikleri şeklinde yorumlanabilir. Savunma amaçlı sessizlik ve psikolojik taciz algısı alt boyutlarındaki ilişki, kişilerin korkuya bağlı olarak kendilerini savunma

isteginden dolayı sorunları görmezden gelme ve kendilerine yapılanı kabul etme şeklindedir. Savunma amaçlı sessizlik ve kadın dayanışması, kadınlarla çalışma algısı arasındaki bağlantıyı değerlendirme amacıyla katılımcıların çoğunun kadınlar arasında dayanışma olduğu konusunda şüpheleri olduğu göz önünde bulundurulursa, hemcinslerinden destek göremeyen katılımcıların kendilerini savunma amacıyla sessizleştiklerinden bahsedilebilir. Savunma amaçlı sessizlik ile örgütsel sessizlik/seslilik-psikolojik taciz ilişki algısı alt boyutları arasındaki ilişki, psikolojik tacize uğrayan katılımcıların zaman zaman kendilerini koruma amacıyla yaşadıklarını görmezden geldiklerini, zaman zaman sessiz kalmayı tercih etmeyip, fikirlerini savunduklarını göstermektedir. Savunma amaçlı seslilik ve psikolojik taciz algısı arasındaki ilişki, psikolojik tacize uğrayan katılımcıların kendilerini koruma amaçlı haksız davranışı şikâyet edip eleştiride bulduklarını göstermektedir. Aynı şekilde savunma amaçlı seslilik, kadın dayanışması ve kadınlarla çalışma algısı alt boyutları arasındaki ilişki, hemcinslerinden yeterli desteği göremeyen kadın akademisyenlerin kendilerini koruma amacıyla içinde oldukları durumu ifade etmelerine dayanmaktadır. İki farklı ölçekteki savunma amaçlı seslilik, örgütsel sessizlik ve savunma amaçlı seslilik, örgütsel sessizlik-seslilik psikolojik taciz ilişkisi alt boyutları arasında ilişki olması katılımcıların kendilerini psikolojik tacizden korumak amaçlı zaman zaman sessizleşip, zaman zaman seslerini duyurduklarını göstermektedir. İki ölçeğin alt boyutları arasında negatif yönde ilişkiler de mevcuttur. Örgüt yararına seslilik ve kadın dayanışması, kadınlarla çalışma algısı alt boyutlarının arasında negatif yönlü bir istatistiksel ilişki olması hemcinsleriyle işbirliğine inancı olmayan katılımcıların işbirliğine bağlı motivasyonlarının da düşük olduğunu ve işbirliği amacıyla bir arada seslerini duyurmadıklarını göstermektedir. Örgütsel sessizlik algısı ve örgüt yararına seslilik arasındaki ters yönlü ilişki bize olumsuz şartlardan dolayı sessizleşen katılımcıların örgütteki diğer çalışanlar yararına, işbirliği amaçlı seslerini duyurmayacaklarını göstermektedir. Örgüt yararına seslilik ile örgütsel sessizlik-seslilik psikolojik taciz ilişkisi olumsuz şartlarda çalışan kişilerin örgüt yararına, işbirliği amaçlı seslerini duyurmayacaklarını, sessiz kalacaklarını göstermektedir.

İki ölçek de yaş, öğrenim durumu, üniversitenin bulunduğu bölge, çalışılan üniversitenin türü, akademik ünvan, medeni durum, çocuk sahibi olma, kurumdaki konum, yöneticilik tecrübesi, yöneticinin cinsiyeti, daha önceden kadın yöneticiyle çalışmış olma, çalışılan birimdeki kadın erkek sayısı, kadın kadına psikolojik taciz,

örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik konuları hakkında bilgi sahibi olma, kavramların hiçbirini duymamış olma değişkenlerine göre incelenmiştir. Buna göre kabul edilmiş seslilik alt boyutu açısından 25 yaş altı ve 25-34 yaş aralığındaki katılımcılar kendilerinin tek başlarına fikirlerini dile getirmelerinin yeterli olmadığını düşünerek çoğunluğun kararlarına uyarak seslerini duyurma eğilimi içerisinde. Buna karşılık 44-54 yaş arasındaki katılımcılarda böyle bir eğilimden bahsedilemez. Savunma amaçlı sessizliğin korku temelinde fikirlerini ifade etmekten çekinme olduğu göz önünde bulundurulursa, 25-34 yaş aralığındaki katılımcıların korku ve tedirginlik nedeniyle kendilerini ifade etmenin riskli olduğunu düşündükleri durumlarda, 35-43 ve 44-54 yaş aralığındaki katılımcılardan daha fazla sessiz kalma eğiliminde olduklarından bahsedilebilir. Kişilerin işe yeni başlamış, genellikle araştırma görevlisi statüsünde oldukları düşünülürse, böyle bir sessizliğin olması muhtemeldir. Savunma amaçlı seslilik alt boyutunda haksızlığa veya suistimale maruz kalındığında 25-34 yaş aralığındaki katılımcıların 44-54 yaş aralığında olan katılımcılardan daha fazla konuşma eğiliminde olduğu belirtilmiştir. 44-54 yaş arasındaki katılımcılar, kurumdaki işleyişe alışkın oldukları için, sürecin nasıl ilerlediğini bildikleri için daha az sessiz kalma eğilimindedir. Örgüt yararına seslilik açısından örgütteki diğer çalışanlara yararı olabilecek, fayda sağlayacak durumlarda 25-34 yaş arası katılımcılar çözüm konusunda daha sessiz kalırken, 55 yaş üstü katılımcılar örgüt yararına çözüm önerisi sunmayı tercih etmiştir. 55 yaş üstü katılımcılar emeklilik sürecine yaklaştıklarından bu tür konularda daha geri planda kalmayı tercih etmiştir. Nitel verilerde de benzer ifadeler yer almıştır. 25-34 yaş grubundan olan katılımcılar mevcut düzenin bu şekilde olduğunu ve bu şekilde devam edeceğini ifade etmiştir. 55 yaş üstü katılımcılar mesleklerinde belirli bir olgunluğa erişmiş oldukları için belirli bir hassasiyeti geride bırakmış, daha tecrübeli oldukları söylenebilir. Yaş değişkeni ve örgütsel sessizlik-seslilik ile psikolojik taciz ilişkisi arasındaki istatistiksel anlamlı farklılığın nedeni, olgun yaş gruplarından daha fazla psikolojik tacize maruz kalmaları, sessiz kalmaları ya da haksızlığın daha fazla olduğu durumlarda seslerini duyurmaya meyilli olmaları olabilir.

Öğrenim durumu değişkeni incelendiğinde, öğrenim durumu lisans ve lisansüstü olan katılımcıların, öğrenim durumu doktora olan çalışanlara göre suistimal ve haksızlık durumlarına karşı daha hassas oldukları gözlenmiştir. Öğrenim durumu lisans ve yüksek lisans olan katılımcıların mesleğe yeni başladıkları düşünülürse,



mesleğe yeni başlamış olan katılımcıların bu konuda daha hassas olması normaldir. Öğrenim durumu lisans ve lisansüstü olan katılımcıların örgütsel sessizlik/seslilik-psikolojik taciz ilişki algısı alt boyutu ortalamaları, öğrenim durumu doktora olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Aynı şekilde öğrenim durumu lisans ve yüksek lisans olan kadın akademisyenler genellikle araştırma görevlisi ünvanına sahip ve mesleklerinin ilk yıllarında olan katılımcılar olduklarından daha önceki verileri destekler nitelikte bu grup, örgütsel sessizlik/seslilik ve psikolojik taciz arasında ilişki olduğu kanısındadır. Diğer yaş gruplarında ise böyle bir ilişkiden söz edilmemiştir. Öztürk ve Cevher (2016) örgütsel sessizlik, psikolojik taciz ilişkisini inceledikleri çalışmada örgütsel sessizlik ve eğitim durumu arasında ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Katılımcıların çalıştığı üniversitenin bulunduğu bölge değişkenine göre, İç Anadolu bölgesinde olan katılımcıların kabul edilmiş sessizlik alt boyutu ortalamaları, üniversitesi Akdeniz bölgesinde olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. İç Anadolu bölgesindeki katılımcılar, Akdeniz bölgesindeki katılımcılardan daha fazla mevcut duruma boyun eğmiş, söyleceğinin herhangi bir fark yaratmayacağını düşünmüştür. Bu farklılık kültürel nedenlerden kaynaklanabilir.

Çalışılan üniversitenin devlet ya da vakıf üniversitesi olma durumuna göre incelendiğinde, vakıf üniversitesi çalışanlarının örgüt yararına seslilik ortalamaları devlet üniversitesinde çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğundan bahsedilebilir. Vakıf üniversitesi çalışanlarında içlerinde buldukları ve hoşnut oldukları bir durumu koruma eğilimi daha fazladır. Problemlerin çözüleceğine inandıkları durumlarda işbirliği eğilimine girmektedirler.

Akademik ünvana bakıldığında, akademik ünvanı araştırma görevlisi olan katılımcıların doçent katılımcılardan çok daha fazla düzeyde düşük öz yeterlilikten kaynaklanan ve değişim için yeterli olmadıkları düşüncesiyle çoğunlukla beraber hareket etme, işbirliği içinde seslerini duyurma davranışı görülmektedir. Akademik ünvanı araştırma görevlisi olan katılımcıların savunma amaçlı sessizlik alt boyutu ortalamaları, akademik ünvanı yardımcı doçent, doçent ve profesör olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu anlamda araştırma görevlilerinin, yardımcı doçent, doçent ve profesörlerden daha fazla seviyede

mevcut duruma boyun eğmesi durumu söz konusudur. Öğretim görevlisi katılımcılarda da profesörlere göre mevcut duruma boyun eğme, söyleyeceğinin fark yaratmayacağını düşünme eğilimi söz konusudur. Akademik ünvan olarak doçent ve profesörlerden daha düşük seviyede olan araştırma görevlileri ve öğretim görevlilerinin herhangi bir haksızlığa uğramaları durumunda şikâyet ve eleştirilerini açığa çıkarma eğilimleri anlamlı olarak daha yüksektir. Doçent ve profesörler, araştırma görevlisi katılımcılara göre herhangi bir probleme çözüm bulmak amacıyla ya da örgütte yapılacak herhangi bir değişiklik için çok daha yüksek oranda fikirlerini ifade etme eğilimindedir. Statülerinin getirdiği birikimle problemleri çözmek ve fayda sağlamak istemektedirler. Psikolojik taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği ile akademik ünvan ilişkisine bakıldığında, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi kadrosunda bulunan katılımcıların akademik ünvan olarak daha yüksek olan katılımcılardan daha fazla psikolojik taciz algısına sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel Sessizlik-Seslilik ölçeğinde de akademik ünvanı düşük olan akademisyenlerin örgütsel sessizlik algısı ortalamaları yüksek bulunmuştur. Bu bağlamda iki ölçek sonuçları birbirini destekler nitelikte olmuştur. Psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik/seslilik ilişkisi sorulduğunda akademik ünvanı doçent ve profesörlerden düşük olan araştırma ve öğretim görevlilerinin psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik/seslilik ilişkisi algısı ortalamaları anlamlı düzeyde yüksektir. Araştırma görevlileri ve öğretim görevlileri psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik arasında güçlü bir ilişki olduğunu düşünmektedir. Tüm bu sonuçlar nitel verileri desteklemektedir. Nitel verilerde de katılımcılar akademik ünvanı yüksek olan akademisyenler tarafından psikolojik tacize uğradıklarını belirtmiştir. Bu katılımcılar genelde mesleğe yeni başlayan araştırma görevlileridir.

Medeni durum ve iki ölçek arasındaki ilişki incelendiğinde, evli ve bekâr katılımcılar, dul/boşanmış katılımcılardan daha fazla mevcut duruma boyun eğme, aktif olarak iletişim kurmama eğilimindedir. Evli katılımcılar suiistimal edildiklerinde ya da haksızlığa uğradıklarında, şikâyet ve eleştirilerini daha fazla dile getirmektedir. Dul/Boşanmış katılımcılar, bekâr katılımcılara göre problemlere çözüm getirmek amacıyla daha fazla işbirliği içerisine girme eğilimindedir. Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları ve medeni durum değişkeni arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir. Evli katılımcıların eşleri de çalıştığı için işlerini kaybetme korkusu

çok fazla olmadığından şikâyet ve eleştirilerini daha rahat biçimde dile getiriyor olabilirler.

Çocuk sahibi olma açısından incelendiğinde, çocuk sahibi olan katılımcılar mevcut durumu sorgulamadan kabul etme eğiliminde değildir. Çocuğu olmayan katılımcıların korku temelinde fikir, bilgi ve görüşlerini dışa vurmaktan kaçma eğilimleri çocuğu olan katılımcılardan daha fazladır. Çocuğu olan katılımcılar hem kendileri hem de çalışma arkadaşları adına memnun oldukları durumu korumayı ve problemleri çözmek için işbirliği içerisinde olmayı tercih etmektedir. Bunun sebebi çocuklarının geleceği için endişe duymaları olabilir. Çocuğu olmayan katılımcıların psikolojik taciz algıları daha yüksektir. Kendileri maruz kalmış ya da yakın çevrelerinden bunu tecrübe etmiş olabilirler. Çocuk sahibi olan katılımcıların mevcut durumu sorgulamama ve daha fazla korku temelinde görüşlerini kendilerine saklamalarının nedeni yine aynı şekilde çocuklarının geleceği endişesiyle işlerini kaybetmekten korkmak olabilir.

Yönetici kadrosunda olup olmama değişkenine göre incelendiğinde, yönetici kadrosunda olmayan katılımcılar korku temelinde fikirlerini dışa vurmaktan kaçınmıştır. Bunun nedeni sahip oldukları işlerini kaybetme korkusu olabilir. Yönetici kadrosunda olanlar konularının daha sağlam olduğunu düşündükleri için fikirlerini ifade etme konusunda çekingen değildirler. Yönetici kadrosunda olmayan katılımcıların savunma amaçlı sessizlik alt boyutu ortalamaları, yönetici olan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Buna göre yönetici kadrosunda olmayan katılımcılar haksızlığa uğrama konusunda daha hassas ve kendilerini koruma eğilimiyle konuşma taraftarıdır. Yönetici yardımcısı kadrosunda olan katılımcılar işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini örgütün yararını gözeterek dışavurumdan kaçmaktadır. Yöneticilik vasfının getirdiği sorumluluk duygusu ile örgütü ve çalışanlarını koruma eğiliminde oldukları söylenebilir. Örgüt yararına sessizlik alt boyutu verilerini destekler şekilde, yönetici ve yönetici yardımcısı gibi sorumluluk gerektiren pozisyonda olanlar örgüt ya da çalışanlarının yararına olacak konularda fikirlerini ifade etme eğilimindedir. Kurumdaki konum değişkeni ve Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Yöneticilik tecrübesi değişkenine göre incelendiğinde, yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların kabul edilmiş sessizlik alt boyutu ortalamaları daha yüksektir. Yani mevcut durumu şikâyetleri olsa dâhil kabul etmektedirler. Yöneticilik tecrübesi olan katılımcılarda ise böyle bir kabul edilmişlikten bahsedilemez. Yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcılar değişim için tek başlarına yeterli olmadıklarını düşünüp, çoğunluğun kararlarına uyum sağlama eğilimindedir. Yöneticilik tecrübesi olan katılımcılar kendilerini ifade etmeyi tercih etmekte, yöneticilik tecrübesi bulunmayan katılımcılar ise korku temelinde fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmaktadır. Yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcılar haksızlık ya da suistimale uğrama durumunda şikâyet ve eleştirilerini açıkça dile getirmiştir. Yöneticilik tecrübesi olan katılımcılar daha önce yetki sahibi olduklarından böyle bir yönelimde olmayabilirler. Yönetici kadrosunda bulunan katılımcıların verdiği cevaplara benzer şekilde daha önceden yöneticilik tecrübesine sahip kişiler örgüt veya çalışanları açısından fayda sağlayacağını düşündükleri durumlarda alternatif yaratıcı çözümler ve işbirliğine giderler. Yöneticiliğin getirdiği sorumluluk duygusuyla örgüt ve çalışanları yararına bir şeyler yapma güdüsüyle böyle bir eğilim içinde olabilirler. Nitel veriler de nicel verileri desteklemektedir. Yönetici olmayan katılımcılar korku temelinde, psikolojik tacize uğrayacakları korkusuyla sessizleşmiştir. Yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcılar örgütsel sessizlik-seslilik ve psikolojik taciz kavramlarını daha ilişkili olarak düşünmektedir. Bunun nedeni uğradıkları psikolojik taciz neticesinde mevcut duruma boyun eğmeleri ya da tam tersine yaşanan psikolojik taciz durumunu kabul etmeyip seslerini çıkarmaları olabilir.

Yöneticinin cinsiyeti değişkenine bakıldığında, yöneticinin cinsiyeti ve örgütsel sessizlik-seslilik ölçeği alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yöneticisi kadın olan katılımcıların psikolojik taciz algıları yüksektir. Çalışmanın nitel bölümünde de kadın yöneticilerin zaman zaman kendilerine psikolojik taciz uygulandığını ifade eden katılımcılar olmuştur. Kadın yönetici ile çalışan grubun kadın dayanışması olduğuna olan inancı yöneticisi erkek olanlardan daha yüksektir. Bunun altında yatan sebep kadın yöneticilerin hemcinslerine daha anlayışla yaklaşması olabilir. Yine nitel verilerde bazı katılımcılar kadın yöneticilerin ve hemcinslerinin kendilerine daha anlayışlı davrandığından, aynı sıkıntılı durumdan kendilerinin de geçtiğinden bahsetmiştir. Yöneticisi kadın olan katılımcıların örgütsel sessizlik algısı alt boyutu ortalamaları, yöneticisi erkek olan katılımcıların ortalamalarından

istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Kadın yönetici ile çalışan katılımcılar daha fazla sessiz kalma eğilimindedir. Sessiz kalma eğiliminin altında yatan sebep uzun zamandır psikolojik tacize maruz kalmaları olabilir.

Daha önceden kadın yöneticiyle çalışma değişkenine göre ise, daha önceden kadın yönetici ile çalışan katılımcıların savunma amaçlı sessizlik alt boyutu ortalamaları, daha önce kadın yönetici ile çalışmayan katılımcıların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Daha önceden kadın yöneticiyle çalışan katılımcıların korku temelinde düşüncelerini ifade etmekten kaçındıkları görülmüştür. Bunun nedeni hemcinslerinin otoriter tutumu olabilir. Daha önceden kadın yöneticiyle çalışma ve kadın dayanışmasına olan inançlarına bakıldığında, daha önceden kadın yöneticiyle çalışan katılımcıların kadınlar arası dayanışmaya olan inancı, daha önce kadın yöneticiyle çalışmamış katılımcılardan daha fazladır. Kadın yöneticilerin daha anlayışlı olduğu kanısına dayanarak, kadınlar arası dayanışmaya olan inançları daha fazladır.

Çalışılan birimdeki kadın ve erkek sayılarının dağılımı değişkenine göre, kadınların fazla olduğu birimlerde psikolojik taciz olduğuna dair algı, kadınların erkeklerden az ve sayının eşit olduğu birimlerden daha fazladır. Bu veriden yola çıkarak kadın sayısının fazla olduğu birimlerde psikolojik taciz uygulandığı ya da katılımcılara bunu düşündüren bir takım davranışların varlığından söz edilebilir. Kadınların erkeklerden az olduğu ve kadın ile erkeklerin hemen hemen eşit olduğu birimde çalışan katılımcılar arasında psikolojik taciz algısı alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Nicel bölümün son araştırma sorusu çalışmada geçen kavramlarla ilgili bilgi sahibi olma durumudur. Kadın kadına psikolojik taciz hakkında bir şeyler duymuş olan katılımcılar korku temelinde fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmaktadır. Bunun temelinde belki aynı durumu kendilerinin de yaşamış olmaları ya da çevrelerinden tecrübe etmeleri etkili olmuş olabilir. Örgütsel Sessizlik-Seslilik ölçeğine verilen cevaplara paralel olarak kadın kadına psikolojik taciz konusunda bilgi sahibi olan katılımcıların psikolojik taciz algıları konu hakkında bilgi sahibi olmayan katılımcılardan daha yüksektir. Konu hakkında bilgisi olanlar kadın dayanışması hakkında daha duyarlıdır. Yani hemcinsleriyle aralarında dayanışma olduğu konusunda inanca sahiptirler. Konu hakkında bilgisi olanların hemcinsleriyle çalışma konusunda

daha yüksek algıya sahip olmaları konu hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarından kaynaklanabilir. Örgütsel sessizlik konusu hakkında bilgi sahibi olma ile her iki ölçek arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel seslilik konusunda fikir sahibi olan katılımcılar mevcut duruma boyun eğmemektedir. Konu hakkında fikir sahibi olmayan katılımcılar mevcut durumu daha fazla kabul etme eğilimindedir. Örgütsel seslilik konusunda bilgi sahibi olan katılımcılar korku ve endişe temelinde fikir ve düşüncelerini açıklamaktan çekinmiştir. Örgütsel seslilik hakkında bilgi sahibi olan katılımcılar haksızlık ya da suistimale uğradıkları durumlarda şikâyet ve eleştirilerini dile getirmeyi tercih etmiştir. Örgütsel seslilik konusunda bilgi sahibi oldukları için haksızlık, kötü niyet gibi konulara karşı daha fazla duyarlı oldukları düşünülebilir.

Konu hakkında bilgi sahibi olan katılımcılar örgüte ve örgüt çalışanlarına faydası olacağını düşündükleri konularda işbirliğini desteklemiş ve seslerini duyurma konusunda istekli olmuşlardır. Başka bir deyişle, örgütsel seslilik konusunda bilgi sahibi olan katılımcıların seslerini daha fazla duyurma eğiliminde oldukları görülmektedir. Örgütsel seslilik hakkında fikir sahibi olan katılımcıların örgütsel sessizlik algıları konu hakkında fikri olmayan katılımcılara göre daha düşüktür. Örgütsel sessizlik/seslilik ölçeğinin de gösterdiği gibi örgütsel seslilik konusunda fikir sahibi olanların örgütsel seslilik algıları daha yüksek bulunmuştur. Kavramlardan hiçbirini duymamış olma ve Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algı Ölçeği alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Bu çalışmanın nitel ve nicel bölüm araştırma sorularına verilen cevaplar birlikte ele alındığında şu şekilde değerlendirme yapılabilir: Psikolojik taciz kavramını çoğu katılımcı önceden duymuş ve kendilerine göre tanımlamıştır. İkinci araştırma sorusu olan Leymann tiplojisine göre psikolojik taciz davranışları içinde en fazla maruz kalınan anlamsız işler verilmesi olmuştur. Bir diğer araştırma sorusunda psikolojik taciz ve cinsiyet arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Çoğunluk hemcinslerinin kendilerine psikolojik taciz uyguladığını düşünmektedir. Psikolojik taciz ve cinsiyet arasında ilişki olmadığını düşünenler bunun tamamen kişinin karakteriyle ilgili olduğunu düşünmektedir. Çifte standart da kişinin çalışma performansını etkilediği için psikolojik taciz unsurlarından biridir. Akademik dünyada çoğu katılımcının olumsuz tecrübesi olmuştur. Olumsuz tecrübelerin çoğu psikolojik taciz ile ilgili durumlardır.

Olumsuz tecrübelerin en fazla mesleğe ilk başlanan yıllarda yaşandığı belirtilmiştir. Bu olumsuz tecrübelerin en önemli sonuçları motivasyonun düşmesi, ciddi sağlık sorunları, istifalar olmuştur. Akademik yaşamda hemcinslerle olan ilişkileri sorgulandığında, çoğunluk özellikle erkeklerle çalışmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Kadınların akademik yaşamdaki kadın dayanışması sorulduğunda (yardım, danışmanlık, destek anlamında), çoğu katılımcı kadınlar arasında dayanışma olmadığını düşünmektedir. Kadınların arasında dayanışma olmamasının en önemli nedeni kadın akademisyenlerin erkek hâkimiyeti arasında kendisine bir yer edinme çabası olabilir. Psikolojik taciz ve statü arasındaki ilişkiyi sorgulayan araştırma sorusuna katılımcıların cevabı şu şekilde olmuştur: Katılımcıların çoğunluğu akademik statü ve psikolojik taciz arasında bir ilişki olduğunu düşünmektedir. Akademik statü ve psikolojik taciz arasında ilişki olduğunu düşünenler yöneticiden asta doğru bir güç hiyerarşisi olduğundan bahsetmiştir. Herhangi bir ilişki olmadığını düşünenler statü sahibinin karakteriyle alakalı bir durum olduğunu savunmuştur. Katılımcılara idari hiyerarşi ve psikolojik taciz arasındaki ilişki sorulduğunda, çoğunluk akademik statüden bağımsız olan hiyerarşi ile psikolojik taciz arasında bağlantı olduğunu belirtmiştir. Tüm yaşanan bu olumsuz durumun herhangi bir şekilde bildirilip bildirilmediği konusunda çoğunluk herhangi bir şikayette bulunmamış, sessizliği tercih etmiştir. Nitel çalışmanın ikinci bölümünde psikolojik taciz ve sessizlik arasındaki ilişki daha detaylı olarak incelenmiştir. Olumsuzlukların en önemli sonucu motivasyon düşüklüğüdür. Olumsuzluklara maruz kalanlardan çoğunluğu çalışma arkadaşlarından yeterli desteği görmüştür. Psikolojik tacizin aile ve özel yaşam üzerinde etkisi olmuştur. Hukuksal süreç hakkında çoğunluk bilgi sahibi değildir. Psikolojik tacizin önlenmesi için neler yapılmalı alt boyutu hakkında katılımcıların çoğunluğu yapıcı önerilerde bulunmuştur. Başlıca öneriler konu hakkındaki bilincin geliştirilmesi, eğitim verilmesi, sessiz kalınmaması, birlikte hareket edilmesi, görev tanımlarının iyi yapılması, yöneticilerin eğitimden geçmeleri, toplum bilincini geliştirmek, genel hak ve özgürlüklerimiz hakkında bilgi edinmek, psikolojik taciz birimi kurulması şeklindedir. Kamu ve özel sektördeki çalışanların psikolojik tacize maruz kalmalarını karşıladıklarında, çoğu katılımcı özelde daha fazla psikolojik taciz yaşandığını savunmuştur. Her ne kadar psikolojik tacize maruz kaldıklarında şikâyet etmeseler de çoğunluk fikirlerini açıkça ifade ettiğini dile getirmiştir.

Örgüt içinde iyileşme yaratmayacağını bildikleri konularda bile fikirlerini dile getirmeyi tercih etmişlerdir. İlgi ve bilgileri olmayan bir konuda çoğunluk sessiz kalmayı tercih etmiştir. Fikirlerini ifade ederken daha fazla sayıda hemcinslerinin olması fikirlerini ifade etmelerini etkilememektedir. Fikirlerini açıkça ifade ettiği durumlarda çoğunluk olumsuz tutumlara maruz kalmıştır. Bu olumsuz tutum çoğu katılımcının belirttiği, belirli bir gruba daha fazla imtiyaz verildiği çifte standarttır. Fikirlerini açıkça ifade eden kadın akademisyenin hemcinslerince nasıl algılanacağı sorulduğunda, çoğunluk destek gördüğünü ifade etmiştir. Örgütü korumak için sessiz kalmaları gereken bir durumda nasıl davranacakları sorulduğunda, çoğunluk sessiz kalacağını ifade etmiştir. Örgüte zarar verecek bir bilgiyi bilmeleri halinde eğer bu bilgi kendi değer yargılarına aykırıysa, çoğunluk sessiz kalmayacağını ifade etmiştir. Örgütte yaşanan huzursuzluk, stresin fikirlerin ifadesi üzerindeki olumsuz etkileri katılımcılarca vurgulanmıştır. Çoğunluk bu olumsuz etkinin sessizleşme olduğundan bahsetmiştir. Çalışma arkadaşlarının çoğunluğunun kendilerinin fikirlerine katılmadığı bir durumda fikirlerini nasıl ifade edecekleri sorulduğunda, bu durumun kendilerini etkilemeyeceği söylenmiştir. Çalışmanın nitel bölümündeki araştırma sorularına verilen cevapları özetleyecek olursak, yaş değişkenine göre Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algıları Ölçeğine bakıldığında, mesleğe yeni başlayan kadın akademisyenlerin daha fazla sessiz kaldıkları ve psikolojik tacize maruz kaldıklarından bahsedilebilir. İki ölçek ve öğrenim durumu arasındaki ilişkiye bakıldığında, öğrenim durumu lisans ve yüksek lisans olan katılımcılar daha fazla sessizleşme eğiliminde ve daha fazla psikolojik tacize maruz kalmaktadır. Bunun muhtemel nedeni mesleğe yeni başlamaları olabilir.

İç Anadolu Bölgesindeki katılımcılar Akdeniz bölgesindeki katılımcılardan daha fazla mevcut duruma boyun eğmiş, söyleceğinin herhangi bir fark yaratmayacağını düşünmektedir. Bu iki değişken ve çalıştıkları üniversitenin bulunduğu yer arasındaki ilişkiyi sorgulayan araştırma sorusuna göre herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Çalışılan üniversitenin devlet ya da vakıf üniversite olması değişkeni açısından, vakıf üniversitesi çalışanlarının örgüt yararına seslilik ortalamaları devlet üniversitesinde çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Vakıf üniversitelerinde çalışanlar problemlerin çözüleceğine inandıkları durumlarda işbirliği eğilimine girmektedir.



Akademik ünvan açısından araştırma görevlileri, yardımcı doçent, doçent ve profesörlerden daha fazla seviyede mevcut duruma boyun eğmektedir. Bu durumda sessizlikten söz edilebilir. Karşılaştırmalara bakıldığında, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi kadrosunda bulunan katılımcıların akademik ünvan olarak daha yüksek olan katılımcılardan daha fazla psikolojik taciz algısına sahip oldukları görülmektedir. Medeni durum değişkeni açısından evli katılımcılar suistimal edildiklerinde ya da haksızlığa uğradıklarında şikâyet ve eleştirilerini daha fazla dile getirmektedir. Çocuk sahibi olma değişkenine göre, çocuk sahibi olan katılımcılar mevcut durumu sorgulamadan kabul etme eğiliminde değildir. Çocuğu olmayan katılımcıların psikolojik taciz algıları daha yüksektir. Kurumdaki yöneticilik konumu değişkeni araştırma sorusuna göre yönetici kadrosunda olmayan katılımcılar daha fazla sessizleşme eğilimindedir. Yöneticilik tecrübesi olup olmaması alt boyutuna göre değerlendirildiğinde, yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların mevcut durumu şikâyetleri olsa dâhil kabul ettikleri sonucuna varılmıştır. Yöneticinin cinsiyeti değişkeninin ele alındığı alt boyutta yöneticisi kadın olan katılımcıların psikolojik taciz algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha önceden kadın yöneticiyle çalışma algısına göre, daha önce kadın yöneticiyle çalışan katılımcıların kadınlar arası dayanışmaya olan inancı, daha önce kadın yöneticiyle çalışmamış katılımcılardan daha fazladır. Çalışılan birimdeki kadın erkek sayılarına göre, kadınların fazla olduğu birimlerde psikolojik taciz olduğuna dair algı, kadınların erkeklerden az ve sayının eşit olduğu birimlerden daha fazladır. Psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik konuları hakkında bilgi sahibi olma değişkenine göre, kadın kadına psikolojik taciz hakkında bir şeyler duymuş olan katılımcılar korku temelinde fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmaktadır. Konu hakkında bilgisi olanlar kadın dayanışması hakkında daha duyarlıdır. Yani hemcinsleriyle aralarında dayanışma olduğu konusunda inanca sahiptirler. Örgütsel seslilik hakkında bilgi sahibi olan katılımcılar haksızlık ya da suistimale uğradıkları durumlarda şikâyet ve eleştirilerini dile getirmeyi tercih etmiştir. İki ölçeğin korelasyonuna bakıldığında, Cronbach Alfa katsayısı yani iç tutarlılığı kuvvetli çıkmıştır.

Araştırmanın nicel ve nitel verileri sentezlenerek tablo 79'da özetlenmiştir:

**Tablo 79. Araştırma Verilerinden Çıkarılan Nicel Sonuçlar**

Katılımcıların Psikolojik Taciz Algısı: baskı, stres, iş yükünün arttırılması
Cinsiyet Psikolojik Taciz İlişkisi: Yaşça büyük ve özel hayatlarında mutsuz hemcinslerinden gördükleri psikolojik taciz
Leymann Tipolojisine Göre Psikolojik Taciz Davranışlarından En Fazla Tecrübe Edilen: Anlamsız işler verilmesi, işin sürekli değiştirilmesi
Yönetici Psikolojik Taciz İlişkisi: Genelde kadın yöneticilerin daha anlayışsız olduğu algısı
Çifte Standart Algısı: Kadınların daha dezavantajlı oldukları yönünde genel bir algı
Akademik Yaşamda Yaşanan Genel Olumsuz Tecrübeler: Hırs ve yükselme arzusu
Kadın Dayanışması Algısı: Katılımcıların çoğunluğu kadınların arasında dayanışma olduğuna inanmamaktadır.
Akademik ve İdari Statü Psikolojik Taciz İlişkisi: Akademik ve idari olarak daha yüksek rütbeli çalışma arkadaşları tarafından daha fazla psikolojik taciz uygulandığına yönelik genel bir algı vardır.
Psikolojik Taciz Hakkında Şikâyet: Çoğu katılımcı sessiz kalmayı tercih etmiştir.
Psikolojik Taciz ve Özel Hayat İlişkisi: Katılımcıların çoğunun aile ve özel yaşamları yaşadıkları psikolojik taciz nedeniyle olumsuz etkilenmiştir.
Destek: Çoğunluk ailesi ve çalışma arkadaşlarından yeterli desteği görmüştür.
Psikolojik Taciz Hakkındaki Yasal Süreç: Çoğunluk bilgi sahibi değildir.
Psikolojik Taciz ile Mücadele Hakkında Sunulan Öneriler: Çoğunluk yapıcı önerilerde bulunmuştur.
Çalışılan Üniversitenin Türü: Vakıf üniversitelerinde daha fazla yaşandığına dair genel bir algı vardır.
Örgütsel Sessizlik Psikolojik Taciz İlişkisi: Çoğunluk her türlü fikrini ifade etmekten kaçınmasa da yaşadıkları psikolojik tacize karşı hiçbir şeyin değişmeyeceği gerekçesiyle zaman zaman sessiz kalmıştır.
Fikirlerini İfade Etme Cinsiyet İlişkisi: Fikirlerini ifade ederken ortamda daha fazla hemcins ya da karşı cinsten meslektaşları bulunması fikirlerini ifade etmelerini etkilememektedir.
Örgüt Çıkarlarına Göre Sessizlik-Seslilik: Örgütü korumak ön planda olsa da, katılımcılar kendi değer yargılarını ön planda tutarak seslerini duyurmamayı tercih etmiştir.
Hemcinsleriyle İletişim: Katılımcıların bir kısmı hemcinsleriyle rahat iletişim kurduğunu belirtirken, bir kısmı konu hakkında emin değildir.
Fikirlerini Açıkça Belirten Kadın Algısı: Böyle bir kadın akademisyenin hemcinslerince sevilmeceği ifade edilmiştir.
Hemcinslerinden yeterli destek göremeyen kadın akademisyenler sessizleşmiştir.
Yaş Değişkenine Göre Psikolojik Taciz: Mesleğe yeni başlayan ve akademik ünvanı daha düşük olan kadın akademisyenler daha fazla psikolojik tacize maruz kaldığını ifade etmiştir.
Üniversitenin Türü: Vakıf üniversitelerinde daha fazla psikolojik taciz olduğuna dair genel bir algı mevcuttur.
Medeni Durum: Evli katılımcılar suiistimal edildiklerinde ya da haksızlığa uğradıklarında şikâyet ve eleştirilerini daha fazla dile getirmektedir.
Çocuk Değişkeni: Çocuğu olmayan katılımcılar korku temelinde daha fazla sessizleşme eğilimindedir. Çocuğu olan katılımcılar kendi ve meslektaşları için problemleri çözmek amacıyla işbirliği içindedir.
Yöneticilik Değişkeni: Yönetici kadrosunda olmayan katılımcılar daha fazla sessizlik eğilimindedir. Kadın yöneticiyle çalışan katılımcıların psikolojik taciz algısı daha yüksektir.
Konular Hakkında Bilgi Sahibi Olma: Katılımcıların araştırma konuları hakkında bilgileri ne kadar yüksekse, o konu hakkındaki algıları da o derece yüksek çıkmıştır.

## 6.2 Tartışma

Kadınlar her konuda güç kazandıkça başta akademik dünya olmak üzere birçok değişik sektörde kendilerini göstermişlerdir. Böylece uzun yıllardan beri önlerine çekilen görünmez set olan cam tavan yavaş yavaş yıkılmaya başlanmıştır. Her ne kadar karşı cinsle birçok konuda eşit şartlara sahip oldukları iddia edilse de kendisine biçilen rollerden dolayı görünmez bir şekilde önüne engel koyulduğu bugüne kadar yapılan birçok çalışmada da anlatılmıştır (Palmer ve Hyman, 1993; Korkmaz, 2006; Karaca, 2007; Gregg, 2010; Gülbay, 2012; Daugenti, Vien ve Ray, 2013; Mayuk, 2013). Kadının eğitim dünyasındaki ilerlemesi 1980'lerden günümüze kadar hızla devam etmektedir. Buna rağmen konu hakkındaki önyargı devam etmektedir. Black ve Islam (2014) akademik yaşamdaki cam tavan kavramıyla ilgili the Guardian gazetesinde yayınladıkları yazılarında geçtiğimiz günlerde Cambridge üniversitesindeki 50'den fazla kıdemli öğretim elemanının mevcut sistemin erkekleri daha fazla kayırdığı ve kadınların potansiyellerini kullanmalarına izin vermediği gerekçesiyle okula çağırıldığından bahsetmiştir. Mevcut sistem ve dağılımların yeniden gözden geçirilmesi için karar alınmıştır. Bugün İngiltere'deki üniversitelerin % 45'ini kadın akademisyenler oluştursa da, bu sayının sadece % 20'si profesörlük ünvanına sahiptir. Cambridge üniversitesinden Profesör Carol Black verdiği demeçte kadınların kendilerine güvenmeleri gerektiğini ve neleri gerçekleştirebileceklerinin farkında olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Bu tür engeller kadın akademisyenlerin üstünde zaman zaman psikolojik taciz unsuru olmuştur.

Kadınların üzerindeki bu görünmez perde önyargı, kültür ve cinsiyetten oluşmaktadır. Kadınların daha geri planda kalmalarının nedeni onlara göre esnek bir çalışma planının oluşturulmamasıdır. Kadının üzerindeki yük sadece bakmakla yükümlü olduğu eşi ve çocukları değil, yaşlanan aile üyelerinin bakımından da sorumlu olmasıdır. Kadına biçilen bu rol ömür boyu üzerinde kalmakta ve buna karşılık çok az destek almaktadır. Aldıkları görev ve sorumluluklar nedeniyle çalışma yaşamlarında önlerine görünmez bir set çekildiğinden bahseden katılımcılar "cam tavan" kavramını psikolojik tacizin bir türü olarak algılamaktadır. Bunun nedeni ise doğum, çocuk bakımı, aile büyükleriyle ilgilenme gibi kadınların yerine getirdiği sorumluluklar söz konusu olduğunda yeterli anlayışla karşılaşmamalarıdır. Geri planda kalmaları bu görev ve sorumlulukların yanı sıra kadın ve erkek maaşları arasındaki farktan da

kaynaklanmaktadır. Bu nedenlerden kendine daha az güvenen kadın kendisine düşük kariyer hedefleri koymuştur. Kendine güveni olmayan kadın daha az risk almakta ve daha ihtiyatlı davranmaktadır. Kendilerinin beceri ve niteliklerini pazarlayan bir sponsora da sahip olmadıkları için örgütsel basamakları tırmanamamaktadırlar (Johns, 2013).

Kendilerini anlamalarını bekledikleri hemcinsleri bile bekledikleri anlayış konusunda yetersiz kalmıştır. Bazı katılımcılar zaman zaman erkek meslektaşlarının bu tür konularda kendilerine karşı daha anlayışlı olduğundan bahsetmiştir. Cinsiyetten bağımsız olarak genele vurduğumuzda genel bir anlayışsızlığın hâkim olduğu görülebilir. Bu konudaki sonuçları destekler nitelikte bir çalışma Karakuş (2014) tarafından yapılmıştır. Bir psikolojik taciz unsuru olan cam tavan aynı zamanda pembe taciz olarak adlandırılmıştır. Çalışma kapsamında özel sektörde çalışan dört kadınla detaylı görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmaya katılan kadın akademisyenlerin de bahsettiği gibi kadınlık, annelik ve aile kurma gibi rol ve statülere ait tüm sıfatların cam tavan sendromuna dönüştüğünden bahsedilmiştir. Yine bu çalışmada da bahsedildiği gibi hemcinslerinden destek görmek yerine, özellikle kraliçe arı sendromuna sahip olan hemcinsleri tarafından anlayışsızlıkla psikolojik tacize maruz bırakıldıklarından bahsedilmiştir. Karakuş (2014) kadınların çalışma dünyasındaki paylarının artması sonucu onların da eril dil kullanma eğiliminde olduklarının altını çizmiştir.

Chatel (2011) kadınların birbirlerine uyguladığı tacizin gün geçtikçe arttığından bahsetmiştir. 2007'den beri bu oranın % 9 oranında arttığı ifade edilmiştir. Bazı kadınlar zirveye çıktıklarında hemcinslerine yardım etme eğiliminde olsalar da bazıları kendileri tırmandıktan sonra hemcinsleri aynı basamakları tırmanmasın diye o merdivenleri oradan çekerler ve bu da kadınların üzerindeki görünmez engelin en büyük kanıtıdır. Bir kadın yönetimdeyse bunun en önemli etkeninin diğer kadınların onun yolunu açması olduğu hatırlatılmıştır. Dentith ve diğ. (2015) tarafından yürütülen çalışmada 3 kadın akademisyen konu hakkında yaşadıklarını paylaşmıştır. Katılımcılardan bir tanesi hemcinslerinden gördüğü şiddetin daha küçük yaşlarda başladığını ve buna bir türlü anlam veremediğini belirtmiştir. Akademik yaşamda da üst kadın yöneticisi tarafından araştırma alanı tamamen değiştirilmiş ve o dönemde kendisine yapılan psikolojik taciz çerçevesine girip girmediğini bilmediği için daha fazla çalışarak üst yöneticisini mutlu etmeye çalışmıştır. Bir başka kadın akademisyen

yetersizlikle nitelenmiştir. Bu örneklerden de görebileceğimiz gibi konu sadece ülkemizdeki kadın akademisyenlerin değil, yurt dışındaki eğitimci ve akademisyenlerin de altını çizdiği bir konudur.

Johns'a göre cam tavanı kırmak hükümetin, akademik kurumların, kadınların kendilerinin aktif olarak rol almalarını gerektiren bir döngüdür. Özellikle hükümet cinsiyet eşitliği perspektifini yaygınlaştırmak ve uygulamaya geçirmek için bir katalizör görevi yapmalıdır. Ancak hükümet politikaları ve düzenlemeler bu engelleri ortadan kaldıracaktır. Çalışanlar cam tavanın kırılması için daha işbirlikçi olmalıdır. Bu konuda başarılı olan kurumlar şu aşamaları takip etmektedir (Johns, 2013, s.6).

- Üst düzey desteğe sahiptirler.
- Örgüte özeldirler.
- Kapsamlıdır.
- Önyargı ve basmakalıplara yönelirler.
- Güveni vurgularlar.
- İlerlemeyi takip ederler.

Yapısal, örgütsel ve kültürel bariyerleri yıkmak için örgüte yönelik, kapsamlı programların hazırlanması esastır. Kadınların temsil edildiği gönüllü kurullar, yönetici komiteleri, üst düzey yönetici kadrosunun işbirliği için hazır olması gerekmektedir. Yapısal bariyerlerin üstesinden gelmek için çalışanların esnek çalışma saatleri ayarlamaları, iş-yaşam dengesi politikalarının oluşturulması, kadınların ilerlemesi için destek hatlarının oluşturulması gerekmektedir. Sadece kadınların eleştirel liderlik yeteneklerini değil, kendi içlerindeki potansiyeli de güçlendirmeleri, risk alma konusunda daha rahat olmaları, kendilerine olan güvenlerini arttırmaları için liderlik geliştirme yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Johns, 2013, s.7).

Kadınların üzerindeki cam tavan bazen hemcinslerinin üzerlerinde kurduğu görünmez baskıdan, bazen karşı cinsin baskın üstünlüğünden, bazen de aşırı hassas karakterinin yansıması olarak karşısına çıkmaktadır. Özellikle yükseköğretimde

kendisine gerekli önemin verilmesi için ilk olarak kendisini akademik açıdan yeterli görmelidir. Kadınlar kendilerini daha görünür kılmalıdır. Bu sayede karşı cinsle arasında adil bir mücadele olacaktır. Akademik dünyada kadın akademisyenlerin göz ardı etmemesi gereken bir diğer şey ise network ağıdır. Özellikle kendilerinden daha kıdemli, tecrübeli hemcinslerinden mentorluk anlamında yararlanabilirler. Kadınların kariyerlerinde bu tür iletişim ağından erkeklerden daha az yararlandıkları gözlenmiştir (Heward, 1996). Bunun nedeni bu çalışmanın sonuçlarının da yansıttığı gibi hemcinslere duyulan güven eksikliğidir. Daha fazla network ağının kurulması, görülmez engellerin kaldırılması, problemlerin korkusuzca dile getirilmesi psikolojik taciz ile mücadele konusunda atılacak en önemli adımlardandır.

Cam tavanla ilgili yürütülen çalışmaların geneline bakıldığında, ataerkil düzenin neticesinde önüne set çekilen kadından bahsedilmiştir. Mesela Gregg (2010) istatistiksel verilerle yönetim basamağındaki kadın ve erkeklerin eşit olmadığını göstermiştir. Çalışmada ayrıca erkeğin daha hareketli olması, görev ve sorumluluklarının kadına göre daha az olduğundan bahsedilmiştir. Mayuk da (2013) benzer şekilde kadınların konu hakkında yaşadığı sıkıntıları incelemiş, kadınların mevcut yeteneklerine göre daha düşük statülerde çalıştıkları ve erkek çalışanlara daha fazla terfi imkânı verildiği sonucuna varmıştır. Yürüttüğümüz çalışmada da benzer sonuçlara varılmıştır. Katılımcılardan bazıları bazı akademisyenlere daha fazla imkân verildiğini vurgulamıştır. Bunu çifte standarda örnek olarak gösterebiliriz. Ayrıca bu çalışmada “cam tavan” kavramı kadınlar ve hemcinsleri açısından incelenmiş, ancak zaman zaman karşı cinsin olumlu ya da olumsuz etkilerinden bahsedilmiştir. Kimi katılımcılar erkek çalışma arkadaşlarından destek gördüğünü belirtirken, kimi katılımcılar akademik çalışmalarını konusunda hiç destek görmediğini ve cam tavanın hemcinsleri tarafından uygulandığını savunmuştur. Literatürde cinsiyetleri karşılaştırmalı bir şekilde inceleyen Ergin (2013) bir aile şirketine kadınlara karşı olan tutumu incelemiştir. Davranışlar kadınsı (kadına ait özellikleri daha çok), erkeksi (erkeğe ait özellikleri daha fazla ön planda), androjen (hem kadınsı hem erkeksi özellikler taşıyan) ve belirsiz (ne kadınsı ne erkeksi özellik taşıyanlar) açısından incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda kadına karşı en az olumlu tutum sergileyenin hemcinsi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Efe (2006) aynı şekilde kadının kariyer engeline hemcinslerinin sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır. Daha sağlıklı sonuçlara varılması için cam tavan ve cinsiyet değişkeni hakkında daha fazla çalışma

yürütülmelidir. Bu çalışmada katılımcılar özellikle mesleğe yeni başlayan akademisyenler kendilerinden daha üst basamaktaki meslektaşları tarafından akademik engelle karşılaşmıştır. Birçok mesleğe yeni başlayan akademisyen kadın yöneticilerin kariyerlerini engellediklerini, bunu yüksek lisans ve doktora derslerine katılımında yeterli esnekliği göstermemesiyle ifade etmiştir.

Kadınların kendi içlerindeki bu büyük mücadelenin asıl sebebinin kraliçe arı sendromu olduğu söylenebilir. Bu kavram kadın yöneticinin yöneticilik vasfıyla üstünlük kurmasını ifade etmektedir. Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algıları Ölçeği yanıtlarına göre “Kadın yöneticiyle çalışmayı tercih ederim.” ifadesine çoğu katılımcının “emin değilim” diyerek cevap vermesi, kadın yöneticilerle çalışma konusundaki problemleri işaret etmektedir. Nitel verilerde de mesleğe yeni başlayan akademisyenlerin zaman zaman kadın yöneticileri tarafından yüksek lisans ve doktora ders programları bilindiği halde ders yüklenmesi mevcut düşünceyi destekler niteliktedir. Kraliçe arı ve cam tavan kavramları birbirleriyle yakından ilişkilidir. Kraliçe arı karakterine sahip olan kadın yöneticiler hemcinslerinin üzerlerindeki cam tavanı kırmaları konusunda yeterli desteği vermemektedir. Bunun nedeni de bir gün onların yerini alabileceklerine dair olan korkudur (Thompson, 2012). Kadın yöneticilerin altlarındaki hemcinslere yardımcı olmamalarının bir diğer nedeninin de zaman darlığı olduğu vurgulanmıştır. Bazı kadın yöneticiler ise misilleme yaptıklarını, daha önce kendilerine benzer durumlarda yardım edilmediği gerekçesiyle kendilerinin de hemcinslerine yardım etmekten kaçındıklarını belirtmiştir. Bunun altında yine hemcinslerinin terfi etmesinden duyulan korku yatmaktadır. Korkunun altında da güvensizlik, yerini sağlamlaştırma, kendini tehdit altında görme vardır (Johnson ve Helm, 2011). Amerika’da Wilson (2015) tarafından yapılan çalışmada kraliçe arı sendromu sonucu kadınların zarara uğraması neticesiyle konunun hukuka taşınma aşaması açıklanmıştır. Yani Amerika’da konu hukuksal bir boyut kazanmışken ne yazık ki ülkemizde bu kavram henüz detaylı olarak bilinmemektedir. Amerika’da da belirli bir döneme kadar kraliçe arı sendromuyla ilgili çok az dava mahkemeye götürülmüştür. Çalışmada kadınlardan kadınlara olan tacizin her zaman üst basamaktan alt basamağa olduğu algısının kırılmasından da bahsedilmiştir. Kraliçe arı sendromunun madde 6 çerçevesinde kanuna koyulması konusunda ısrarlar olsa da konu henüz kesin netlik kazanmamıştır.

Yurtdışında cam tavanı yıkmak için bu gibi adımlar atılırken, henüz psikolojik tacizle ilgili yasal bir düzenlemenin olmadığı ülkemizde kadınlara yönelik olan bu bariyeri yıkmak oldukça zordur. Henüz kadın cinayetlerinin sorumluları gereken cezayı almazken, kadının önüne koyulan bariyerin kalkması ancak sistemli bir biçimde konuyu ele alarak mümkün hâle gelebilir. Gül ve Oktay (2009) kadının öğrenilmiş çaresizlik neticesinde bu hâle geldiğinden bahsetmiştir. Bir durum hakkında yaşanan birçok başarısızlık neticesinde bir şey yapılırsa bile hiçbir şeyin değişmeyeceği gerekçesiyle cesaret yitirilmiştir. Öğrenilmiş çaresizliğin bir diğer türü de sessizliktir. Üstünlük kurmaya çalışan kadın yöneticilerle çalışan ve önüne set çekilen kadın akademisyenler ya sessizliğe bürünüp fikirlerini ifade etmekten kaçınır ya da seslerini aşırı tepki şeklinde dile getirmeyi tercih ederler. Özgan ve Külekçi (2012) çalışmalarında öğretim elemanlarının sessizliğinin nedenini ve bunun çalıştıkları üniversite üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Üniversiteler fikirlerin yayıldığı kurumlar olduğu için kurumların kendilerini geliştirmeleri açısından fikirlerin paylaşımı çok önemlidir (s.34). Sessiz kalıp, fikirleri dile getirmeyen akademik kurumlarda değişim ve gelişim süreci ya çok yavaş ya da hiç olmaz. Üniversitelerin topluma yol gösteren kurumlar oldukları göz önünde bulundurulduğunda, sessiz kalmanın gelişimin önünde büyük bir engel olduğu sonucuna ulaşılabilir. Çalışmada çeşitli vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan 14 öğretim görevlisinden veri toplanmış ve sessizlik türleri incelenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu boyun eğme amaçlı sessiz kalmış, diğer grup ise örgüt içindeki ilişkilerini korumak amaçlı sessiz kalmıştır. Özellikle fikirlerine önem verilmediğini hissettiklerinde sessiz kalmışlardır. Bu çalışmada da aynı şekilde katılımcılar ya hiçbir şeyin değişmeyeceğine olan inançları sebebiyle ya da kendilerine bir zarar geleceği gerekçesiyle sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Mevcut çalışmada da haksızlık yapılması, kendileri adına alınan olumsuz kararlar, fazla iş yükü getirecek durumlar, çatışma yaşanması olası konularda diğer çalışanlarla uzlaşma yapılması gereken durumların kişinin ilgi alanı dışında olması sessizlik nedenleri olarak gösterilmiştir (s.38). Her türlü işin öğretim elemanları tarafından yapılması da sessizlik sebebi olarak gösterilmiştir. Bu çalışmada da mesleğe yeni başlayan öğretim elemanları sekreterlik işlerinden, getir götür işlerine kadar birçok görevi yaptıkları için her duruma boyun eğen ve sessiz kalan bir yapıya bürünmüştür. Örgütsel sessizliğin yönetsel sebepleri arasında yöneticilerin tutumları, iletişim türleri sayılabilir. Sessiz kalan akademisyenler kendilerinde birtakım psikolojik sorunlar meydana geldiğinden, iş verimlerinin düşüp motivasyonlarının azaldığından bahsetmiştir (s.43). Sessizlik



sadece yükseköğretimde değil, eğitimin diğer basamaklarında da eğitimcilerin önünde önemli bir engel teşkil etmiştir. Sağlam ve Yüksel (2015) liselerde görev yapan 76 yönetici ve 345 öğretmenin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini almıştır. Alınan görüşler doğrultusunda öğretmenlerde en fazla savunma amaçlı sessizliğin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerde de savunma amaçlı sessizlik diğer sessizlik türlerinden daha yüksek çıkmıştır. Hizmet yılı göz önüne alındığında 1-5 ve 6-10 yıl hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik türünde diğer hizmet sürelerinde görev yapan öğretmenlere göre daha sessiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Sağlam ve Yüksel'in yaptığı çalışma ile bu çalışma arasında benzerlikler mevcuttur. Yükseköğretim ve lise basamaklarında eğitimciler kendilerini ve sahip oldukları statüyü korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih etmişlerdir.

Fikirleri ifade etmenin (sesliliğin) sadece çalışanlar açısından değil, örgüt açısından da yararları mevcuttur. Bulut ve Bayramlık (2015) çalışanların örgüt yararına fikir ve düşüncelerini söylemelerinin performanlarının artmasını sağlayarak örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırdığından bahsetmiştir. Tam tersi durumda ise hem çalışanın hem de örgütün performansı düşer (s.444). Sesslilik bazı durumlarda da örgütte oluşan olumsuz durumlara karşı duyulan memnuniyetsizlik olarak tanımlanmıştır. Ses çıkarmadan önce sesliliğin maliyeti düşünülmektedir (s.445). Çalışma dahilinde 386 öğretmene çalışan sesliliği ölçeği uygulanmıştır. Sonuçlara göre meslekte kıdemli öğretmenler daha sesli, mesleğe yeni başlayan öğretmenler yeterli tecrübe ve bilgiye sahip olmadıkları için sessizdir. Bunun nedeni tecrübe eksikliği, üzerlerindeki görev yükü ve sahip oldukları konumu koruma isteğidir. Yapılan araştırmalara göre eğitim seviyesi arttıkça sesslilik davranışı artmıştır (Near ve Miceli, 1996; Tangira ve Ramanujam, 2008; aktaran Bulut ve Bayramlık, 2015). Araştırmanın sonucu, bu çalışmanın bulgularıyla paralellik göstermiştir. Mesleğe yeni başlayan akademisyenlerin yüksek lisans ya da doktora öğrencisi oldukları düşünüldüğünde, eğitimlerini tamamlayıp yeterli kıdeme ulaştıklarında diğer öğretim elemanları gibi fikirlerini ifade etme eğiliminde olacağı söylenebilir. Çalışan sesliliğiyle ilgili yükseköğretimde yapılan bir başka çalışmaya göre, bir devlet üniversitesinde görev yapan çeşitli akademik ünvanlara sahip öğretim elemanlarına örgütsel sesslilik anketi uygulanmıştır. 166 katılımcının cevapları bu doğrultuda değerlendirilmiştir. Çalışmada öğretim elemanlarının çevrelerinde yaşadıkları olayları kontrol edebileceği inancında olan, yaşayanların sonucunu belirleme payına sahip olduğunu düşünen öğretim

elemanları olarak çevrelerinde yaşanan olaylara duyarsız kalmayarak, daha iyisini yapmayı istedikleri vurgulanmıştır. Ayrıca bu şekilde çevrelerinde yaşananlar üzerinde kontrol sahibi olduklarını bilmeleri iş tatmin düzeylerini de arttırmaktadır. Sessizlik düzeyleri arttığında iş tatmin düzeyleri de aynı oranda artmıştır. Bu çalışmada da benzer şekilde kadın öğretim elemanları hiçbir şey değişmeyeceği algısına kapılarak sessiz kalmayı tercih etmiştir. Öğretmen ve öğretim elemanlarının algıları bu açıdan yakındır. Çevrelerinde yaşananlara etkileri olduğunu hissettiklerinde kendilerini ifade etmektedirler. Düşüncelerinin hiçbir şeyi değiştirmeyeceğini düşündükleri durumlarda ise içe kapanma eğilimi göstermişlerdir.

Bazen karşı cinsten, bazen de hemcinsleri tarafından engellemelerle karşılaşan kadın akademisyenlerin motivasyonları olumsuz yönde etkilenmiştir. Kadınların mücadelelerindeki en önemli neden erkeklerin bu kadar hakim olduğu çalışma dünyasında bir yer edinebilme çabasıdır. Kadınların arasındaki mücadelenin erkeklerinki gibi zaman zaman agresiflik ve şiddet içermese de psikolojik olarak yıllardan beri var olduğu söylenebilir. Shpancer (2014) yazısında kadınların mücadelesini incelemiştir. Geleneksel pasif ve geri plandaki kadın algısının yerini kendisi için mücadele veren, agresif bir buz hokeyi oyuncusu gibi gardını almış kadın figürü almıştır. Yüksek statüsü olan ve fiziksel olarak çekici kadınların hemcinslerinden daha az yardım ve korunmaya ihtiyacı olduğundan, bu tür kadınların tehdit unsuru olarak algılanacağından bahsedilmiştir. Bu tür tehdit unsuruyla baş etmenin en etkili yolu ise eşitlik ve standartlaşma ile ilgili bazı değerler konusunda ısrarcı olmaktır. Bazı aşırı durumlarda ise kadın direkt olarak dışlanmaktadır. Shpancer (2014), konu hakkındaki araştırmalardan bahsetmiştir. Bir araştırmada, genç bir araştırma görevlisi sırasıyla açık elbise ve sıradan bir kot ve t-shirt giymiştir. Bazı katılımcılar onu sıradan elbiseyle, bazıları ise dekolte elbiseyle görmüştür. Asistanı sıradan elbiseyle görenler görmezden gelirken, dekolte kıyafetle görenler yoğun biçimde eleştirmiştir. Bunun dışında Shpancer, yürütülen çalışmalarda kadınların kişiler arası mesajlaşma ve kodlamaları çözmede iyi olduğundan bahsetmiştir. Bu çalışmada da akademik dünyada yaşanan bu çatışmalardan bahsedilmiştir. Katılımcılar her ne kadar hemcinslerinin kendileriyle empati kurduklarını ifade etseler de, kadın yöneticilerle kendilerini rahatsız hissetmeleri, akademik çalışmalarında yeterince destek görmemeleri bu örtülü rekabetin adeta bir göstergesidir. Nitel verilerde de yüksek lisans ve doktora ders yüklerini azaltmak için hemcinslerinden destek

bekleyen araştırma görevlileri umdukları desteği zaman zaman alamadıklarını ve kendilerini yalnız hissettiklerini ifade etmiştir. Hissettikleri bu yalnızlık zaman zaman onların içine kapanmasına ve sessizleşmesine, bazı katılımcılarda ise tam tersine durumu ifade etmelerine neden olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada ele alınan konulardan birini oluşturan bu tür engellerle karşılaşan kadının öğrenilmiş çaresizlik neticesinde sessizleşmesi ya da sesini duyurmasıdır. Birşeylerin değişmeyeceğine olan inançla korku temelinde kendini ifade etmekten kaçınma, mevcut duruma boyun eğmesi, örgütün yararını gözetme amacıyla dışavurumdan kaçınma şeklinde kendini göstermektedir. Ya da tam tersi çalışanların haksızlığa uğradığı durumlarda aşırı duyarlı olma, değişim için yeterli olmadıklarını düşünerek grup kararlarına uyum sağlama, hoşnut olunan bir durumu korumaya çalışmak şeklinde olabilir. Sessizlik ve seslilik aslında mevcut duruma tepki niteliğindedir. Bu iki durumun örgütte sıklıkla yaşanması o örgütte bir şeylerin yolunda gitmediğini gösterir. Örgütte sessizlik hâkimse, o örgütün fiziksel ve sosyal ağında sıkıntı vardır. Stres, kötümserlik ve memnuniyetsizliğe sebep olmaktadır. Bu durumun çözüme kavuşabilmesi için yönetimsel, örgütsel ve çevresel değişkenleri iyi incelemek gerekir. Bu değişkenler yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkularından kaynaklanmaktadır. (Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015). Bu çalışmada da üst yönetimden gördüğü çifte standart sonucunda zaman içinde sessizleşen ya da her fırsatta kendilerini dile getirmeye çalışan katılımcıların bunu bir tepki olarak seçtikleri açıktır. Kimi zaman yaşadıkları psikolojik taciz neticesinde sessizleşmiş, kimi zaman da hiçbir şeyin değişmeyeceğine olan inançlarından sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Perlow ve Williams (2003) bazılarının utangaçlıktan, yüzleşme korkusu ya da diğer tehdit unsurlarından dolayı sessiz kalmayı tercih ettiğinden bahsetmiştir. Bazen fikirlerini ifade edenin de övgü ve takdir gördüğünü, ancak durumun çoğu zaman tam tersi olduğunu belirtmiştir. Yani sessiz kalmak makbul olurken, ses çıkarmak kimi zaman ciddi şekilde cezalandırılır. Hemen işlerine son verilmese de marjinal ve alakasız hissettirilip, rahatsızlık hissi verilir. Bu kapsamda Perlow ve Williams (2003) tarafından 500 işletme ile yapılan çalışmada sessizliğin çalışanlarda aşağılanma, zarar veren öfke, pişmanlık gibi etkileri olduğu, her tür ilişkiyi zedelediği, yaratıcılık ve üretkenliğe zarar verildiği ortaya koyulmuştur. Akademik ortamın üretkenlik ve yaratıcılık gerektirdiği düşünüldüğünde, sessizlik ortamının fikir ortaya koyan insanlara ne kadar zarar verebileceği anlaşılabilir. Perlow ve Williams (2003) farklılığın

kişilerin fikirlerinin bastırılmasında esas olduğunu öne sürmüştür. Ancak davranışlarımız, kökenlerimiz, inanç, fikir ve zevklerimizdeki farklılık, genel olarak farklılığın engellenmesinin mümkün olmadığını ortaya çıkarmaktadır. “Kim herkesin aynı fikre sahip olduğu bir ortamda beyin fırtınası yapmak ister ki?” sorusu, bize aslında farklılığın ne kadar değerli olduğunu anlatmaktadır. Yöneticiyle iyi geçinen ondan kocaman bir ödül alır fikri yaratıcılığın önüne set çekebilir ve güvensizlik yaratabilir. Güvensizlik büyüdükçe de sessizlik sarmalı büyümektedir. Örgütlerdeki oybirliği kaygısı herkesi basmakalıp fikirlerin içerisine sokmaktadır. Bu zinciri kırmak için öncelikle söz sahibi yönetici olduğu için çalışanlara negatif bir yaptırımda bulunmaması gerekmektedir. Tabi ki sessizlik faturası sadece yöneticilere ya da aralarında gizli rekabet olduğu için kadın çalışanlara ya da yöneticilere kesilecek bir konu değildir. Bütün örgütün sessizlik sarmalından çıkmak için çaba göstermesi gerekmektedir. Yapılması gereken sadece kendimizi açıkça ifade edebilmek ve astlarımızla, kendimizle aynı statüde olanlarla, hatta patronlarımızla açık bir şekilde konuşmamızdır. Diğer kişinin konuyu gündeme getirmesini beklemektense konuyu açıkça dile getirmek gereklidir. Bir kişi eğer gereken cesareti gösterip bir adım atarsa, diğerleri de bir şekilde ona katılacaktır. Perlow ve Williams (2003) üstlerin astlara her zaman ihtiyaç duyduğunu hatırlatarak bu kadar geri planda kalmamamızı hatırlatmıştır. Olaylara değişik bakış açıları getirilmesi, alternatifler sunulması gerektiği vurgulanmıştır.

Bu çalışmada katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer konu ise çifte standart (kayırmacılık) yani belli bir kişi ya da gruba daha fazla hak ve imtiyaz verilmesidir. Martin (2009) bazı ülkelerde akademik hayatta varolmanın tek yolunun kayırmacılık yapmak ya da kayırmacılığın olduğu düzene ses çıkarmamak olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada da katılımcıların bazıları çalıştıkları örgütte bazı meslektaşlarının kayırıldığından, kendilerine daha üstün hak ve ayrıcalıklar verildiğinden bahsetmiştir. Büte (2011) kayırmacılığın yaşandığı bir örgütte bireysel ve örgütsel başarısızlığın söz konusu olduğundan bahsetmiştir. Kayırmacılık, akraba olan, favori olan kişileri ya da yakın arkadaşı kollama şeklinde olabilir. Katılımcıların en fazla karşılaştıkları durum sevilen, favori olan bir kişi ya da grubun bariz şekilde kayırılmasıdır. Bunun nedeni kişinin yurtdışında eğitim görmesinden, ortak ilgi alanına sahip olmaya kadar değişebilmektedir. Bu bağlamda belirli bir gruba daha az iş yükü verilirken, bir diğer gruba daha fazla iş yükü verilebilir. Herkesin eşit haklara sahip

olduğu bir kurumda belli bir gruba daha az hak verilmesi, daha fazla iş yükü yüklenmesi psikolojik taciz kapsamına girmektedir (Leymann, 1996). Kayırmacılığın çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığın üzerinde ne gibi etkisinin olduğunu belirlemek amacıyla yürütülen çalışmada kayırmacılık olan örgüt çalışanlarının üzerinde iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık açısından anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır (Büke, 2011, s.147). Buna göre kayırmacılığın yaşandığı örgütlerde daha fazla işten ayrılma, daha az iş tatmini ve örgüte daha az bağlanma söz konusu olacaktır. Çalışmanın sonuçları bu açılarından bu çalışmayla benzerlik göstermektedir. Erdem ve Meriç (2012) okul yönetimindeki kayırmacılığı öğretmenlerin algılarına göre incelemeyi amaçlamış ve 5 ilköğretim okulunda görev yapan 150 öğretmene geliştirilmiş Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği uygulanmıştır. Daha önceden yapılan yeterli çalışma olmadığını savunan ve bu nedenle mevcut ölçeği geliştiren araştırmacılar konuyla ilgili yapılan çalışmaların yetersizliğinden şikâyet etmiştir. Aynı şekilde araştırmamız sürdürülürken aynı problemler yaşanmış ve konu hakkında sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır.

Çalışmanın modelinde de gösterildiği gibi psikolojik taciz kavramının tek başına anlamı yoktur. Çalışma kapsamında bu kavram, cam tavan, örgütsel sessizlik-seslilik, kraliçe arı sendromu, kayırmacılık gibi kavramlarla iç içe geçmiştir. Amerika'daki kadın akademisyenlerin yaşadığı zorluklar Türkiye'deki gibidir. Angeliq (2012) çalışmasında akademik yaşamda kendi yaşadığı zorluklardan bahsetmiştir. Akademik yaşama girdiği andan beri bir kadın olarak zorluklardan geçtiğinden, sistemde ters giden bir şeyler olduğundan bahsetmiştir. Sistemin düzelmesi için akademide yapısal değişiklikler olması gerektiğinden bahsetmiştir. Angeliq (2012) akademik kariyeri boyunca sessiz kaldığından ve bu çalışmayı bir nevi protesto amaçlı yazdığından bahsetmiştir. Siyahi kadın çalışanlar da ırkçılık gibi bir takım haksızlıklara uğradıklarında sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. (Cervero, 1996). Bu çalışmada kadın akademisyenler yaşadıkları zorluklardan bahsetseler de sessizlik konusunda aynı fikirde değildirler. Katılımcıların çoğunluğu ancak örgütü koruma amaçlı sessiz kalabileceklerini, onun dışında kendileriyle ilgili hiçbir konuda sessiz kalamayacaklarını ifade etmiştir. Cam tavan Avustralya'da da üzerinde yasa tasarıları çıkarılıp, çözüme kavuşturulmaya çalışılan bir konudur. 20 yıldır yasalar çıkarılmaya çalışılsa da, kadınların sadece % 3.5'i yönetim düzeyine gelebilmiştir. Bunun dışında 2003, 2004 ve 2005 yılları için kadın akademisyenlerin iş yükleri

incelenmiş ve yükün erkeklere oranla çok daha fazla arttığı görülmüştür. Erkek akademisyenlere kadın akademisyenlerden daha fazla boş zaman verildiği gözlenmiştir (Kjeldal ve diğ., 2005, 436-437). Bu çalışmada aynı şekilde iş yükünün eşitsiz bir şekilde dağıtıldığından şikâyet edilmiştir. Ancak bu çalışmada bu eşitsizliğin nedeni cinsiyet farkından değil, kişisel yakınlık, yurt dışında eğitim görmüş olma ve hemcinslerin kendine tehdit olarak algıladığı kadın akademisyenlere daha fazla iş yükü vermesi gibi farklı nedenlere dayanmaktadır. Williams (2005) kadınların üzerindeki engeli “annelik duvarı” olarak isimlendirmiştir. Bu çalışmadaki katılımcılar doğum izni, süt izni gibi konularda hemcinslerinden destek görmeyi bekleyip görmediklerini ifade etmiştir. Williams tarafından “annelik duvarı” olarak tanımlanan bu engel doktora derecelerini aldıktan hemen sonra çocuk sahibi olan erkeklerin aynı şekilde doktora derecesini aldıktan hemen sonra anne olan kadınlardan daha fazla imtiyaz sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Çalışan kadının aileyi daha az önemseydiği, daha bencil olduğu gibi önyargıların olduğu da belirtilmiştir (s.99). Akademik yaşamdaki bu tavan daha küçük yaşlarda erkeklerin sayısal yeteneklerinin kızlardan daha iyi olduğu fikriyle şekillenmiştir. Başarısız olduklarında erkekler bu başarısızlığı sadece çalışmamalarına bağlarken, kızlar başarılı olduklarında başarılarını bu yetenekten yoksun oldukları için sıkı çalışmalarına, bazen şansa bağlamaktadır. Bugünkü akademik dünyada kadınlar terfi ettirilse de bu yükselme çok yavaş ilerlemektedir. Bunun nedeni de küçük yaşlarda yerleştirilen bu algıdır (Drew, 2005).

Kadın olmanın getirmiş olduğu tüm bu dezavantajların yanına bir de aşağılanma, sürekli eleştiri, dışlama, komik duruma düşürme, iş yükü gibi psikolojik taciz unsurları geldiğinde çalışma yaşamı kadınlar için dayanılmaz bir hal almaktadır. Avustralya'nın ilk kadın başbakanı Julia Gillard bile işini icra ederken cinsiyetçi saldırılara ve psikolojik tacize maruz kalmış, bu duruma Avustralya vatandaşları bizzat şahit olmuştur. 2012'de başbakan maruz kaldığı psikolojik tacizi dile getirmiş ve dünya gündemine oturmıştu. Bu olay üzerine tavsiyeler doğrultusunda psikolojik taciz karşıtı rejim yetkili mahkeme tarafından onaylanmıştır. Ancak 2013'de Avustralya hükümetinin değişmesiyle psikolojik taciz mağdurları için psikolojik taciz karşıtı reformun uygulanması konusunda şüpheler oluşmuştur. Dönemin başbakanı konuyu gündeme getirdiğinde yer yerinden oynarken, hükümetin değişmesiyle konu hakkında fazla birşey yapılmadığı dile getirilmiştir (Bagust, 2014). Genel varsayımın aksine her zaman üstten asta değil, zaman zaman asttan üste de görevi ne kadar önemli olsun

psikolojik taciz eylemi uygulanabilir. Bu çalışmada ise psikolojik tacize maruz kalanların çoğunluğu akademik olarak daha alt kademelerde yer almaktadır.

Psikolojik taciz ve bahsettiğimiz onu oluşturan faktörler sadece ülkemizde değil tüm dünyada mücadele edilen bir mesele haline gelmiştir. Cobb (2011) bu çerçevede psikolojik taciz kavramına global bir bakış açısıyla bakmış ve ülkeleri karşılaştırmıştır. Buna göre, psikolojik taciz Amerika’da cinsel tacizden 4 kat daha fazla görülmektedir. Psikolojik taciz sadece Amerika’da yaşanan bir problem değildir. 2011 yılında Norveç’de düzenlenen sağlık konferansında belirtildiği gibi psikolojik taciz problemi gün geçtikçe artmaktadır. Danimarka’da medyada Çalışma Bakanlığı tarafından yansıtıldığı gibi psikolojik taciz gün geçtikçe artmış ve psikolojik taciz ile mücadele için özel bir sistem kurulması gerekmiştir. Avrupa, Amerika ve Asya’da yapılan geniş çaplı araştırmada “Hiç psikolojik tacize maruz kaldınız mı?” sorusuna Avrupalı katılımcıların % 83’ü, Amerikalıların % 65’i, Asyalı katılımcıların ise % 55’i psikolojik tacize maruz kaldığını belirtmiştir. Kanada, Avustralya ve Avrupa ülkelerinde psikolojik taciz karşıtı yasalar çıkmıştır. İsveç, Fransa, Danimarka gibi ülkeler buna örnek gösterilebilir. Sırbistan’da da yasalar çıkarılmıştır. Almanya’daki Çalışma Bakanlığı işverenin çalışanı koruması gerektiğini belirtmiş, çalışanları koruma altına almıştır. Buna karşılık İngiltere’de böyle bir yasa henüz yoktur. Türkiye’de ise ilk kez 2011 Borçlar Kanunu altında Almanya’daki gibi işverenin çalışanı koruması gerektiği belirtilmiştir. Belçika’da 2007 yılında Çalışma Sonucu Oluşan Psikolojik Yükün Önlenmesi isimli kararname uygulamaya girmiştir. Bu kararname çerçevesinde işyerindeki stres, karmaşa, şiddet, tacizin fiziksel ve zihinsel sağlığa olumsuz etkilerini önlemeye yönelik düzenlemeler yer almaktadır. Avrupa hariç bahsedilen diğer ülkelerde psikolojik taciz yasadışı niteliktedir (Cobb, 2011).

### **6.3 Öneriler**

#### **6.3.1 Uygulamacılara Yönelik Öneriler**

- Psikolojik taciz kavramı çokça değişkeni olan karmaşık bir kavramdır. Bu çalışmada psikolojik tacizi şekillendiren kavramlara değinilmiş ve sebepleri detaylı olarak anlaşılmasına çalışılmıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgular

doğrultusunda, psikolojik taciz konusunda bireysel mücadele, hukuksal mücadele, farkındalık geliştirme gibi yöntemlerden hangisi seçilecekse ona göre bir mücadele planı çıkarılmalıdır. Bu çalışmanın sonucuna göre psikolojik taciz mağdurlarının baş etme yöntemlerini etkili olarak kullanamadıkları görülmektedir. Bunun muhtemel nedeninin mücadele yöntemlerini ve hukuksal süreci iyi bilmemeleri olduğu düşünülürse, mağdurlar bu eksikliklerin giderilmesi yönünde bir mücadele planı geliştirilebilir.

- Mağdurlarda endişe hali, depresyon ve psikosomatik şikayetler geliştiği (Tınaz, 2006) bilinmektedir. Bu doğrultuda bu tür rahatsızlıkları yaşayan psikolojik taciz mağdurlarının durumlarını belgeleyerek üst yetkiliye ya da hukuki bir merciyeye başvurmaları gerekmektedir.
- Çalışılan kurumun çalışanı ne derece koruyup kolladığının bilinmesi gerekmektedir. Çalışanın haklarının adaletli bir şekilde kollandığı kurumlarda psikolojik taciz vakaları daha azdır. Bu çalışmada görüşülen katılımcılardan psikolojik tacize maruz kalanlar, çalıştıkları kurumda kendilerini rahat hissetmediklerini ifade etmiş ve bazıları yeni iş arayışına girmiştir. İş gücü kaybının önüne geçmek için akademik kurumlarda denetleyici birimler kurulmalıdır. Bu şekilde psikolojik taciz büyük ölçüde engellenebilir.
- Network ağı oluşturmak sinerji ve birlikte hareket etmek konusunda çok önemlidir. Bu ağ ne kadar geniş olursa bilgi o kadar çabuk yayılır ve herkes bu sayede üzerine düşeni yapabilmektedir. Bu çalışmadaki katılımcıların en fazla şikâyet ettikleri konuların başında yeterli işbirliğinin olmaması gelmektedir. Bu çalışmadaki psikolojik taciz mağdurları özellikle hemcinslerinden yeterli desteği görmediğinden yakınmıştır. Bu konuda yeterli dayanışmanın ve bilgi ağının kurulması için örgütlerin “psikolojik taciz” kavramını olumsuz olarak tanıtmaları ve mücadele edilmesi konusunda çalışanları teşvik etmesi gerekmektedir. Meslektaşların yönetimi bu konuda bilgilendirmesiyle örgüt politikasında gerekli değişiklikler yapılabilir ve bu sayede network ağı kuvvetlendirilebilir.
- Çalışanların motivasyon ve verimlerini düşüren cam tavan, çifte standart (kayırmacılık), kraliçe arı sendromu gibi konularda da çalışanlar detaylı olarak



bilgilendirilmelidir. Bu çalışmaya katılan katılımcıların psikolojik taciz konusunu daha önceden duymuş olmalarına rağmen, psikolojik taciz ile ilişkili kavramlar konusunda (örgütsel sessizlik-seslilik, cam tavan, çifte standart, kraliçe arı sendromu) yeterli bilgi sahibi olmadıkları sonucuna varılmıştır. Birbiriyle yakından ilişkili bu kavramların, konu hakkında düzenlenen panel ve seminerlerle detaylı olarak anlatılması gerekmektedir.

- Psikolojik taciz hakkında direkt bir yasa maddesi olmamasına rağmen, Türk Ceza Kanunu ve Anayasadaki bağlayıcı maddeler sayesinde psikolojik taciz hakkında yasal işlem başlatılabilmektedir. Bu çalışmaya katılan katılımcılardan sadece hukuk bölümü öğretim elemanları psikolojik tacizin hukuksal boyutu hakkında bilgi sahibidir. Tüm akademik elemanlarının konu hakkında bilgi sahibi olması sağlanmalı ve psikolojik taciz ile ilgili bağlayıcı maddeler hakkında yeterli bilinç oluşturulmalıdır.
- Hoffman ve Müller (2006) rahat bir çalışma ortamında kadın kimliğiyle barışık bir şekilde yaşamak için öncelikle korkuyla baş edilmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Korkularla yüzleşmek özgüveni arttırmak açısından önemlidir (s.60). Bu çalışmada da korku ve psikolojik taciz ile örgütsel sessizlik-seslilik kavramları arasında yakın ilişki bulunmuştur. Korku ile mücadele konusunda çalışanlarda bilinç oluşturulmalıdır. Bu da eğitimler sayesinde mümkün olabilir.
- Psikolojik taciz sadece dikey, yönetimden asta değil, zaman zaman asttan üste ya da yatay olarak aynı statüde çalışan kişilere de uygulanmaktadır. Böylece aynı seviyede çalışan meslektaşların da psikolojik taciz tanımına uyan davranışları değerlendirilebilir.
- Akademik yaşama yeni başlayan ve bu araştırmada psikolojik tacizden en fazla olumsuz olarak etkilendiğini dile getiren araştırma görevlilerine mentor atanması ile ilgili yükseköğretim kurumlarında uygulamalar yapılması sağlanabilir. Bu sayede yaşanan olumsuzluklar çok ciddi bir hâl almadan mentorların da yardımıyla çözüme ulaştırılabilir. Bu çalışmadan çıkan önemli sonuçlardan biri bu yöndedir. Özellikle mesleğe yeni başlayan araştırma görevlileri meslektaşlarından yeterli rehberliği görmediklerini belirtmiştir.

Akademik kurumlar mentorluk sistemiyle ve bu düzeni devamlı olarak kontrol ederek bu sıkıntının önüne geçebilirler.

### 6.3.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu çalışmada psikolojik taciz kavramı, örgütsel sessizlik-seslilik, cam tavan, kayırmacılık ve kraliçe arı sendromu ile birlikte incelenmiş ve bağlantıları bulunmaya çalışılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda da psikolojik taciz kavramı tek başına incelenmemeli, başka kavramlarla iç içe dinamiği incelenmelidir.
- Bu çalışmada kadın akademisyenlerin psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik kavramları hakkındaki algıları incelenmiştir. Ancak erkek akademisyenlerin konu hakkındaki görüşlerine yer verilmemiştir. Bundan sonraki çalışmalar için kadın ve erkek akademisyenlerin algıları karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
- Konunun hukuksal boyutu ile alanyazında açık olduğu tespit edilmiştir. Hukuk alanındaki akademisyenler konuyu detaylı inceleyerek, ülkemizdeki hukuksal noksanlara dikkat çekmelidir. Bu çalışmada hukuk bölümündeki birkaç araştırma görevlisi dışındakilerin konu hakkında detaylı bilgi sahibi olmadığı görülmektedir. Bu da konunun hukuki boyutuna daha fazla önem gösterilmesi gerektiğinin altını çizmektedir.
- Aynı çalışma öğretmenlere de uygulanarak ülkemizdeki eğitim sisteminde psikolojik taciz, örgütsel sessizlik-seslilik kavramlarının nasıl algılandığı daha detaylı bir biçimde incelenebilir. Bu çalışmada literatür ve tartışma bölümlerinde akademisyenlerin yanı sıra öğretmenlerle de konu hakkında yapılan çalışmalar incelenmiştir. Ancak psikolojik taciz ve örgütsel sessizlik-seslilik ilişkisini kadın öğretmenlerin gözünden gören bir çalışma olmadığından konular bir de bu şekilde kadın öğretmenler boyutunda incelenebilir.

- Yapılan çalışmalarda bugüne kadar hep psikolojik taciz mağdurları katılımcı olarak yer almaktadır. İlerideki çalışmalarda yapılan şikâyet ve ihbarlar göz önünde bulundurularak psikolojik taciz uygulayanlar detaylı olarak incelenebilir. Böylece problemin kökenine inilerek kalıcı çözümler bulunabilmektedir. Bu tür bir çalışmada görüşme yöntemi sağlıklı sonuçlar vermeyebileceğinden yöntem olarak gözlem, kayıt ve not alma tercih edilebilir.
- Araştırmacılar tarafından konu hakkında eğitim-öğretim kurumlarına gidilerek seminer ve sempozyumlar düzenlenebilir. Kişiler psikolojik taciz konusunda ne kadar fazla bilgi sahibi olursa o kadar fazla haklarını arayacaktır. Bu nedenle konu ile ilgili hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
- Psikolojik taciz ile ilgili birim kurulmuş örgütlere gidilerek neler yapıldığı detaylı olarak raporlanabilir. Böylece bu tür kurumlar rol model olarak alınarak, tüm örgütlerde önce pilot uygulama şeklinde, sonra diğer kurumlarda uygulanabilir.

## KAYNAKÇA

- Abugre, J. B. (2011). Appraising the Impact of Organizational Communication on Worker Satisfaction in Organizational Workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 1, 7-15.
- Acar, A. B. Ve Dündar, G. (2008). İşyerinde Psikolojik Tacize (Psikolojik taciz) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 111-120.
- Acar, F. (1996). Chapter, *Türkiye’de Kadın Akademisyenler: Tarihsel Evrim ve Bugünkü Durum*, 75-87 in *Akademik Yaşamda Kadın*, Ankara: Türk-Alman Kültür İşleri Kurulu Yayın Dizisi.
- Aeen, M. N., Zarei, R., Ve Matin, H. Z. (2014). Do Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment? *Journal of Social Issues ve Humanities*, 2 (1), 88-93.
- Akbaş, K. Ve Şen, İ. G. (2012). Türkiye’de Kadına Yönelik Pozitif Ayrımcılık: Kavram, Uygulama ve Toplumsal Algılar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 165-189.
- Akbıyık, İ. (2013). İşyerinde Psikolojik Taciz (Psikolojik taciz) ile Bireysel ve Kurumsal Mücadele İçin Öneriler. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 1 (2), 33-38.
- Aktop, G. N. (2006). Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Alparslan, A. M. Ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.
- Angelique, H. (2012). Embodying Critical Feminism in Community Psychology: Unraveling the Fabric of Gender and Class. *Journal of Community Psychology*, 40 (1), 77-92.
- Aras, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müzik Öğretmenlerinin Mobbing (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Arnejčič, B. (2016). Mobbing in Company: Levels and Typology. *Organizacija*, 49, 240-250.
- Arsan, T. (2008). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizlerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aygün, H. A. (2012). Psikolojik Psikolojik taciz (Psikolojik taciz) Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 5, 92-121.
- Bagheri, G., Zarei, R. Ve Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors. *Ideal Type of Management*, 1 (1), 47-58.
- Bagust, J. (2014). The Culture of Bullying in Australian Corporate Law Firms. *Legal Ethics*, 17(2), 177-201.
- Baker, J. S. Ve Jones, M. A. (1996). The Poison Grapevine: How Destructive Are Gossip and Rumor in the Workplace? 7 (1), 75-86.
- Barbour, R.S. (1998). Mixing Qualitative Methods: Quality Assurance or Qualitative Quagmire? *Qualitative Health Research*, 8 (3), 352-361.
- Baş, S. (2011). Workplace Psikolojik taciz and Its Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Trust: A Study on Turkish Academicians. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beheshtifar, M., Borhani, H. Ve Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 275-282.
- Berkman, Y. A. (2005). Attitudes Towards Women Managers: Decelopment of a New Measure. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Koç Üniversitesi, İstanbul.
- Billing, Y. D. Ve Alvesson, M. (1994). *Gender, Managers, and Organizations*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Björkqvist, K., Österman, K., Ve Lagerspetz, K. (1994). Sex Differences in Covert Aggression among Adults. *Aggressive Behavior*, 20, 27-33.
- Black, C. Ve Islam, A (2014) Women in Academia: What Does It Take to Reach the Top? <https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2014/feb/24/women->

- academia-promotion-cambridge. Web adresinden 16 Kasım 2016 tarihinde edinilmiştir.
- Blackburn, M. S. (1988). *Employee Dissent: The Choice of Voice Versus Silence*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Tennessee Üniversitesi, Amerika Birleşik Devletleri.
- Blatt, R. Ve Camden, C. (2009). *Positive Relationships and Cultivating Community*. In *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, New York : Psychology Press.
- Bozkurt, Ö. Ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 121-139.
- Bramson, R. M. (1988). *Coping with Difficult People*. New York: Dell Publishing.
- Brian, M. (1995). What To Do about Academic Freedom? *Australian Universities' Review*, 38(2), 77.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. Ve Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations in Voice and Silence in Organizations*, Bingley: Emerald Group Publishing.
- Bulut, H. Ve Bayramlık, H. (2015). Öğretmenlerin “Çalışan Sosliliği” Davranışlarının İncelenmesi: Balıkesir Devlet Okullarında Bir Araştırma. II. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu, Mersin-Türkiye.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışanların Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 44 (1), 135-153.
- Cameron, K. S. (2007). *Forgiveness in Organizations*. In *Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*. London: Sage Publications.
- Cammuzzo, A. Ve Gambarotto, F. (2010). A dream out of silence: employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation. Management, Policy ve Practice*, 12, 166-179.
- Castetter, W. B. Ve Young, T. P. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Cemaloğlu, N., Daşçı, E. Ve Şahin, F. (2013). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Yaşama Nedenleri: Nitel Bir Çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (1), 112-124.
- Cervero, R.M., Wilson, A.L. Ve Associates (2001). *Power in Practice*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Chatel, A. (2011). Women on Women Bullying in the Workplace on the Rise. <http://www.workplacebullying.org/wow/> web adresinden 13 Ocak 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Chesler, P. (2001). *Woman's Inhumanity to Woman*, New York: Thunder's Mouth Press/Nation Books.
- Christensen, L. T. Ve Cornelissen, J. (2010). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, *Development and a Look to the Future*. *Management Communication Quarterly*, 25 (3), 383-414. <http://mcq.sagepub.com/content/25/3/383> web adresinden 12 Haziran 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Cindaroğlu, D. Ve Muradoğlu, G. (1996). Chapter, *Muhasebe ve Finans Dalındaki Bilim Kadınlarının İş ve Aile Rollerini ile Başetme Stratejileri*, 244-251 in *Akademik Yaşamda Kadın*, Ankara: Türk Alman Kültür İşleri Kurulu Yayın Dizisi.
- Cindiloğlu, M. (2010). Örgütsel Değerlerin Psikolojik taciz Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Clarke, R. L. W (2011). The Dissolution of the Oedipus Complex. <http://www.rlwclarke.net/courses/LITS3303/2010-2011/05Freud,Overview.pdf>. Web adresinden 26 Mayıs 2016 tarihinde edinilmiştir.
- Cobb, E. (2011). Workplace Bullying: A Global View. <http://www.management-issues.com/opinion/6235/workplace-bullying-a-global-overview/>. Web adresinden 16 Şubat 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Constantinescu, V. (2014). *Mobbing: Psychological Terror in the Workplace*. Paper presented at *International Conference of Scientific Paper Afases*, Brasov, 22-24.
- Cornoiu, T. S. Ve Gyorgy, M. (2013) Psikolojik taciz in Organizations. Benefits of Identifying the Phenomenon. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 78, 708-712.

- Costello, C. B., Wight, V. R. Ve Stone, A. J. (2003). *The American Woman 2003-2004: Daughters of a Revolution –Young Women Today*. Basingstoke: Plagrove Macmillan.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W. Ve Mishra, J. M. (1998). The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapewine Activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569-584.
- Crawshaw, L. (1953). *Taming the Abrasive Manager*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. Selçuk Beşir Demir (Çev. Edit). Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, J. W. Ve Clark, V. L. P. (2014). *Karma Yöntem Araştırmaları*. Selçuk Beşir Demir (Çev. Edit). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145 -162.
- Çalış, M. Ve Tokat, B. (2013). Örgüt Yapısı ve Psikolojik taciz ilişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68 (4), 103-120.
- Çavuş, M. F., Develi, A. Ve Sarioğlu, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3 (1), 10-20.
- Daugenti, T. W., Vien, C. L. Ve Ray, C. M. (2013). *Women Lead*. New York: Peter Lang Publishing.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., Ve Elliott, G. P. (2002). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames, IA: Civil Society Publishing.
- Davidson, M. J. Ve Burke, R. J. (2004). *Women in Management Worldwide*. England: Ashgate.
- Dentith, A. M., Wright, R. R. ve Coryell, J. (2015). Those Mean Girls and Their Friends. *Adult Learning*, February, 28-34.
- Denzin, N.K. (1970.) *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Chicago: Aldine.
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C., Ve de Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50 (3), 519-535.



- Dikmen, N. Ve Maden, D. (2012). Kadın Akademisyenlerin Görünmeyen Emeği Üzerine Bir Araştırma: Ordu Üniversitesi Örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (2), 235-250.
- Doğan, H. (2009). A Comparative Study for Employee Job Satisfaction in Aydın Municipality and Nazilli Municipality. *Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 423-433.
- Doucet, E. H. Ve Lightle, J. (1992). *Crisp: Sexual Harassment in the Workplace: A Guide to Prevention (Crisp Fifty-Minute Books)*. Phoenix: Crisp Learning.
- Drew, D. E. (2005). Academia's Glass Ceiling. *University Business*, March, 88.
- Duffy, M. Ve Sperry, L. (2012). *Mobbing*. New York: Oxford University Press.
- Dyne, L. V., Ang, S. Ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Efe, S. (2006). Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Einarsen, S. Ve Mikkelsen, E. G. (2003). *Individual Effects of Exposure to Bullying at Work. In Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*, London: Taylor ve Francis.
- Erdem, M. R. Ve Parlak, B. (2010). Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing. *TBB Dergisi*, 88, 261.
- Williams, B. F. (2013). *A Race of Men, A Class of Women: Nation, Ethnicity, Gender, and Domesticity Among Afro-Guyanese. In Women Out of Place*. New York: Routledge.
- Erdem, M. Ve Meriç, E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 141-154.
- Ergin, G. (2013). Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Cinsiyet Rollerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları ile İlişkisi: Uşak İlinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. Ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.

- Eroğlu, E. Ve Sarıkamış, . (2008). Örgüt Kültürü ve rgtsel İletişim Arasındaki İlişkinin rgte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.ř'de Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 32, 53-66.
- Ertreten, A. (2008). The Relationship of Downward Psikolojik taciz with Leadership and Work-Related Attitudes. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Koç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Escartin, J., Salin, D. Ve Carballeira, A. R. (2013). El Acoso Laboral o Psikolojik taciz: Similitudes y Diferencias de Genero en Su Severidad Percibida. *Revista de Psicologia Social*, 28 (2), 211-224.
- Farahbod, F., Salimi, S. B. Ve Dorotskar, K. R. (2013). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (4), 419-430.
- Friedan, B. (1963). *The Feminine Mystique*. New York: Dell Publishing.
- Gazi Üniversitesi Mobbing Birimi. [http://psikolojik taciz.gazi.edu.tr/posts/view/title/psikolojik taciz-nedir-37863](http://psikolojik.taciz.gazi.edu.tr/posts/view/title/psikolojik_taciz-nedir-37863). Web adresinden 11 Ocak 2015 tarihinde edinilmiştir.
- George, S. (1999). *The Lunago Report: On Preserving Capitalism in the Twenty-First Century*. London: Pluto Press.
- Gibson, D. Ve Tulgan, B. (2002). *Managing Anger in the Workplace*. Amherst, Massachusetts: HDR Press.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde rgt Kültürü ve örgüt-içi İletişim zerine Bir Derleme alışması. *Educational Administration: Theory and Practice*, 50, 247-268.
- Gökçe, A. T. (2008). *Mobbing: İşyerinde Psikolojik taciz Eğitim rneği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Gke, A.T. (2008a). *Mobbing: İşyerinde Psikolojik taciz Nedenleri ve Başa ıkma Yntemleri*, Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Göransson, A (2011). *Chapter 2 Gender Equality and the Shift from Collegiality to Managerialism*, 50-77 in *Gender, Gender, Power and Management: A Cross-cultural Analysis of Higher Education*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Greenberg, M. (2009). Moral Concepts and Motivation. *Philosophical Perspectives*, 23(1), 137-164.

- Greene, J.C Ve Caracelli, V.J. (1997). *Advances in Mixed-Method Evaluation: The Challenges and Benefits of Integrating Diverse Paradigms*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gregg, A. W. (2010). The Perception of the Glass Ceiling Phenomenon and Women in Senior Executive Service Leadership Roles. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Phoenix Üniversitesi, Amerika Birleşik Devletleri.
- Gregory, I. (2003). *Ethics in Research*. London: Continuum.
- Gül, H. Ve Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 421-436.
- Gül, H. Ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 107-134.
- Gülbay, M. (2012). Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülle, M. (2013). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Mobbing Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Habertürk Gazetesi. Türkiye’de Akademisyen Sayısı 156 bini aştı. <http://www.haberturk.com/yerel-haberler/haber/8573702-turkiyede-akademisyen-sayisi-156-bini-asti>. Web adresinden 15 Şubat 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010). Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama Süreci: *Türkiye ve Amerika’dan Kadın Liderlerin Deneyimleri*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (4), 2221-2273.
- Hafen, S. (2005). *Workplace Gossip. It’s Not All Bad*. *Management*, October, 46-47.
- Heaphy, E. (2007). *Bodily Insights: Four Lenses for Positive Organizational Relationships*. *In Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Henriksen, K. Ve Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Research and Educational Trust*, 41(4), 1539-1554.
- Hirigoyen, M. F. (2000). *Stalking the Soul*. New York: Helen Marx Books.
- Hirschman, A. O. (1980). Exit, Voice and Loyalty: Further Reflections and a Survey of Recent Contributions. *Milbank Memorial Fund Quarterly / Health and Society*, 58(3), 430-453.
- Hoeksema, S. N. (2003). *Women Who Think Too Much*, Henry Holt and Company.
- Hoel, H. Ve Salin, D. (2003). *Organisational antecedents of workplace bullying. In Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor ve Francis.
- Hoffman, K. Ve Müller, G. (2006). *Kadın Kimliğiyle Başarılı Ol*. İstanbul: Optimist Kitap.
- Hürriyet Daily News Online. <http://www.hurriyetdailynews.com/psikolojik-taciz-tolerated-for-fear-of-job-loss-survey.aspx?pageID=238venID=18733veNewsCatID=347>. Web adresinden 22 Haziran 2014 tarihinde edinilmiştir.
- İzmir, G. Ve Fazlıoğlu A. (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. TBMM: *Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları*, 6, 1-89.
- Jahanbakhshian, P., Assadi, R. Ve Nejad, F. P. (2015). Providing a Conceptual Model on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms. *Management and Administrative Sciences Review*, 4 (2), 438-448.
- Johns, M. L. (2013). Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions. Perspectives in *Health Information Management*, 10 (winter), 1-11.
- Johnson, L. K. (2011). Keeping Women Silent: A Study of Female Leadership in Faith-Based Institutions. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Capella Üniversitesi, Amerika Birleşik Devletleri.
- Johnson, Z. Ve Helm, B. M. (2011). Experiences with Queen Bees: A South African Study Exploring the Reluctance of Women Executives to Promote Other Women in the Workplace. *South African Journal of Business Management*, 42 (4), 47-55.

- Kahveci, G. Ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38 (167), 50-64. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalay, F., Oğrak, A. Ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics ve Administrative Sciences Faculty*, 4 (2), 127-143.
- Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaca, H. (2013). An Exploratory Study on The Impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case. *European Scientific Journal*, 9 (23), 38-50.
- Karakoç, N. (2012). Öğretim Elemanlarının Mobbing Davranışlarına Maruz Kalma Durumu ve Örgütsel Bağlılığının İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karakuş, H. (2014). Kraliçe Arı Sendromu – Pembe Taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 334-356.
- Kelly, D. J. (2005). Reviewing Workplace Bullying: Strengthening Approaches to a Complex Phenomenon. *Journal of Occupational Health and Safety-Australia and Newzealand*, 21(6), December, pp. 551-564.
- Keuthen, M. (2005). *Dikkat: Diğer Kadınlar*, İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Khoo, S. B. (2010). Academic Mobbing: Hidden Health Hazard at Workplace. *Malaysian Family Physician*, 5 (2), 61-67.
- Kılıçlar, A. Ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 328-346.
- Kirel, Ç. (2008). *Örgütlerde Mobbing (Psikolojik taciz) ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kjeldal, S. E., Rindfleish, J. Ve Sheridan, A. (2005). Deal Making and Rule-Breaking: Behind the Façade of Equity in Academia, *Gender and Education*, 17(4), 431-447.

- Knoll, M. Ve Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *The Journal of Business Ethics*, 113, 349-362.
- Koçak, Y. Ve Yeşilyurt, C. (2014). Türk Hukuku Bakımından Psikolojik taciz. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 6 (1), 213-227.
- Korkmaz, H. (2006). Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu. *Toplumsal Cinsiyet Özel Sayısı*, 2, 95-112.
- Leonard, B. (2007). Bully bosses prevalent in U.S. *HR Magazine*, 52 (5), 22-28.
- Lewis, S. (2011). *Positive Psychology at Work*. Oxford: Wiley ve Blackwell.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Psikolojik taciz at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Liebenau, B. R. (2006). Whistleblowing Rules: Best Practice; Assessment and Revision of Rules Existing in EU Institutions, European Commission, Budgetary Support Unit Budgetary Affairs, IPOL/D/CONT/ST/2005\_58.
- Litwin, A. (2011). Women Working Together: Understanding Women's Relationships at Work. *Center for Gender in Organizations (CGO) Insights*, 33, 1-7.
- Liu, S. L. (2012). U.S. Women Bullying Women in the Pharmaceutical/Biotechnology /Medical Device Industry. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pepperdine Üniversitesi, Amerika Birleşik Devletleri. [http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/2740066021/fmt/ai/rep/NPDF?\\_s=FbqTu1lu4AXJtSdOEjZ7R3BEpDw%3D](http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/2740066021/fmt/ai/rep/NPDF?_s=FbqTu1lu4AXJtSdOEjZ7R3BEpDw%3D). Web adresinden 19 Haziran 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Margolies, L. (2016). *Competition Among Women: Myth and Reality*. <http://psychcentral.com/lib/author/lynn-margolies/>. Web adresinden 14 Mart 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Martin, B (1987) Academic scapegoats. *Zedek*, 7 (3), 476-481.
- Martin, B. (2004). The Richardson Dismissal as an Academic Boomerang. <http://www.bmartin.cc/pubs/04Westhues.html>. Web adresinden 06 Şubat 2016 tarihinde edinilmiştir.
- Martin, B. (2005). Boomerangs of Academic Freedom. *A Journal for Academic Labor*, 12, 64-79.

- Martin, B. (2009). Academic Patronage. *International Journal for Educational Integrity*, 5 (1), 3-19.
- Mayuk, A. (2013). Çalışma Yaşamında Kadın Ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Mercan, N. (2007). Örgütlerde Psikolojik tacizin Örgüt İklimiyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Merriam Webster Online Sözlük. <http://www.merriam-webster.com/>. Web adresinden 13 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Mishra, J. M. (1990). Managing the Grapewine. *Public Personnel Management*, 19 (2), 213-228.
- Moghaddampour, J., Nazemipour, B., Aghaziarati, M. ve Bordbar, H. (2013). Illuminating Employees' Organizational Silence. *Management Science Letters*, 3, 2213-2222.
- Morley, L. Ve Walsh, V. (1995). *Feminist Academics: Creative Agents for Change*. London: Taylor ve Francis.
- Morrison, E. W. Ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2004). *Sounds of Silence*. *Stern Business*, 25, 31-35.
- Muscalu, E., Todericiu, R. ve Fraticiu, L. (2013). Efficient Organizational Communication. A Key to Success. *Studies in Business and Economics*, 8 (2), 74-78.
- Nartgün, Ş. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 47-67.
- Nefer, B. (2009). Neutralizing the Power of Workplace Gossip. *Gossip Supervision*. 70 (4), 14-16.

- Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Toronto: Pearson.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication*, Spring, 43-51.
- Oade, A. (2009). *Managing Workplace Bullying*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Öğretmen, H. (2013). Mobbing'in İş Doyumuna Etkisi: Mersin İli Tarsus İlçesinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özalp, F. (2013). Çalışma Yaşamında Psikolojik taciz ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, L. Ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Özgan, H. Ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *E-International Journal of Educational Research*, 3 (4), 33-49.
- Özkan, G. V. (2011). İş Yerinde Mobbing (Psikolojik taciz) ve İş Doyumu İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öztürk, U. C. Ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki Psikolojik taciz: Psikolojik taciz ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 71-80.
- Palmer, M. Ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*. İstanbul: Rota Yayın.
- Perlow, L. A. Ve Williams, S. (2003). *Is Silence Killing Your Company?* *Harvard Business Review*, May. <https://hbr.org/2003/05/is-silence-killing-your-company#>. Web adresinden 14 Eylül 2016 tarihinde edinilmiştir.
- Petrylaite, D. (2011). International Legal Standards of Regulation of Mobbing at Work. *Issues of Business and Law*, 3, 121-133.



- Platt, T., Proyer, R. T., Ve Ruch, W. (2009). Gelotophobia and Bullying: The Assessment of the Fear of Being Laughed at and Its Application among Bullying Victims. *Psychology Science Quarterly*, 51 (2), 135-147.
- Pfeffer, J. (2007). Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. *Journal of Academic Perspectives*, 21 (4), 115-134.
- Polit, D.F. Ve Hungler, B.P. (1995). *Nursing Research: Principles and Methods*. Philadelphia: Lippincott.
- Poussard, J. M. Ve Çamuroğlu, M. İ. (2009). *Psikolojik Taciz-İş Yerindeki Kâbus*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Quick, J. C. Ve Macik-Frey, M. (2007). *Healthy, Productive Work: Positive Strength through Communication Competence and Interpersonal Interdependence*. In *Positive Organizational Behavior*. London: Sage Publications.
- Quinn, R. W. (2007). *Chapter 4 Energizing Others in Work Connections, 73-90 in Exploring Positive Relationships at Work*. New Jersey: Erlbaum Associates.
- Ragins, B. R. Ve Verbos, A. K. (2007). *Positive Relationships in Action: Relational Mentoring and Mentoring Schemas in the Workplace*. In *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates.
- Rassool, N. (1995). *Chapter 2, Black Women as the "Other" in the Academy, 22-41 in Feminist Academics*, London: Taylor ve Francis.
- Rayner, C., Hoel, H. Ve Cooper, C. L. (2002). *Workplace Bullying*. London: Taylor ve Francis.
- Rees, C., Alfes, K. Ve Gatenby, M. (2013). Employee Voice and Engagement: Connections and Consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), 2780-2798.
- Riley, S. C. E. (2003). The Management of the Traditional Male Role: A Discourse Analysis of the Constructions and Functions of Provision. *Journal of Gender Studies*, 12 (2), 99-113.
- Roberts, L. M., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E., Ve Barker, B. (2005). How to Play to Your Strengths. *Harvard Business Review*, 1 (83), 75-80.

- Sağlam, Ç. A. ve Yüksel, A. (2015). Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10 (7), 317-332.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: a comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 425-441.
- Sanborn, M. (2006). *You Don't Need a Title to Be a Leader*. Colorado: Waterbrook Press.
- Sarıoğlu, G. S. (2013). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Saygan, S. Ve Bedük, A. (2013). Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 1-23.
- Sevinç, E. T. (2011). Mobbing with a Gender Perspective: How Women Perceive, Experience and Are Affected from It? Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Shirom, A. (2007). *Explaining Vigor: On the Antecedents and Consequences of Vigor as a Positive Affect at Work*. In *Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*. London: Sage Publications.
- Shpancer, N. (2014). Feminine Foes: New Science Explores Female Competition. <https://www.psychologytoday.com/blog/insight-therapy/201401/feminine-foes-new-science-explores-female-competition>. Web adresinden 22 Aralık 2016 tarihinde edinilmiştir.
- Simmons, B. L. Ve Nelson, D. L. (2007). *Chapter 4, Eustress at Work, 40-53 in Positive Organizational Behavior*, London: Sage Publications.
- Slade, M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. Yayınlanmamış Doktora Tezi. George Washington Üniversitesi, Amerika Birleşik Devletleri. <http://gradworks.proquest.com/3297011.pdf>. Web adresinden 22 Şubat 2015 tarihinde edinilmiştir.

- Slaughter, J. (2011). Clericals Say UAW Should Practice What It Preaches. <http://www.labornotes.org/blogs/2011/11/clericals-say-uaw-should-practice-what-it-preaches?language=en>. Web adresinden 22 Temmuz 2016 tarihinde edinilmiştir.
- Spaho, K. (2013). Organizational Communication and Conflict Management. *Management*, 18 (1), 103-118.
- Spreitzer, G. M. Ve Sutcliffe, K. M. (2007). *Thriving in Organizations. In, Positive Organizational Behavior*, London: Sage Publications.
- Stromquist, N. P. (1999). Chapter 2, *The Impact of Structural Adjustment Programmes in Africa and Latin America, 17-32 in Gender, Education ve Development*, New York: Martin's Press.
- Şahin, N. (2002). Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S., Ve Aghaziarati, M. (2013). Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence: Case study: Selected Executive Organizations of Qom Province, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3 (8), 272-282.
- Tan, M. (1991). Sigmund Freud'un Cinsel Tekbenciliği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1 (13), 291-315.
- Tanenbaum, L. (2006). *Kadınlar Arası Rekabet Saç Saça Baş Başa*. İstanbul: Versus Kitap.
- Tayfun, A. Ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.
- Temizel, Y. (2013). Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri. *Adalet Dergisi*, 45, 188-223.
- Tengilimoğlu, D. Ve Mansur, F. A. (2009). İşletmelerde Uygulanan Mobbing'in (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (3), 69-84.
- Tesser, A., Rosen, S. Ve Tesser, M. (1971). On the Reluctance to Communicate Undesirable Messages (The Mum Effect): A Field Study. *Psychological Reports*, 29, 651-654.

- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Psikolojik taciz)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Thompson, S. (2012). Queen Bee Syndrome” in the Workplace – true or false? <http://www.theindianlawyer.com/dtci---queen-bee-syndrome--in-the-workplace---true-or-false-/PARAMS/article/29753>. Web adresinden 25 Eylül 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Tınaz, P. (2006). Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Psikolojik taciz. *Toprak İşveren Sendikası Dergisi*, 71, 155-157. <http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartinaz.pdf>. Web adresinden 02 Mart 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Treiber, L. A. Ve Davis, S. N. (2012). The Role of Workplace Family Support on Worker Health, Exhaustion and Pain. *Community, Work ve Family*, 15 (1), 1-27.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tutar, H. (2004). *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Platin Yayıncılık.
- TÜİK (2014). Cinsiyet ve Eğitim Durumuna Göre Aylık Ortalama Brüt Ücret ve Yıllık Ortalama Brüt Kazanç. [www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist](http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist)
- Türel, N. S. Ve Dolmacı, N. (2013). İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 83-104.
- Üçok, D. I. Ve Torun, A. (2015.) Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Çalışma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 27-37.
- Van Dyne, L., Soon, A. Ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (66), 1359-1392.
- Wachs, E. (2000). *Why the Best Man fort he Job is a Woman*. New York: Hamper Collins.
- Westhues, K. (2006). *The Envy of Excellence: Administrative Mobbing of High-Achieving Professors*. Lewiston, NY: Edwin Mellen Press.
- Westhues, K. (2008). *The Anatomy of an Academic Mobbing*. New York: Edwin Mellen Press.
- Whiteside, D. B. Ve Barclay, L. J. (2013). Echoes of Silence: Employee silence as a Mediator between Overall Justice and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116 (2), 251–266.

- William, J. C. (2005). The Challenge of Balancing Faculty Careers and Family Work, *New Directions for Higher Education*, 130, 91-105.
- Wilson, E. C. (2015). Call Me “Queen Bee”. *Women Lawyers Journal*, 100 (2), 11-24.
- Wright, P. M. Ve Kehoe, R. R. (2007). Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination. *Asia Pacific J. Hum. Resources*, 46, 6-20.
- Yaman, E. Ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4 (1), 36-50.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, E. (2012). Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33 (2), 37-61.
- Yıldız, E. (2013). Enigma of Silence in Organizations: What Happens to Whom and Why? *Beykent University Journal of Social Science*, 6 (2), 30-44.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. International Periodical for the Turkish Languages, *Literature and History of Turkish or Turkic*, 8 (6), 853-879.
- Yüceler, A., Şahin, E., Şahin, İ. E. Ve Demirsel, M. T. (2013). The Relationship between Mobbing and Organizational Silence in Establishments. *Humanities and Social Sciences Review*, 2 (1), 153-161.
- Zorel, F. İ. (2009). Örgüt Sağlığını Tehdit Eden Bir Olgu Olarak Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Engellenmesinde Örgüt İçi İletişimin Rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

## EKLER

### EK 1. NİTEL ÇALIŞMA SORULARI

#### MOBİNG GÖRÜŞME SORULARI

4. Psikolojik taciz (iş yerinde psikolojik taciz) nedir? Konu hakkında bildiklerinizi paylaşır mısınız?
5. Aşağıdaki davranışlardan maruz kaldığınız oldu mu? 1) Sözüünüzün sürekli kesilmesi, yaptığınız işin sürekli eleştirilmesi, 2) Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmaması, 3) Gülünç durumlara düşürülmek, insanların arkanızdan kötü konuşması, 4) Anlamsız işler verilmesi, işinizin sürekli değiştirilmesi, 5) Fiziksel şiddet ile tehdit yapılması, doğrudan cinsel taciz uygulanması.
6. Kişinin cinsiyetinin psikolojik taciz ile nasıl bir ilişkisi olduğunu düşünüyorsunuz? (Kadın ve hemcinsi, erkek ve hemcinsi, kadın erkek arasında)
7. Çalıştığınız akademik ortamda çifte standart/kayırmacılık yani belirli kişilere eşit olmayan haklar/imtiyazlar verilmesi hususunda yaşadığınız bir tecrübe oldu mu? Kadınların hemcinslerine bu konudaki tutumu sizce nasıldır?
8. Akademik iş yaşamınızda hemcinslerinizle ilişkilerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz? Çalışma yaşamınızda hemcinslerinizle yaşadığınız olumsuz, çalışma huzurunuzu bozacak bir tecrübeniz oldu mu? Deneyimlerinizi paylaşır mısınız? Yaşadığınız tecrübe akademik yaşamınızı nasıl etkiledi?
9. Çalışma hayatınızda hemcins ve karşı cinsten meslektaşlarınızla olan ilişkilerinizi nasıl değerlendirirsiniz? Hangi cinsten meslektaşınızla daha olumlu ya da olumsuz tecrübeler yaşadınız?
10. Akademik yaşamda kadın meslektaşların birbirlerine tutumlarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Kadın hemcinslerinizden akademik yaşamda destek aldığınızı düşünüyor musunuz? (yardım, danışmanlık, destek)
11. Akademik statünün psikolojik taciz ile sizce nasıl bir ilişkisi vardır?
12. Akademik hiyerarşinin (yönetici olma/olmama) psikolojik taciz ile nasıl bir ilişkisi olduğuna inanıyorsunuz?

- 13.Uğradığınız olumsuz davranışla ilgili çalıştığınız kuruma ya da kurum dışına herhangi bir şikâyette bulundunuz mu? Bu süreçte nasıl baş ettiniz? Size destek olan biri ya da profesyonel yardım aldığınız bir kişi oldu mu?
- 14.Yaşadığınız bu durumun üzerinizde ne gibi etkileri oldu?
- 15.Kadın çalışma arkadaşlarınızın yaşadığınız duruma nasıl bir tepkisi oldu?
- 16.Yaşadığınız tecrübeyi ailenizle paylaştınız mı? Psikolojik taciz sürecinin aileniz üzerinde ne gibi etkileri oldu? Çocuklarınız varsa süreçten nasıl etkilendiler?
- 17.Psikolojik taciz ile ilgili takip edilecek hukuksal süreç hakkında bilginiz var mı?
- 18.Psikolojik tacizin önlenmesi için ne gibi önlemler alınmalı? Bireysel, kurumsal ve toplumsal olarak neler yapılabilir?
- 19.Kamu ve özel sektörü karşılaştığınızda sizce hangisinde çalışanlar psikolojik tacize daha fazla maruz kalmıştır? Neden? Açıklayınız.

### **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK-SESLİLİK GÖRÜŞME SORULARI**

- 20.Çalıştığınız örgüt içinde fikirlerinizi ifade etme konusunda kendinizi nasıl değerlendirirsiniz?
- 21.Örgüt içinde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fark yaratmayacağını bilseniz fikirlerinizi nasıl ifade ederdiniz?
- 22.İlginiz olmayan ya da kendinizi bilgi olarak yeterli görmediğiniz konularda fikirlerinizi nasıl ifade edersiniz?
- 23.Çalışma ortamınızda fikirlerinizi ifade ederken daha fazla sayıda hemcinsinizin ya da karşı cinsten meslektaşınızın bulunması fikirlerinizi ifade etmenizi nasıl etkiler?
- 24.Fikrinizi açıkça ifade ettiğiniz bir durumda hemcinslerinizin size negatif bir tutum sergilediği, çifte standart (başkalarına daha fazla imtiyaz tanıma, onları kayırma) ya da psikolojik taciz uyguladığı bir durum oldu mu?
- 25.Fikirlerini çekinmeden, her ortamda açıkça ifade eden, sık sık göz önünde bulunan bir kadın akademisyene hemcinslerinin tutumu sizce nasıldır?
- 26.Örgütünüzü korumak için sessiz kalmanız gereken bir durumda nasıl davranırsınız?
- 27.Örgüte zarar verme ihtimali olan bilgiyi bilmeniz durumunda nasıl davranmayı tercih edersiniz?

28.Örgütte yaşadığınız huzursuzluk, stres fikirlerinizi ifade etmenizi nasıl etkiler?

29.Çalışma arkadaşlarınızın fikirlerinize katılmaması, fikirlerinizi ifade etmenizi nasıl etkiler?





## EK 2

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

#### KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Yaş: 25 altı 25-34 35-43 44-54 55 üstü

Öğrenim: Lisans Lisans Üstü Doktora Doktora Sonrası (Post Doc)

Üniversitenizin bulunduğu il/ilçe:

Çalıştığınız üniversite devlet vakıf üniversitesidir.

Akademik Unvan: Okutman Araştırma Görevlisi Öğretim Görevlisi

Öğretim Üyesi Yardımcı Doçent Doçent  
Profesör

Medeni Durum: Bekâr Evli Dul/Boşanmış

Çocuğum Var Yok

Kaç yıldır çalışma hayatındasınız?

Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Kurumdaki konumunuz nedir? Yönetici Yönetici Yardımcısı Yönetici kadrosunda değilim

Yöneticilik Tecrübesi: Yöneticilik tecrübem var Daha önce yöneticilik yapmadım

Yöneticiniz: Kadın Erkek

Daha önce kadın yöneticiyle çalıştınız mı? Evet Hayır

Çalıştığınız birimdeki Kadın çalışanların sayısı erkek çalışanlardan daha fazla  
Kadın çalışanların sayısı erkek çalışanlardan daha az Erkek ve kadın çalışanların sayısı hemen hemen eşit

Aşağıdaki kavramlar hakkında daha önce duyduğunuz ya da bildiğiniz var mı?  
(Birden fazla işaretleme yapabilirsiniz)

Kadın Kadına Psikolojik Şiddet (Kadın Kadına Psikolojik Taciz, Kadın Kadına Duygusal Taciz, Kadın Kadına Psikolojik taciz, Kadın Kadına Bullying, Kadın Kadına Psikolojik taciz) konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum.

Örgütsel Sessizlik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum.

Örgütsel Seslilik konusu hakkında bir şeyler duydum/biliyorum.

Hiçbirini duymadım / bilmiyorum.

Yukarıda sayılan kavramları daha önce nerede duydunuz? (Birden fazla işaretleme yapabilirsiniz)

Konu hakkında kitap okudum

Konu hakkında makale okudum

Medyadan duydum

Çevremdeki insanlardan duydum

Bizzat yaşadım



### EK 3

## ÖRGÜTSEL SESSİZLİK-SESLİLİK ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1. Örgütümüzde ilgili olmadığıml konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Örgütümüzde çalışma arkadaşlarımlın doğru kararı alabileceklerine inandığıml için fikirlerimi söylemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Örgütümüzde sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Örgüt içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğıme inanmadığıml için, örgütümüzde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb. ) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Örgütümüzde işin gelişimini arttıracığıml düşündüğömlnden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Örgütümüzde ilgili olmadığıml konularda çalışma arkadaşlarımlın önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Genellikle çalışma arkadaşlarımlın fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Çalışma arkadaşlarımlın tarafından doğru kararın alınabileceğıne inandığıml için onlarla birlikte hareket ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğıml için çalışma arkadaşlarımlı destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Örgütümüzdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Örgütteki geleceğıme dair kaygılarıml nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Bana zarar vereceğınden endişelendiğıml için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılıyorum 5	Katılıyorum 4	Emin Değilim 3	Katılmıyorum 2	Kesinlikle Katılmıyorum 1
13. İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kendimi korumak için örgütümüzün gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Örgütümüzde korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımın fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Örgütümüzdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Örgütümüzün yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Örgütümüzün sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara dayanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Örgütümüze zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Örgütümüz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. İşbirliği yapma özelliğimden dolayı örgütümüzün yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Örgütü etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılıyorum 5	Katılıyorum 4	Emin Değilim 3	Katılmıyorum 2	Kesinlikle Katılmıyorum 1
28. Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Örgütümüzün yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Örgütün yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## EK 4

### KADIN AKADEMİSYENLERİN HEMCİNSLERİNE UYGULADIĞI MOBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK-SESLİLİK ALGI ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılıyorum 5	Katılıyorum 4	Emin Değilim 3	Katılmıyorum 2	Kesinlikle Katılmıyorum 1
1. Kadınlarla bir arada çalışmakta zorlanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kadın çalışma arkadaşlarım daha detaycıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. "Akademik yaşamda kadın kadını destekler" düşüncesine katılıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bir işte başarılı olduğum zaman kadın çalışma arkadaşlarım en az benim kadar sevinirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kadın çalışma arkadaşımın işinde başarılı olması beni mutlu eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kadın çalışma arkadaşlarım erkek çalışma arkadaşlarımdan daha adildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kadın çalışma arkadaşlarım genellikle çalışma ortamında dedikodu yaparlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kadın çalışma arkadaşlarım diğer kadın çalışanların özel hayatlarıyla ilgilenirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kadın çalışma arkadaşlarım kendilerinden daha başarılı olan hemcinslerini kıskanırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşimle ilgili bir hata yaptığımda kadın çalışma arkadaşlarım gereğinden fazla tepki verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Akademik hayatta kadınlarla çalışmak daha avantajlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kadın akademisyenler akademik başarılarını/çalışmalarını hemcinslerinininkiyle karşılaştırırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kadın çalışma arkadaşlarımla daha rahat iletişim kurabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kadın bir yöneticiyle çalışmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bugüne kadarki çalışma hayatımda kadın çalışma arkadaşlarımla ciddi bir problem yaşamadım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılıyorum 5	Katılıyorum 4	Emin Değilim 3	Katılmıyorum 2	Kesinlikle Katılmıyorum 1
16. Kadın çalışma arkadaşlarımın yanında sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Sustuğum zaman kadın çalışma arkadaşlarım daha az tepki verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Sesimi duyurursam kadın çalışma arkadaşlarım beni dışlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Kadınların yoğun olduğu bir çalışma ortamında susmak daha avantajlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Açıkça konuşsam kadın çalışma arkadaşlarım tarafından ciddiye alınmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Çok konuşsam hemcinslerim beni sıkıntı çıkaran biri olarak algılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Kadınlar arasında göze batmamak için sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Kadın yöneticilerden çekindiğim için sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Konuşsam da kadın yöneticiler beni ciddiye almazlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Kadın yöneticiler önerilere, ifade edilen kaygılara açık olmadıkları için sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Konuşsam kadın çalışma arkadaşlarım tarafından destek görmeyeceğim için sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Konuşsam hakkımda dedikodu çıkacağına inandığım için sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Konuştuğum şeyin kadın iş arkadaşlarım tarafından doğru yansıtılacağını düşünmediğim için sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Konuşsam kadın çalışma arkadaşlarım tarafından psikolojik tacize uğrayacağım için sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Çok fazla kadın bulunan bir çalışma ortamında sesli olarak kendimi fazlaca ifade etmenin doğru olduğunu düşünmediğim için sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Örgüt yararına olacaksa kadın çalışma arkadaşlarımdan normalde saklayacağım bilgileri çekinmeden açıklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Kadın çalışma arkadaşlarının katılmayacaklarını bilsem dahi fikirlerimi açıklamaktan çekinmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------





## EK 5

### NİTEL GÖRÜŞME İZİN BELGESİ

Değerli Meslektaşım,

“Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algıları” konulu doktora tezi hazırlamaktayım. Sizden yüz yüze görüşme için ses kaydı talep etmekteyim. Vereceğiniz bilgiler araştırmanın değeri ve başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır. Araştırmama gösterdiğiniz değerli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla

Duygu Koroncu Özbilen



## EK 6

### NİCEL ÇALIŞMA İÇİN ONLINE İZİN MEKTUBU

Değerli Hocam,

Ben Marmara Üniversitesi-İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Doktora Programında "Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algıları " adlı tezimi yürütmekteyim. <http://goo.gl/forms/jCS1cEri96> linkine tıklayarak anketime katılmanız kadın akademisyen dayanışması açısından büyük önem arz etmektedir. Katılımınız için şimdiden çok teşekkür ediyorum.

Saygılarımla

Duygu Koroncu Özbilen



## EK 7

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK-SESLİLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİN BELGESİ

10.02.2015

Duygu Koroncu Özbilen (M.A.)

Sayın Yasin Şehitoğlu,

Ben Marmara Üniversitesi-İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Doktora Programı öğrencisiyim. “Kadın Akademisyenlerin Hemcinslerinin Kendilerine Uyguladıkları Psikolojik Taciz ve Örgütsel Sessizlik-Seslilik Algıları” isimli tez çalışmam için üç boyuttan oluşan bir anket hazırlama aşamasındayım. Örgütsel Sessizlik Boyutu için “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi” isimli doktora tezinizde kullandığımız Van Dyne ve diğ. (2003) tarafından geliştirilen ve tezinizde Türkçe’ye uyarladığınız “Örgütsel Sessizlik” anketini tezinin bir bölümünde, ankette geçen “işletme” kelimesi yerine “örgüt” kelimesini kullanmak şartıyla kullanma iznini istiyorum. Anketimin Kadın Kadına Psikolojik taciz Akademik Boyutu ve Psikolojik taciz-Örgütsel Sessizlik İlişkisi boyutları tarafımdan oluşturulacaktır.

Ölçeğinizi kullanırken,

Akademik yazım sürecinde etik kurallarına bağlı kalacağım konusunda,

Çalışmadan elde edeceğim bulguları isteğiniz doğrultusunda sizinle paylaşacağım konusunda sizi temin etmek isterim.

Anketinizi kullanmama izin vermeniz durumunda imzalayıp aşağıda belirttiğim e-posta adresime göndermenizi rica ederim. Şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Duygu Koroncu Özbilen

