

**T.C  
İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA HAYATINDA KADINA YÖNELİK  
MOBBİNG**

**Birsen AYDIN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI**

**2018-İZMİR**



**ÇALIŞMA HAYATINDA KADINA  
YÖNELİK MOBBİNG**



**Birsen AYDIN**

**Haziran-2018**

# ABSTRACT

## MOBBING FOR WOMEN IN WORKING LIFE

Aydın, Birsen

Graduate School of Natural and Applied

Sciences M.Sc. Occupational Health and

Safety Supervisor: Asst. Prof. Dr. İdil GÖKSEL

June 2018

When employees experience mobbing in the workplace, their physical and psychological well-being is hurt, suffer, relate, and have a range of reputation and financial losses. The problem identified in this study is mobbing towards women in working life. Mobbing is not just about occasional negative or even abusive experiences at work. Many employees may be mature enough to occasionally experience intense and difficult interactions with their co-workers and managers, and tolerant and able to cope with it. But mobbing is different. It contains negative acts that continue to be both open and confidential over time, which erode the trust that employees have in them. The aim of this study is to show the mobbing level for women in working life.

**Keywords:** Mobbing, Psychological Violence, Mobbing Towards Women

Fen Bilimleri Enstitüsü Onayı




Prof. Dr. Abbas Kenan Çiftçi  
(Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü)

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gerekli şartları sağladığını onaylarım.



Doç. Dr. Zeynep Şişli  
(İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı Başkanı)


Tez tarafımızdan okunmuş, Yüksek Lisans derecesi için kapsam ve kalite yönünden uygun olduğu kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üy. İdil Göksel  
(Tez Yöneticisi)

Yüksek Lisans Doktora Sınavı Jüri Üyeleri


Prof. Dr. Hasan Selim



Dr. Öğr. Üy. İdil Göksel



Dr. Öğr. Üy. Özgür Gürsoy



# ÖZET

## ÇALIŞMA HAYATINDA KADINA YÖNELİK MOBBİNG

Aydın, Birsen

Fen Bilimleri Enstitüsü

İş Sağlığı ve Güvenliği Ana Bilim Dalı

Tez Yöneticisi: Dr. Öğr.Üy. İdil GÖKSEL

Haziran 2018

Çalışanlar işyerinde mobbing yaşadığında, fiziksel ve psikolojik sağlıkları zarar görür, acı çeker, bir dizi itibar ve mali kayıplar yaşarlar. Bu çalışmada belirlenen problem çalışma hayatında kadına yönelik mobbingdir. Mobbing, işyerindeki olumsuz ya da kötü niyetli deneyimlerden ibaret değildir. Pek çok çalışan, iş arkadaşları ve yöneticileriyle kimi zaman yoğun ve zor etkileşimler yaşar. Genellikle bu durumu hoşgörü ve olgunlukla karşılarlar. Ancak mobbing tamamen farklıdır. Mobbing çalışanların kendilerine duydukları güveni aşındıran, zaman içinde hem açık hem de gizli olarak devam eden olumsuz eylemleri içermektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı çalışma hayatında kadına yönelik mobbing düzeyinin ortaya konulmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Psikolojik Şiddet, Kadına Yönelik Mobbing

## TEŐEKKÖRLER

Yüksek Lisans Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üy. İdil Göksel ve İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı Başkanı Doç. Dr. Zeynep Şişli'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmalarım boyunca manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan başta annem Dilek Aydın ve kız kardeşim Yeşim Aydın olmak üzere tüm aileme sonsuz teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜRLER.....</b>	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>x</b>
<b>1.GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1.Problem Durumu .....	1
1.2.Araştırmanın Amacı .....	1
1.3.Araştırmanın Önemi.....	1
1.4.Araştırmanın Planı .....	3
<b>2. MOBBİNG KAVRAMI, TÜRLERİ VE SONUÇLARI .....</b>	<b>4</b>
2.1.Mobbing Kavramı .....	4
2.2.Mobbing Tanımı.....	5
2.3.Mobbing Tarihi .....	6
2.4. Mobbing İle İlgili Tanımlar .....	7
2.5. Mobbing için Ön koşul.....	10
2.6. Mobbingin Temel Özellikleri.....	10
2.7. Mobbing Mağduru Olmak İçin Olası Nedenler .....	11
2.7.1.Kişisel Özellikleri.....	14
2.7.2.Performans Sorunları.....	14



2.7.3.Düşük Sosyal Beceriler .....	14
2.7.4.Sosyal Uyum Sorunları.....	15
2.7.5.Dış Görünümde Anormallik .....	15
2.7.6.Kötü İş Organizasyonu .....	15
<b>3. MOBBİNG AŞAMALARI, TÜRLERİ VE SONUÇLARI .....</b>	<b>16</b>
3.1.Mobbing Aşamaları.....	16
3.1.1.Birinci Aşama .....	16
3.1.2.İkinci Aşama.....	17
3.1.3.Üçüncü Aşama.....	17
3.1.4.Dördüncü Aşama .....	17
3.1.5.Beşinci Aşama .....	18
3.2. Mobbing Türleri .....	18
3.3.Başlıca Mobbing Nedenleri.....	19
3.3.1.Failin Özellikleri.....	20
3.3.2.Mağdurun Özellikleri .....	21
3.3.3.İşyeri Ortamının Özellikleri .....	21
3.3.4.Dış Ortam .....	24
3.3.5.Örgütlerin Yaşam Döngüsü .....	24
3.4.Mobbing Eylem Türleri.....	26
3.5.Mobbing Sonuçları.....	31
3.5.1. Bireysel Sonuçlar.....	32
3.5.2.Psikolojik Sonuçlar.....	35
3.5.3.Psikososyal Sonuçlar .....	36
3.5.4.Örgütsel Sonuçlar .....	36
3.5.5.Toplumsal Sonuçlar.....	38
3.6.İşyerinde Mobbingin Önlenmesi.....	38

<b>4. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE MOBİNG .....</b>	<b>42</b>
4.1.Toplumsal Hayatta Kadın .....	42
4.2.Kadının Çalışma Nedeni .....	42
4.3.Çalışma Yaşamına İlişkin Sorunlar.....	43
4.4.Çalışan Kadın Ve Mobbing İlişkisi.....	46
4.5. Kadına Yönelik Mobbing İle İlgili Literatür İncelemesi .....	52
<b>SONUÇ .....</b>	<b>57</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>61</b>



## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Tablo 1 Mobbing Nedenlerinin Önem Sıralaması .....	20
Tablo 2 Ülkeler Bazında Cinsiyete Göre Mobbinge Maruz Kalma .....	47



## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa No.**

Şekil 1 Mobbing Nedeni, Süreci ve Sonuçları..... 25



# 1.GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemine, amacına, önemine, hipotezlerine, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir. Araştırmanın önem bölümünde bu çalışmanın neden gerekli olduğu tartışılmıştır.

## 1.1.Problem Durumu

Çalışma yaşamında ister okuryazar, ister düşük ücretli, ister yüksek eğitim almış veya yüksek ücretli yönetici olsun çok sayıda kadın, işyerinde mobbinge maruz kalabilmektedir. Mobbing, insanların acı çektiği, genellikle kötü bir şekilde zarar gördüğü sosyal bir süreçtir. Mobbing davranışını, incinme, yaralanma ve çoklu kayıplar izlemektedir. Çalışanlar işyerinde mobbing yaşadığında, fiziksel ve psikolojik sağlıkları zarar görür, bir dizi itibar kayıpları, mali kayıplar yaşarlar ve acı çekerler. Bu çalışmada belirlenen problem çalışma hayatında kadına yönelik mobbingdir.

## 1.2.Araştırmanın Amacı

Mobbing, işyerindeki olumsuz ya da kötü niyetli deneyimlerden ibaret değildir. Pek çok çalışan, iş arkadaşlarıyla ve yöneticileri ile ara sıra yoğun ve zor etkileşimler yaşayabilmekte ve hoşgörülü davranarak; bu durumla başa çıkabilecek kadar olgun olabilmektedir. Ancak çalışanların kendilerine duydukları güveni aşındıran, zaman içinde hem açık hem de gizli olarak devam eden olumsuz eylemleri içeren mobbing farklıdır. Bu kapsamda çalışmanın amacı çalışma hayatında kadına yönelik mobbing düzeyinin ortaya konulmasıdır.

## 1.3.Araştırmanın Önemi

Bireyi hedef alan sistemli şekilde tekrarlanan, yıldırma, aşağılama, korkutma, sindirme, duygusal şiddet ve benzeri etik olmayan davranışları tanımlamak için kullanılan mobbing modern toplum ve çalışma hayatında her bireyin maruz kalabileceği bir durumdur (Palaz vd., 2008: 41).

Mobbing, sistematik baskıya maruz kalan bireyin duygularını etkileyen bir saldırdır. Aynı zamanda zihinsel acıya neden olan ve sonunda duygusal strese veya travma sonrası stres bozukluklarına yol açan bir süreçtir.

İşyerinde mobbing hedefi olan kişilerin iş tatmininin düşük, örgütsel bağlılıklarının zayıf, stres düzeyinin yüksek olduğu bilinmektedir. Bu kişilerin mevcut işlerini başka bir iş için bırakmaya daha istekli olduğu gözlemlenmiştir.

Mobbing, herhangi bir müdahale olmadan hızlı bir şekilde sona erecek bir çatışma veya olay değildir. Zamanla, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz etkilerini göstermeye başlayacak evrimsel bir süreçtir.

Mobbing zamanında durdurulursa, olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi mümkündür. Ayrıca şirketler, daha düşük ciro ve üretim düşüklüğü gibi olumsuz yansımaları önlemek için mobbingi tanımalıdır. Bu nedenle, şirketler mobbing olgusunun üzerine yeterince giderse karlılığı, üretkenliği, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini daha kolay sağlayacaklardır. Genel mobbing eylemlerinde olduğu gibi kadınlara yönelik mobbing eylemlerinin de en yaygın nedeni, zaman içinde çözülmeyen, daha uzun bir süreye yayılan ve tırmanan çatışmalardır.

Kadınlar verimli olduklarını kanıtladıkları halde, bir üst pozisyon için kendilerine tanınan imkandan dolayı iş çevresinde, hak ettikleri bu çıkış için kendi içlerinde bu pozisyona dahi bir açıklama gereği duyabilirler. Çünkü iş çevresi tarafından, cinsiyetlerinden dolayı kadın çalışanlara bu çıkışlar için iş dışı etmenlerin etkili olacağı düşünülmektedir ya da bu kalıplaşmış hareket kadınları kaygılandırmaktadır. Cinsel taciz, çalışan kadınların karşı karşıya kaldığı bir başka ciddi sorundur. Bu çoğunlukla diğer erkek çalışanlardan veya onların üstlerinden gelmektedir. Kadınlar, daha üst düzey işler için yeterli beceriye sahip olduklarında bile erkeklerden daha düşük seviyeli pozisyonlarda olmayı kabullenmektedirler.

Bu nedenle, bu çalışma, kadınların işyerlerinde kendileri için sorun yaratan zorluklarla karşılaşp karşılaşmadığını belirlemeyi, bunların azaltılmasına yardımcı olmak için hangi güvenilir çözüm ve başa çıkma mekanizmalarının sunulabileceğini öğrenmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca mobbing kavramı ile ilgili kapsamlı bilgi, kadına

yönelik mobbing kavramı ile alakalı kapsamlı bilgi ve literatür taraması yapıp bu araştırmalar dahilinde çıkarımlar yapılmıştır.

#### **1.4.Araştırmanın Planı**

Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi ve sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde mobbing kavramı, mobbing tanımı, mobbing tarihi, mobbing ile ilgili tanımlar, mobbing için önkoşul, mobbingin temel özellikleri ve mobbing mağduru olmak için olası nedenler incelenmiş olup mobbing kavramı, türleri ve sonuçları başlığı altında ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde mobbing aşamaları, mobbing türleri, mobbing nedenleri, mobbing eylem türleri, mobbing sonuçları ve iş yerinde mobbingin önlenmesi incelenmiş olup mobbing aşamaları, türleri ve sonuçları başlığı altında ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde toplumsal hayatta kadın, kadının çalışma nedeni, çalışma yaşamına ilişkin sorunlar, çalışan kadın ve mobbing ilişkisi, kadına yönelik mobbing ile ilgili literatür incelemesi incelenmiş olup çalışma hayatında kadın ve mobbing başlığı altında ele alınmıştır. Çalışmanın sonuç bölümünde literatür taramasından elde edilen sonuçlara yönelik yapılan çıkarımlara yer verilmiştir.

## 2. MOBBİNG KAVRAMI, TÜRLERİ VE SONUÇLARI

### 2.1.Mobbing Kavramı

İşyeri mobbing kavramını tanımlamak için birçok kavram ile ilişkilendirme yapılmıştır. Leymann (1990) işyerinde psikolojik terörü ifade ederken, işyerinde bir tür zulüm anlamında mobbingi kullanmıştır. Ayrıca, Avustralya gibi İngilizce konuşulan ülkelerde Wrzesniewski vd., (1997), Kuzey Avrupa ülkelerinde Matthiesen ve Einarsen, (2001), Vartia (2003) ve Türkiye'de Yıldırım, Yıldırım ve Timuçin, (2007) zorbalık kavramını ele almışlardır.

Almanca konuşulan ülkelerde ve Hollanda'da sıklıkla, mobbing terimi tercih edilmektedir (Zapf, 1999). Kuzey Amerika, zorbalık olgusunu, geniş bir yelpazedeki kavramlarla açıklamıştır (Kırel, Kocabaş ve Özdemir, 2012: 6).

Bjorkvist, Osterman ve Hjelt-Back, (1994) iş tacizi, Keashly, Trott, ve MacLean, (1994) duygusal istismar, Einarsen, Raknes ve Matthiesen (1994) mağduriyet, Vartia (1996) psikolojik taciz, Andersson ve Pearson, (1999) işyerinde iş göremezlik, Zapf ve Einarsen (2001) cinsel olmayan taciz, Cortina vd. (2001) işyerinde iş göremezlik, Bennet ve Robinson, (2003) kişiler arası sapma, Duffy ve Sperry, (2007) işyerinde mobbing kavramlarıyla açıklamışlardır.

Bütün bu terimler, iş yerinde farklı kişilerarası saldırganlık biçimlerini ve farklı düşmanca davranış biçimlerini tanımlamak için kullanılmıştır (Cevher ve Öztürk 2015: 681).

Belçika hukuku, mobbing kavramını yineleyen sözel saldırganlık, tehditler, jestler ve benzeri tek taraflı olumsuz davranışlar biçiminde kendini gösteren, kurumun içinde veya dışında tekrarlayan davranışlar olarak nitelendirmiştir. Bir çalışanın kişiliği, haysiyeti, fiziki veya psikolojik bütünlüğünün çalışma saatlerinde zarar görmesi ya da bu durumun tehlikeye girmesi olarak kapsamını genişletmiştir. Bütün bu tanımlar sadece bazı ortak yönleri değil, aynı zamanda bazı farklı yönlerini de ortaya koymuş ancak zamanla, bu tanımlamalar daha çok ortak noktalara vurgu yapar konuma gelmiştir. Genel olarak, bu tanımlar içeriğindeki benzerlikle karakterize edilmekte ve



birtakım olumsuz davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Bu davranışlar, bir kişi tarafından fiziksel, zihinsel veya ahlaki yönden zarar vermek amacıyla bir veya daha fazla kişiye doğru gerçekleştirilir. Bütün bu tanımların ortak bir özelliği de hedeflenen kişinin kurban olmasıdır. Dahası, sona ermeyen bir çatışma olarak tanımlanıp, tek taraflı tırmanan bir çatışma olarak nitelendirilmiştir. İzole olaylar veya tekil çatışmalı durumlar mobbing olarak görülmemeli, ancak tekrarlanırsa, zamanla bu olaylar mobbinge dönüşebilmektedir (İlgöz, 2016: 32).

## **2.2.Mobbing Tanımı**

Birçok şirket, günümüzün iş ortamında hem psikolojik baskıyı hem de mobbingi bir sorun olarak görmektedir. Birçok çalışma, hem psikolojik baskıyı hem de mobbing fenomenini, çalışanların refahını etkileyen bir engel olarak analiz etmiştir. Pek çok örgüt sessiz kalsa ve bu sorunun örgütlerinde mevcut olmadığını iddia etse de önleyici kurallar ve politikalar kurarak örgütlerindeki psikolojik baskı ve mobbing davranışlarını ele alarak bu sorunu kabul etmektedirler. Ancak, pek çok vaka, fark edilmemekte ya da asla çözülmemektedir. Mobbing ve psikolojik baskı, bir kuruluştaki seçilmiş bir hedefin onu kurumdan uzaklaştırmak amacıyla kötüye kullanılması olarak tanımlanır. Burada hedef genellikle, iş arkadaşı veya amiri olmaktadır (Laymann, 1990: 120).

İşyerinde mobbing son yıllarda önemli bir konu haline gelmiş, araştırmacıların ilgisini çekmiş ve çalışanların ruh sağlığı üzerindeki zararlı etkileri nedeniyle daha fazla çalışma ve yayın konusu haline gelmiştir. Yöneticiler ve şirketler işyerinde mobbingi, çalışanın verimliliği ve iş tutumu üzerindeki olumsuz etkilerinin farkına varmaya başlamış olsalar da birçok organizasyonda hala sorun olarak görülmemektedir. Bu nedenle, mobbing vakalarının çoğu, denetçiler veya üst düzey yöneticiler tarafından bildirilmemekte veya çözülmemektedir (Crawshaw, 2009: 264).

Birçok çalışmada işyerinde mobbing ve psikolojik baskıyı değerlendirilmiş ve çalışanların davranışları üzerindeki etkileri incelenmiş ve çok benzer sonuçlar alınmıştır. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçların çoğu, işyeri mobbinginin

genellikle altı aydan daha uzun bir süre olarak devam ettiğini ve uzun dönemlerde olumsuz sonuçlara neden olma eğiliminde olduğunu göstermiştir. Günümüzde şirketler, işyerinde mobbing yapılmasını önlemeye yönelik kurallar ve politikalar belirleyerek, fiziksel olmayan şiddet veya taciz gibi olumsuz davranışları ortadan kaldırmak için önemli çaba sarf etmektedir. Bununla birlikte, günlük iş ortamında mobbing hala söz konusudur. Birçok durumda işyerinde mobbing sadece çalışanın sağlığına değil aynı zamanda performansına ve üretkenliğine de zarar vermektedir. Ayrıca, işyerinde mobbing, şirketteki her çalışanın kötü performans göstermesine yol açacaktır (Acar, 2008: 112).

Mobbing, insanların acı çektiği, genellikle kötü bir şekilde zarar gördüğü sosyal bir süreçtir. Mobbing okullarda ve işyerlerinde gerçekleşmektedir. Dini örgütlenmelerde, orduda, yargı sisteminde, ıslah kurumlarında, toplumun temel örgütlerinde gerçekleşir. Mobbing davranışını, incinme, yaralanma ve çoklu kayıplar izlemektedir.

### **2.3.Mobbing Tarihi**

İşyerinde mobbing, birçok Avrupa ülkesinde doksanlı yılların başlarında yapılan araştırmalardan sonra daha fazla ilgi görmeye başlamış ve bugün dünya çapında birçok organizasyonda ciddi bir sorun olarak kabul edilmiştir. Mobbing terimi, İskandinav ülkeleri ve Avrupa'nın geri kalanı tarafından daha fazla kullanılırken; Birleşik Krallık, ABD ve diğer İngilizce konuşulan ülkelerde işyeri zorbalığı terimi daha çok kullanılmaktadır. Tanımların çoğu, işyeri mobbingini, farklı isimler altında bir taciz biçimi olarak tanımlar. Örgüt içindeki etik olmayan ve düşmanca davranışı tanımlamak için en sık kullanılan terimler “işyerinde veya yetişkinlerde zorbalık”, “işyerinde mobbing” ve “iş tacizi”dir. Mobbing ilk olarak örgütsel araştırma ve örgütsel ortamlarda tabu bir konu olarak düşünülmüş, ancak daha sonra ciddi bir sorun olarak kabul edilen bir konuya dönüşmüştür. 1990'dan önce işyeri mobbingi alanında araştırmalar çoğunlukla İskandinav ülkelerinde ve diğer İngilizce konuşulmayan Avrupa ülkelerinde yapılmıştır. Ancak sonraki yıllarda mobbing, fenomen bir araştırma konusu haline gelmiş ve hem çalışanlar hem de şirketler

üzerindeki zararlı etkileri nedeniyle araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Duffy, 2009: 243). Özellikle son on yılda Kuzey Amerika’da duygusal istismara daha fazla önem verilmeye başlanmış ve işyerinde mobbing içeren daha fazla çalışma yayınlamıştır.

Mobbing terimi, daha küçük hayvanların daha büyük bir hayvanı korkutmaya çalıştığı zaman, hayvan davranışını açıklamak için etnolog Lorenz Konrad tarafından ilk kez kullanılmıştır. Daha sonra İsveçli doktorlar, bir grup küçük çocuğun kendi davranışlarını savunamayacak tek bir çocuğa yönelik zararlı davranışlarını tanımlamak için mobbing kelimesini kullandılar (Laymann, 1996: 165). Alman doğumlu bir hekim ve psikiyatrist olan Heinz-Leymann, işyerinde mobbing kavramını başlatan kişidir (Lutgen, Tracy ve Alberts, 2007: 840).

Mobbing terimi, 1980’lerin başlarında işyerlerindeki benzer davranış ve özellikler gözlemlendiğinde, bu türden bir şiddeti tanımlamak için kullanılmıştır. Sonuç olarak, Laymann (1996), işyerinde bu tür durumları tanımlamak için mobbing teriminin çok kullanışlı olduğunu ifade etmiştir (Laymann, 1996: 165).

Bu terimi Laymann’dan çok önce tarif eden Amerikalı psikiyatrist olan Carroll Brodsky’dur. İşyerinde mobbing kavramını 1976 yılında “Harassed Worker” adlı kitabında ayrıntılı olarak tanımlamıştır, ancak bu davranışı farklı bir isimle anmıştır. Bu kitap, fiziksel olmayan tacizle ilgili ilk Kuzey Amerika yayınlarından biridir, ancak eserleri o dönemde fark edilmemiştir. Kitabında, “taciz edilen” iş yerlerinde başkaları tarafından kötüye kullanılan ve kötü muameleye uğrayan çalışanları irdelemiştir. Kitap, insanların düşman olup olmadıklarına bakılmaksızın, herhangi bir gerekçe göstermeksizin, insanların birbirlerine gösterdikleri zulüm üzerinedir. Çalışmaları, meslektaşları veya amirleri tarafından fiziksel ve zihinsel olarak kötü muameleye uğrayan ya da incitmiş olan çalışanları ve iş dışında kalan refah, performans ve hayatı nasıl etkilediğini anlatmaktadır (Duffy, 2009: 243).

#### **2.4. Mobbing İle İlgili Tanımlar**

Mobbing, işyerindeki zaman zaman olumsuz ya da hatta kötü niyetli deneyimlerden ibaret değildir. Pek çok çalışan, iş arkadaşlarıyla ve yöneticileri ile ara sıra yoğun ve zor etkileşimler yaşayabilmekte ve hoşgörü ile bu durumla başa çıkabilecek kadar

olgun olabilmektedirler. Ancak mobbing farklıdır. Çalışanların kendilerine duydukları güveni aşındıran, zaman içinde hem açık hem de gizli olarak devam eden olumsuz eylemleri içermektedir. Mobbing, işyerinde saldırgan ve kötüye kullanım davranışlarını ifade etmek için sıklıkla kullanılmaktadır. İşyerinde mobbing, işyerinde zorbalığa çok benzemektedir, ancak iki terim arasında bazı küçük farklılıklar bulunmaktadır. Mobbing, bir kişi veya bir grup insan tarafından bir kişiye doğru fiziksel olmayan saldırganlık içermektedir. Ancak zorbalık, çoğunlukla bir amirinin hedefi olan bir bireyin fiziksel istismar ve saldırganlığı ile daha fazla ilişkilidir (Zapf, 1999: 71).

Zorbalık genellikle, aynı kuruluş veya bölüm tarafından hedef alınan mağdur veya mağdurlara yönelik saldırgan ve olumsuz davranışlar olarak tanımlanır. Hedef mağdurlarına hakaret eden kişi, aynı kuruluş veya birim de emsali veya yöneticisi olabilir. Şirketlerdeki zorbalık, dünya çapındaki tüm işletme ve sektörlerde düzenli olarak gerçekleşmektedir. Dünya genelinde çalışanların yaklaşık yüzde 8 ila yüzde 25'inin çalışma hayatının bir kısmında işyerinde zorbalık kurbanı oldukları bilinmektedir (Wheeler, Halbesleben ve Shabibe, 2010: 554).

İş yeri mobbingi kavramı 1980'de ilk kez ele alınmasından bu yana birçok tanım yapılmıştır. Ancak en yaygın kullanılan tanım, Laymann'ın mobbing tanımıdır. Laymann (1996), işyerinde mobbingi, düşmanca eylemlerin psikolojik bir terörü ve aynı örgütlenmeden bir veya daha fazla kişi tarafından bireyi hedef almayı amaçlayan etik olmayan ve profesyonel olmayan bir iletişim türü olarak tanımlamıştır.

Diğer tanımlamalar, işyerinde mobbingi, aynı organizasyonda ve / veya bölümdeki diğer bireyler tarafından seçilen hedef bireyin duygusal yönden tacizi ve duygusal istismarı olarak tanımlamaktadır. Buradaki temel amaç, hedef bireyi kuruluştan veya birimden ayırmaktır. Çoğu zaman etik olmayan davranışlar ve seçilen kurbanla ilgili eylemler, aşağılama, diğer iş arkadaşlarından tecrit etme, seçilmiş hedef hakkında söylentiler yayma, cehalet ve sindirme yoluyla yapılmaktadır (Yıldırım, Yıldırım ve Timucin, 2007: 448).

Mobbing, mobbing davranışının çeşitli boyutlarına ayrılabilir (Cowie vd., 2002: 34):

- Mesleki statü için tehdit,
- Aşağılama, eleştiri,
- Hakaret ve / veya tehditler,
- İzolasyon,
- Aşırı çalışma,
- İşte baskı,
- Kararsızlaştırma,
- Kredi vermeme,
- Sorumlulukların kaldırılmasıdır.

İşyerinde mobbingin temel özelliklerinden biri, olumsuz davranışların ve etik olmayan eylemlerin yanında, mobbing mağdurlarının bu eylemlere boyun eğmesidir. Ayrıca, eylemlerin sıklığı ve süresi, mobbing davranışı olarak tanımlamak için en az altı ay sürmelidir. Dahası, uygulayıcı ile mağdur arasındaki iktidardaki eşitsizlikler, mobbing tanımının, kişinin kendini koruyamadığı ya da tatsız bir durumdan kaçınmadığı anlamına geldiği için önemli bir yönüdür (Ertureten, Cemalcılar ve Aycan, 2015: 206).

Bu etik olmayan faaliyetler, belirli eylemler, etkileşimler veya yöntemler düzenli olarak ve uzun süre boyunca gerçekleşirse bu olay mobbing olarak nitelendirilmektedir. Mobbing süresinin derecesi ile ilgili yapılan çalışmalarda, bir faaliyetin mobbing olarak tanımlanması için mobbing davranışlarının tam olarak ne sıklıkla gerçekleşmesi gerektiği konusunda net bir zaman aralığı verilememiştir. Ancak, genel olarak olumsuz ve etik olmayan ve altı ay boyunca sistematik olarak devam eden davranışların mobbing davranışı olarak tanımlanabileceği kabul edilmiştir (Cowie vd., 2002: 34).

Mobbing, sistematik baskıya maruz kalan bireyin duygularını etkileyen bir saldırdır. Aynı zamanda zihinsel acıya neden olan ve sonunda duygusal strese veya travma sonrası stres bozukluklarına yol açan bir süreçtir (Wheeler, Halbesleben ve Shabibe, 2010: 555).

## 2.5. Mobbing için Ön koşul

Yukarıda bahsedilen araştırmalar ışığında mobbing, saldırı, saldırma anlamları yanında, bir kişinin uzun süredir işyerinde taciz edildiği, tacize maruz kaldığı anlamına da gelmektedir. Her şeyden önce mobbing, sabit bir sosyal çerçeve içinde yaşanan bir durumdur: İş hayatı sabit sosyal bir ortamdır ve mobbing için elverişlidir.

İş arkadaşları seçilemez. Bu çalışma grubu neredeyse her zaman zorunlu bir topluluktur. Mobbing, spor kulüpleri veya eğlence kulüpleri gibi gönüllü kuruluşlarda nadiren görülür. Çünkü kabul edilmeyen biri başka bir kulüp veya hobi arayabilir. Bu nedenle, çalışma hayatının sabit koşulları mobbing için bir ön şarttır.

Mobbing eylemlerinde savunma davranışı yanlış yorumlanabilir. Davranışı sosyal duruma, yani saldırılara dayandırmak yerine, davranışın kişiliğe dayandığı varsayılmaktadır. Kişilik ile ilgili varsayım doğrultusunda karakter kusurlarına yüklenme yolu açılmaktadır. Leymann (1995), mobbing eylemleri mağdurlarının yüzde 5 ila 10'unun ağır ruhsal bozukluklara maruz kaldığını ifade etmektedir.

## 2.6. Mobbingin Temel Özellikleri

Tanımların gözden geçirilmesiyle genel olarak, mobbing olgusu için dört ortak özelliğin var olduğu vurgulanmıştır. İlk özellik, mobbing olgusunun bir dizi olumsuz eylemden oluştuğunu ifade eder. Bu eylemler, uzun bir süre boyunca (en az altı ay) yüksek bir frekansta uygulanır. İkinci özellik ise hedeflenen kişinin kendini zor durumda hissetmesidir. Bu durum aktörler arasında dengesiz bir güç dağılımı anlamına gelmektedir. Üçüncü bir özellik saldırganların ve kurbanların sayısına bağlıdır. İki birey arasında ortaya çıkan kişilerarası bir fenomen ya da bir veya daha fazla kişi ve bir grup arasında üretilen bir fenomen olarak mobbing ortaya çıkabilmektedir. Dördüncü özellik, olumsuz eylemlerin maksatlı olmasıdır. Genel olarak bir veya daha fazla iş arkadaşının, amirinin ya da astlarının, kişinin savunmasız olmasını sağlayan olumsuz eylemleridir (Palaz vd., 2008: 42).

Çalışanlar, iş arkadaşları ile her gün karşılaşmakta ve sadece profesyonel olarak değil, aynı zamanda özel olarak da birçok iletişim kurmaktadırlar. Her çalışma

alanında çelişen bir iletişim söz konusudur. Çelişme yüklü iletişim kelimeler olmadan da olabilir. Bunlar; görmezden gelmek, korkutmak, açığa vurmak, iftira atmak, sürekli baskı kurmak, yıldırım gibi çeşitli yol ve yöntemlerdir. Mobbing, bireysel unsurların süreçsel gelişimi ile karakterizedir.

## **2.7. Mobbing Mağduru Olmak İçin Olası Nedenler**

Mobbing durumunun gelişmesinden sorumlu tek bir tetikleyiciye sahip olmak nadiren mümkündür. Bu durumun oluşmasında katılımcıların kişilik özellikleri, organizasyonel iklim, üstlerin yönetim tarzı ve ekonomik koşullar büyük rol oynamaktadır. İş kaybı riski, zayıf değişim fırsatları ile birleştiğinde, daha elverişli iş olanaklarının oluşturulması ile azalmaktadır. Elverişli koşullar altında, bir çatışma çoğu zaman çözüme kavuşturulabilir, elverişsiz koşullar altında bir çatışma mobbinge dönüşebilir. Sanayi ülkelerinde sürdürülebilir değişim yaşanmaktadır. Değişim süresinin hızlı olması küreselleşme, varoluşsal korkular ve huzursuzluklar yaratmaktadır. Bu durum tetikleyiciler arasında mobbing riskinin artış göstermesine sebebiyet verebilmektedir.

Kişisel gelişim ve kişisel ilgi, başarı için bir kılavuz görevi görmektedir. Bir taraftan çalışanlar kendi sözlerinin dinlenmesini isterler, ancak öteki taraftan sorumluluk alma ve sonuç alma istekleri azalır. Bu, özellikle karar verme yetkileri ve bilgi kanalları belirsiz olduğunda yeni sorunlar yaratmaktadır. Bir güç boşluğu ortaya çıktığı anda, bu kullanılabilir ve bu sınır geçişlerinin başlangıcı, gücün kötüye kullanılması olabilir. Bazı durumlarda, zorbalık doğrudan denetçiden gelebilmektedir. Özellikle işten çıkarmalar meydana geldiğinde, birçok yönetici çalışanlara mobbing uygulamaktadır. Denetim otoritesinin çalışanlara yönelik eylemleri için muhtemel sebepler şunlardır:

- Üstünlere yönelik korku yaratma,
- Çalışanlara yönelik yetki ve güç kaybı,
- Çalışanların birimlerinden uzaklaştırılması,

- Çalışanların disipline edilmesine yönelik girişimler,
- Aşağılamaktan ve zarar vermekten keyif alma,
- Çalışanların neden olduğu sorunlara yönelik ağır tepkiler,
- Sosyal becerileri eksikliklerinin üzerine gidilmesidir.

Hiyerarşik pozisyon ne kadar düşükse, çalışanın mobbinge maruz kalma olasılığı o kadar yüksek olur. Hiyerarşik pozisyon ne kadar yüksekse, denetim otoritesi o kadar yüksek olmaktadır. Denetçilerin saldırıları çalışma seviyesinden daha çok sosyal düzeye odaklanmaktadır. Bununla birlikte, erkeklerin kadınlardan daha fazla çalıştığı ve daha yüksek hiyerarşik pozisyonlarda bulunduğu pozisyonlarda denetçinin mobbing riski artmaktadır. İş arkadaşlarının iş arkadaşlarına yönelik eylemleri için muhtemel sebepler şunlardır:

- Kendi bilgi akış avantajını korumak için önemli bilgilerin saklanması,
- İş ile ilgili yapılması gerekenlerin yapılmaması,
- Bir grubun bir üyeyi çoğunluğun taleplerine uymaya zorlaması,
- Kişisel bir düşmanlık,
- Kendi işyeri durumuyla ilgili memnuniyetsizlik,
- Sosyal yönden zayıf olan üyelere baskı kurma,
- Cinsiyet, ırk, dinsel ilişki, alışkanlık ve benzeridir.

İyi bir yönetici genellikle çalışanların ve meslektaşlarının mobbing eylemlerine maruz kaldığını fark eder ve doğru zamanda müdahale eder. Ne kadar erken müdahale ederse, mobbing eylemlerini durdurma şansı da o kadar yüksektir. Üstlere yönelik eylemler için muhtemel sebepler şunlardır;



- İstenmeyen yeni bir üst denetçi atamaları,
- Bir amirin saldırgan, adaletsiz olması,
- Bir yöneticinin çalışanlar nezdinde gözden düşmesi ve benzeridir.

Düşük benlik kavramı açıklığı yani özgüven eksikliği yaşayan bireyler zorbalığa ve en çok da suç işleme potansiyeline sahiptirler. Aşırı benlik saygısı, bir kişinin gerçek yeteneğini aştığında ortaya çıkabilmektedir. Düşük benlik kavramı açıklığı, benlik duygusu zamansal ve durumsal dalgalanmalara maruz kaldığında ve belirsiz olduğunda kullanılır. Eğitimli pozitif bir benlik imajı sorgulanırsa, bu tehlide karşı agresif davranışlar ortaya çıkabilir. Böylece, kişi kendi üstünlüğünü ve yaralı öz imajını geri kazanmaktadır. Buna göre saldırganlık, pozitif öz değerlendirme ile negatif dış değerlendirme arasındaki uyumsuzluğun bir sonucudur. Ayrımcılık, aşırı ama kararsız bir benlik imajı olan kişiler için özellikle yüksektir. Aslında, narsistik bireyler başarısızlıktan sonra daha fazla mobbing faaliyetleri gerçekleştirme eğilimindedirler. Temel olarak mobbing motivasyonları aşağıdaki gibidir (Zapf, 1999):

Bir çalışanı marjinalleştirmek için strateji olarak mobbing uygulamaları uygulanabilmektedir. Bunun nedeni, anlaşılamayan, kıskanılan birey oluşu veya çalışanın işinden olma korkusudur. Bu da bir çalışanı marjinalleştirmek için bir strateji olarak mobbing uygulamalarına neden olabilmektedir.

Benlik saygısı istikrarı için bir strateji olarak mobbing uygulamaları; temel, öz-layık bir alanda tehdit edilmenin hissidir. Herhangi bir şekilde kişilerde diğer çalışanlar tarafından kabul edilmemiş olma hissi, yetki ve güç kaybı korkusu yaratmaktadır. Bu durum kişilerde; işyerinde bulunduğu konumunun dışına itilme korkusuna yol açabilmektedir. Bu da benlik saygısı istikrarı için bir strateji olarak mobbing uygulamalarına neden olabilmektedir.

Durum güvencesi için bir strateji olarak mobbing uygulamalarına göre suçlunun tanınmaya ve güce ihtiyacı vardır. Bu kişilerde mükemmeliyetçilik, empati eksikliği ve düşük delegasyon eğilimi söz konusudur. Mobbing uygulayan kişiler kendi kusurlarını ve hatalarını diğer çalışanlara atfetmektedirler. Bu da durum güvencesi için bir strateji olarak mobbing uygulamalarına neden olabilmektedir.

Bilinçsiz olarak mobbing uygulama; algılanan anlaşmazlıklar, sorunların çözülmemesine neden olabilmektedir. Suçlunun etkilerinin farkında olmaması saldırgan ve zarar verici eylemlere yol açabilmekte bu da bilinçsiz olarak mobbing uygulamalarına neden olabilmektedir.

### **2.7.1.Kişisel Özellikleri**

Bir kişinin özellikleri mobbing sürecini tetikleyebilir. Bu, mağdurun suçlu olduğu anlamına gelmemektedir. Mobbing durumunun ortaya çıkması için, belirli bir gruptaki bir bireyin kişiliği, cinsiyeti, ten rengi, kültürel veya ulusal kimliği nedeniyle toplumsal olarak önemli bir konuma ulaşması yeterli olabilir. Aynı kişi başka bir grupta tamamen kabul edilebilir ve daha popüler olabilir. Mobbing mağduru genellikle sosyal olarak daha zayıf olmaktadır; bekar anneler ya da engelliler buna örnek gösterilebilir.

### **2.7.2.Performans Sorunları**

Bir işin veya görevin gerçekleştirilmesine yönelik bilgi veya beceri eksikliği söz konusu olabilmektedir. Bu durum beklenen performansın altında kalınmasına neden olacağından performans sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra işi uygulamaya yönelik düşük isteklilik olması veya işin yapılışında yüksek bir hata da söz konusu olabilmektedir.

### **2.7.3.Düşük Sosyal Beceriler**

Düşük sosyal beceriler, düşük benlik saygısı, gergin ruh hali, depresyon eğilimi, düşük öz-yeterlilik, güçlü belirsizlik durumları sosyal becerilerde olumsuzluklar neden olabilmektedir. Bu, insanların güvensiz davranmasına, ortaya çıkmakta olan çatışmaların fark edilmesine neden olabilmektedir.

#### **2.7.4.Sosyal Uyum Sorunları**

Kibir genel olarak bir sosyal uyum sorunu nedenidir. Başkalarının yetkinliklerine müdahale etmekle, ahlaki veya performans üstünlüğünü ortaya koymakla ve bu nedenle istemeden de olsa bir kenara itilme ile sonuçlanabilmektedir. Ayrıca kişinin kendini toplumdaki ayırması, duruşlarında kendini sert ve katı göstermesi de görülebilir.

#### **2.7.5.Dış Görünümde Anormallik**

Dış görünüşün anormalliği, çok uzun, küçük, şişman, zayıf, kambur olma; yürüyüş tarzı, modern, çarpıcı şekilde ya da eski moda giyinme ile ifade edilebilir. Bunun yanı sıra epilepsi, deri döküntüsü, tikler gibi rahatsızlıklar ve ağız kokusu gibi durumlar da mobbing mağduru olma riskini artırmaktadır.

#### **2.7.6.Kötü İş Organizasyonu**

İş organizasyonundaki hatalar ve açıklar, çalışma içeriklerinin ve prosedürlerinin tasarımı ile liderlik davranışları da mobbinge yol açmaktadır. Çalışma grupları, reorganizasyon, iş kayıpları, yüksek performans beklentisi, elverişsiz çalışma süresi, üst derece rekabet ortamı ve rekabet odaklı yeni üyeler mobbinge uygun ortam hazırlamaktadır. İş organizasyonlarında mobbing için tetikleyici olabilecek tipik eksiklikler aşağıdaki gibidir;

- Gereksiz, angarya işler,
- Çok az iş yükü,
- Yüksek zaman baskısı,
- Anlamsız talimatlar ile kurulan katı hiyerarşi,
- Yüksek sorumluluk alanı tanınması,
- Gerçekleştirilen aktivitelere yönelik düşük değerlendirme ve benzerleridir.

### **3. MOBBİNG AŞAMALARI, TÜRLERİ VE SONUÇLARI**

#### **3.1.Mobbing Aşamaları**

Laymann (1996), mobbingin uzun bir süre boyunca nasıl geliştiğini açıklamak için doğrusal bir mobbing modeli oluşturmuştur. Laymann, beş aşamalı bir işyeri mobbing modeli geliştirmiştir. İlk aşamada genellikle çatışmaya dönüşen ama henüz mobbing olarak sınıflandırılmayan; ancak yakın gelecekte mobbing olarak gelişebilen bir durum söz konusudur. İkinci aşama ise damgalama, sosyal izolasyon, saldırgan davranış, eleştiri ve tehditler şeklinde gelişmektedir. Üçüncü aşamada, mobbingin amacı, üst yönetim tarafından yanlış anlaşılmuş bir konuda, kurbanı tüm sorunun kaynağı olarak markalaştırmıştır. Böylece üst yönetim de mobbinge dolaylı olarak dâhil olmuştur. Dördüncü aşamada, mobbing, duygusal olarak dengesiz veya profesyonel olmayan bir şekilde markalamayı içermektedir. Bu nedenle, şirket yönetiminin desteğinin olmaması nedeniyle çalışan, işyerini terk etmekte veya şirket tarafından kovulma, duygusal stres ve / veya depresyonla ilgili sorunlar yaşamaktadır (Öztürk vd., 2007: 436).

Avrupa ülkeleri 1990 yılında mobbing konusunu araştırmaya başladıklarında, Amerika Birleşik Devletleri, o zamana kadar “duygusal istismar” olarak adlandırdığı istismar davranışlarını gözden geçirmeye başlamıştır. Kuzey Amerika edebiyatı çoğunlukla fiziksel saldırganlık ve şiddet içeren saldırgan davranışlar üzerinde durmuştur. Ancak son on yılda, Kuzey Amerika mobbing gibi fiziksel olmayan saldırganlık biçimlerine daha fazla ilgi göstermiştir (Duffy, 2009: 243).

##### **3.1.1.Birinci Aşama**

Çatışmalar her işyerinde normal süreçlerdir. Mobbing açısından, bir çatışma ile nasıl başa çıkılacağı çok önemlidir. Çoğunlukla çatışmalar kısa bir süre sonra çözülür. Örneğin, bir hakaret beyanı için özür dilenir. Sorun yönetilemez hale gelirse gerçek bir soruna dönüşür ve bilinçaltı kendini korumaya alır. Çalışanlar arasında sorunu ağırlaştırıcı, sinirli ruh hali, sorunun büyümesindeki temel nedenlerdir. Bu, çatışmanın tırmanmasını ve mobbing eylemlerine dönüşme olasılığını artırmaktadır.

Etkilenen kişilerin davranışları, kişinin kendi bakış açısı için zarar verici, sinirli ve tek taraflı akıl yürütme ile karakterizedir. Ön planda hâlâ çatışmaya rasyonel bir çözüm bulma çabası olmakla birlikte, altta yatan belirsizlik, can sıkıcı ve kaygı verici bir rol oynamaktadır.

### **3.1.2.İkinci Aşama**

Bilinçaltında zorlayıcı bir duruma karşı kendini savunma, gerçekte yaşanan anlaşmazlığı geride bırakır ve çatışma kişileştirilir. Kendi güç pozisyonu ciddi ve sürekli olarak tehdit edilir. Kişinin kendi konumunu korumak için sosyal normları atlatma isteği pekişmektedir. Bir taraf rakibi tahrik etmeye çalışır, kimi zaman da bu yolla kontrolsüz tepkilere neden olur. Çatışma için çalışma süresinin önemli bir kısmı kullanılır. Stresin ilk semptomları, stres oluşumunun başlangıcında ortaya çıkmakta olup, zaman içerisinde daha belirgin hale gelmektedir.

### **3.1.3.Üçüncü Aşama**

Çatışma yaşayan taraflar artık birlikte çalışmak istememektedir. Artık kabul ve saygı görmemektedirler. Bu onları güvensizleştirmekte, hata yapmaya zorlamaktadır. Sadece mobbing uygulamaları ile yaratılan kötü durumlarda daha fazla dışlanma söz konudur. Düzenli çatışma süreci hızlandırmaktadır. Böylece hedef kişi giderek savunmasız hale gelmektedir. Bu kişiler, kurumda istifa etmeye veya farklı bir iş aramaya teşvik edilebilir. Mobbing kurbanı diğer olumsuz durumların yanı sıra, sosyal izolasyon ve reddetmeler nedeniyle, ciddi hastalıklara da maruz kalabilir. Başlangıçta eşit derecede güçlü olabilecek çatışma partileri, şimdi fail ve kurban dönüşmüşlerdir. İlgili kişilerin duyguları dışarıdan irrasyonel görünebilmektedir. Mobbing kurbanı açısından endişe durumu daha da kötüleşmekte; her şeyden önce, üst düzey idarenin adil bir muamelesi hakkındaki tüm umutları tükenmekte ve güçsüzlük duygusu büyümektedir. Olayların resmiyet kazanması ile birlikte mağdurların durumu dikkat çekmeden sonlandırma şansları azalacaktır.

### **3.1.4.Dördüncü Aşama**

Mobbing mağdurunu sağlık durumu giderek kötüleşmesi halinde doktor ya da psikologlara başvuruda bulunabilir. Zaman zaman doktorlar ve psikologlar çalışma

koşullarının hastalık ve ruhsal bozuklukların ana nedeni olduğunu fark etmeyebilirler. Menopozal depresyon veya psikolojik yorgunluk gibi kişilik odaklı tanı koymaktadırlar.

### **3.1.5.Beşinci Aşama**

Mobbing mağdurlarının birçoğu organizasyonda kalmaya devam etse de anlamsız veya eksik iş atamaları, mekânsal ve sosyal olarak izole söz konusudur. Mobbing sürecinin devam etmesi ile uzun süreli hastalık izni, erken emeklilik veya işten çıkarılma veya iş dünyasından dışlanma söz konusudur. Aşırı durumlarda ise intihar düşüncesi veya intihara yönelim de söz konusu olabilmektedir.

Mobbing eylemlerinde temel konu, mağdurun sosyal izolasyonu ve damgalanmasıdır. Başlangıçta sadece bir kişi taciz edilmiş olsa bile, saldırı aynı zamanda çevrenin tepkisini değiştirir. Tarafsız kişiler bile yönetimin yanında yer alabilmektedir. Mobbinge dahil olmayan ve failden kurbanı uzaklaştıran, muhtemelen mobbing eylemlerine maruz kalmaktan kurtaran potansiyel yapıcı kişiler de söz konusudur. Ancak dedikodular önceden önyargısız çalışanların algılarını etkileyebilir. Çoğunlukla hala suçluluk hissederken, çevre izolasyonu uzun bir süre önce başlamış olmaktadır. Bu durum aynı zamanda güvensizlik ve arkadaşsızlık ile karakterizedir. Öte yandan, tarafsız çalışanlar kendilerini ayrıştırırlar. Sosyal desteğin eksikliği bu durumu büyük ölçüde kötüleştirir. Mobbing eylemleri daha hızlı veya daha yavaş ilerleyebilmektedir. Her olayın tüm aşamalardan geçmesi zorunlu değildir, aşamalar atlanabilir, süreç bozulabilir veya durdurulabilir.

### **3.2. Mobbing Türleri**

Mobbing; bireysel mobbing, grup mobbingi veya her ikisi de olabilir. Ayrıca, mobbing üç farklı şekilde gerçekleşebilir aşağı doğru mobbing, yukarı doğru mobbing ve yatay mobbing.

Aşağı doğru mobbing, şirket içinde daha yüksek bir pozisyona sahip olan kişilerin hedefi altındaki çalışanlar olduğunda gerçekleşir. Bu, mobbingin en popüler türüdür. Çünkü liderlik, mobbingin en önemli belirleyicilerinden biridir. Mobbing davranışının hedefi şirkette üst düzey olduğunda, yukarı doğru mobbing gerçekleşir. Bu tür mobbing, işyerinde, aynı düzeyde ve üst düzey diğer yöneticilerin birbirlerine desteklerinden dolayı oldukça nadirdir. Mobbingin son türü, sadece şirket içinde aynı pozisyonda olan çalışanlar arasında bulunan yatay mobbingdir (Yaman, 2009: 982).

Cinsiyet, yaş, meslek durumu ve aktivite düzeyine göre farklılaşan zorluklarda mobbing eylemleri gözlemlenebilir. Kadına yönelik saldırılar ağırlıklı olarak işle daha az ilgilidir. Genelde sosyal statüye bağlıdır. Daha genç işçiler çoğunlukla itibar görmez, yaşlı insanlar ise çalışmalarından mahrum bırakıldıkları için itibardan da mahrum bırakılırlar. İşçiler çoğunlukla ihanetten ve hakarettten korkarlar. Yetkililer için diğer bir yol dedikodu ve benzeridir. Çalışmaları düşük seviyelerde olan insanlar en çok dedikodulardan mustarıptirler. Mobbing eylemleri strateji olarak ele alınabilir. Çalışma görevlerine ve karar verme yetkisinin geri çekilmesine odaklanan örgütsel bir ölçü olarak mobbing eylemleri: Hedef kişi ile konuşmama, onları dışlama gibi izolasyona yönelik mobbing eylemleri; kişiyi özel hayatları hakkında gülünç duruma düşürme; bağırarak, eleştirmek ve küçük düşürmek gibi sözlü veya sözsüz saldırganlık eylemleri; tehdit ve fiziksel güç kullanmaya yönelik eylemler olarak sıralanabilir.

### **3.3.Başlıca Mobbing Nedenleri**

Önceki çalışmalara dayanarak işyeri mobbingi için üç ana neden vardır: Failin özellikleri, mağdurun özellikleri ve çalışma ortamının özellikleridir. Hem bireysel hem de örgütsel faktörler işyerinde doğrudan veya dolaylı olarak mobbinge yol açabilmektedir. Bireysel özellikler ve farklılıklar genellikle mobbinge dönüşen çatışmaların ortaya çıkmasının bir sonucudur. Bununla birlikte, örgütlerin uygulamaları ve sistemleri de doğrudan veya dolaylı etkilere sahip olabilmektedir (Mimaroğlu ve Özgen, 2014: 205).

Tablo 1 Mobbing Nedenlerinin Önem Sıralaması

<b>Mobbing Faktörleri</b>	<b>Önemsiz %</b>	<b>Çok Önemli %</b>
Yetersiz performans	44,90	12,90
İşgörenlerin yetersiz eğitimi	47,60	12,40
Stresli yöneticiler	43,30	13,00
Stresli iş arkadaşları	46,50	11,10
İşgören yetersizliği	52,50	11,00
Yöneticinin yetersiz eğitimi	54,10	10,20
Mobbing yapanın zihinsel dengesizliği	57,80	10,00
Aşın iş yükü	58,80	8,70
Zayıf yönetim yeteneği	69,90	6,70

(Mimaroğlu ve Özgen, 2014: 211).

Bu çalışma: Namie Gray tarafından Amerika'da yapılmış ankete dayalı bir araştırmadır. Mobbing nedenlerinin önem sıralaması tablosunda da görüleceği mobbing faktörleri içerisinde en önemsiz görülen faktör zayıf yönetim yeteneğidir. Buna karşın en önemli görülen faktör ise yetersiz performanstır.

### **3.3.1.Failin Özellikleri**

İşyerinde mobbing yapan kişilerin çoğu denetçiler, yöneticiler ve iş arkadaşlarıdır. Mobbing davranışının faileri gerçekten iyi işyeri yöneticileri ve iyi konuşmacılardır. Seçtikleri hedef üzerinde kontrol sahibi olmak gibi bir amaçları vardır. Bu amaçlarını gerçekleştirirken uyguladıkları yollardan biri de hedefi yok etmek için aşağılama ve tehditlere dayalı özel taktiklerdir. Mobbing gibi taciz edici şiddeti kullanmayı seçen



insanlar, hedeflerine ulaşmak için her an çeşitli taktikleri kullanırlar. Amaç hedefin iş hayatını yok etmektir. Faillerin çoğu aynı zamanda eğitim dönemlerinde de aynı yöntemleri kullanmıştır, aynı şekilde işlerinde de aynı davranışı sürdürmüşlerdir. Bazı durumlarda, avcılar antisosyal veya narsis kişilik bozukluklarından mustarıptır. Ancak bu bireyler nadirdir ve Amerikan Psikiyatri Birliği'ne göre popülasyonun yaklaşık yüzde 2'sini veya yüzde 3'ünü oluşturmaktadırlar (Namie ve Namie, 2009).

### **3.3.2.Mağdurun Özellikleri**

Bir çalışanın kişiliği ve psikolojik olgunluğu, kurumun dinamikleri ile etkileşime girer ve çalışanın mobbinge verdiği tepkiyi etkiler. Çoğu zaman, mobbing deneyimi yaşayan kişiler çoğunluktan farklıdır ya da kuruluşa dışarıdan gelen kişilerdir. Farklı görünen, konuşan, farklı kültürlere sahip ya da nadir isimler taşıyan veya işyerinde yazılmamış kurallara uymayan bireyler daha sıklıkla mobbing hedefi haline gelebilmektedirler. Dahası, vasıfsız işçilerin çoğunlukla mobbing hedefleri olduğu, denetçiler veya yöneticilerin daha az mobbing hedefi olduğu bilinmektedir. Bir organizasyonda çalışan herkesin mobbing mağduru olması mümkün değildir, bu nedenle belirli bir kişilik tipinin veya profilinin hedeflenmesinin daha olası olup olmadığını sormak mümkündür. Bu bir mobbing kurbanının tipik bir psikolojik profili olduğunu göstermez. Her türlü kişilik tipine sahip insanlar mobbinge maruz kalabilmektedir.

### **3.3.3.İşyeri Ortamının Özellikleri**

Çalışma ortamı, bazı durumlarda mobbing davranışlarının ve eylemlerinin diğer işyerlerinde neden daha sık gerçekleştiğine ilişkin önemli bir rol oynamaktadır. Faktörler arasında rekabet, yönetim tarzı, resmi çalışan politikalarının eksikliği ve zayıf iletişim uygulamaları yer almaktadır. Mobbing, tüm çalışanların yüksek baskıya maruz kaldığı, rekabet gücü yüksek ve stresli çalışma ortamlarında sıkça görülmektedir. Ek olarak, bazı mobbing aktiviteleri, kurumların iş faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ülkelerdeki kültürlerden etkilenmektedir. Önceki araştırmalar, kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlardan daha riskli olduğunu göstermektedir. Mobbing, küçük aile işletmelerinde, özellikle gastronomi işletmelerinde veya inşaat sektöründe daha az yaygındır (Wheeler, Halbesleben ve Shanine, 2010: 554)

Mobbingde, organizasyon içindeki hem resmi hem de gayri resmi kanallar kurbanı aşağılamak için kullanılır. Örgütsel resmi olmayan toplantılar, hedef mağdurla ilgili ne yapılacağı sorusunu ele almak için gizlilik altında toplanabilir. Açıklık ve şeffaflık özellikle eksiktir ve hedef mağdurlar için şikâyetlerin neler olduğunu öğrenmek, cevap hakkı tanımamak için fırsatlar kullandığıdır. Tanımlanan etik olmayan iletişim biçimleri (Öztürk ve Şahbudak, 2017);

- Dedikodu
- Yalanlar
- Söylentiler
- İma
- Alay
- Küçümseme
- Aşağılama
- Yanlış bilgi ve bu tür bilgilerin yayılması
- Kişisel ve gizli bilgilerin sızıntıları
- İzole etmek
- Görmezden gelmek
- Gereksiz disiplin cezası ve kınama
- Yanlış veya kötü performans değerlendirmeleri

### **3.3.3.1.Strateji**

Strateji, kuruluşun misyon ve hedeflerine ulaşmak için genel planı veya eylem planıdır. Strateji, kuruluşun belirtilen temel değerleriyle örtüşen veya varsayılan asıl temel değerlerini yansıtır. Bir örgütün stratejisi, çalışanların refahı ve iş güvenliği pahasına verimlilik ve rekabet gücünü vurgularsa, böyle bir strateji işyerinde mobbinge yol açabilir.

### **3.3.3.2.İşin Yapısı**

Yapı, örgütün stratejisini uygulamak için bir mekanizmadır. Yapı politikaları; prosedürleri, ödül ve yaptırım sistemlerini içerir. Organizasyon şeması, organizasyon içindeki hiyerarşik seviyeleri, üyelerinin, çalışanlarının ve yöneticilerinin raporlama ilişkilerini belirler. Bazı kötüye kullanma biçimlerinin bir örgütün belirli düzeylerinde meydana gelme olasılığı daha yüksektir.

### **3.3.3.3.Kültür**

Kültür, örgütü karakterize eden ortak deneyimler, inançlar, varsayımlar, öyküler, gelenekler ve eylemlerin takımıdır. Kültür, kurumun kişiliğini ve kimliğini kurumun içindeki ve dışındakilere tanımlar. Bir kurum içinde istismarın gerçekleşmesi için; saldırgan unsurlar, ona izin veren ve ödüllendiren bir kültür içinde var olmalıdır. Belirli bir kurumun kültürü, bazı işçilerin işlerini etkin bir şekilde yerine getirme becerisine müdahalesi için yeterince saldırgan, korkutucu veya düşmanca olabilir.

### **3.3.3.4.Liderler**

Liderlik, örgütün strateji ve hedeflerine ulaşmak için başkalarına ilham veren, rehberlik eden ve koordine eden kişileri içerir. Etkili liderlik, stratejisini ve hedeflerini yerine getirirken; yapısını ve kaynaklarını, özellikle personeli en üst düzeye çıkarır. Çalışma ortamındaki kötüye kullanım, yönetim tarafından farklı düzeylerde katılımı içerebilir. Denetim otoriteleri başka yollarla bakabilir. Eğer failleri disiplin altına alamazlar ise kötü niyetli davranışlara katılabilir veya başlatabilirler.

### **3.3.3.5.Çalışanlar**

İşçiler ve iş takımları, örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirmek için liderleriyle işbirliği yapar. İşçiler, lider personelin ihtiyaçlarına ve beklentilerine yanıt verirken ve desteklerken en iyi şekilde çalışır. Aksine, işçiler ve liderler arasındaki zayıf bir uyumsuzluk, çatışmaların artmasına, üretkenliğin azalmasına ve iş yerinde kötü muameleye yol açabilir (Mimaroğlu ve Özgen, 2014: 204).

### **3.3.4.Dış Ortam**

Dış çevre, kurumun iç dinamiklerinin dışında, organizasyonun stratejisi ve işleyişinde önemli bir etkiye sahip olan faktörleri ifade eder. Organizasyonun iç dinamikleri dışındaki bu unsurlar hissedarları, rakipleri, müşteri taleplerini, toplumu, devlet düzenlemelerini ve federal tüzükleri içerir. Bu tür faktörler; mobbingi, kişilerarası istismar ve şiddet biçimlerini teşvik edebilir ya da engelleyebilir. Örneğin, cinsel tacize ilişkin yasalar, bu kişilerarası istismar biçimindeki insidansı azaltabilir.

### **3.3.5.Örgütlerin Yaşam Döngüsü**

Örgütsel dinamikler, bir örgütlenmenin kesitsel bir görünümünü sağlar; fakat bir kurumun zaman içinde uzun vadeli bir görünüm olarak da adlandırılan gelişimsel tarihini çok az gösterir. Bir insan gibi kuruluşlar da yaşam döngülerine sahiptir. Bu yaşam döngüsü aşamaları, mobbing gelişimini anlamada yardımcı olur. Örgütlerin büyüme ve gelişme dönemlerinde, genişleme, geçiş ve dış tehditlerin artmasıyla ilgili düşüş zamanlarında, örgütün mobbing ortaya çıkmasına neden olan şartlar yaratması daha olasıdır.

Şekil 1 Mobbing Nedeni, Süreci ve Sonuçları

Mobbing Nedenleri	Mobbing Süreci	Mobbing Sonuçları
<b>Örgütsel Nedenler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Liderlik</li><li>•Örgüt</li><li>•Kültürü Stresi</li><li>•İşin Örgütlenmesi</li></ul>		
<b>Sosyal Grup Kaynaklı Nedenler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Düşmanlık</li><li>•Kıskançlık</li><li>•Grup Baskısı</li><li>•Günah Keçisi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Dedikodu</li><li>•Sosyal Tecrit</li><li>•Sözlü Saldırı</li><li>•Örgütsel Özellikler</li><li>•Özel Hayata Saldırı</li><li>•Fiziksel Saldırı</li><li>•Tutumlara Saldırı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Psikosomatik rahatsızlıklar</li><li>•Depresyon</li><li>•Endişe</li><li>•Travma Sonrası Bozukluklar</li><li>•Takıntı</li></ul>
<b>Kişi Kaynaklı Nedenler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Kişilik Özellikleri</li><li>•Sosyal Beceriler</li><li>•Fiziksel Kusurlar</li></ul>		

(Mimaroglu ve Özen, 2014: 208).

Mimaroglu ve Özen, (2014) yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere mobbing neden, süreç ve sonuç ilişkisini farklı şekilde gruplamıştır. Ancak içerik olarak diğer çalışmalarla benzer niteliktedir.

### 3.4.Mobbing Eylem Türleri

Yoksun kişi, enerjilerinin çoğunu, kendisini takımın veya bölümün sosyal dokusunda öne sürmek ve sosyal statülerini korumak için kullanır. Sosyal izolasyon, pozitif ve negatif geribildirim olmayışı, etkilenen kişiyi eylemsiz hale getirir. Kendinden şüphe eder ve korkuyla boğuşarak, kendi haysiyetini sürdürmek için mücadele eder ve giderek kendine olan güvenini yitirir. Migren, paranazal sinüs hastalığı ve benzeri psikosomatik stres semptomları, kronik semptomlara dönüşür. Kadınların mobbing riski erkeklerinkinden daha yüksektir.

Leymann (1993) zorbalığa karşı beş tür eylem üzerinde durmuştur. Uzun vadede, mobbing genellikle sağlığa zararlıdır; ancak bireysel zorbalık faaliyetleri doğrudan mağdurun sağlığını hedeflemek zorunda değildir. Tek bir zorbalık eylemi söz konusu değildir. Ek olarak, belli bir dereceye kadar hedefe yönelik olma ve niyet olmalıdır. En yaygın olanı, kişinin kişisel ve toplumsal itibarını zedeleyen yalanların ve söylentilerin yayılmasıdır. Bu durum kişinin, akıl hastası veya alkol bağımlısı olduğunun söylenmesi ile karakterize edilebilir. Söylentilerin kaynaklarının belirlenmesi de zordur. Mobbing eylem türleri aşağıdaki gibidir:

- İş performansına karşı saldırılar:
  - Sabotaj: Hasar, hırsızlık, iş ekipmanlarının manipülasyonu,
  - İş sonuçlarının kötüye kullanılması,
  - İş sonuçlarının manipülasyonu,
  - Bozulmaların oluşması (gereksiz telefon görüşmeleri, kesintiler),
  - İşle ilgili bilgilerin sabote edilmesi,
  - Toplantılarla ilgili bilgilerin hedefe yönelik bastırılması,
  - Anlamsız faaliyetlerin düzenlenmesi,
  - Çalışma saatleri içerisinde herhangi bir aktivite yapılmasını önleme,

- Sistematik olarak aşırı yüklenici faaliyetlerin düzenlenmesi,
  - Nesnel olarak çok fazla iş atama,
  - Çalışma yerinin uygun olmayan konumu,
  - Sistematik olarak zorlu faaliyetlerin düzenlenmesi,
  - Manipüle edilmiş iş atama,
  - Genel bilgi kanallarının kesilmesi,
  - Ortak faaliyetin bloke edilmesi,
  - Yardımın reddedilmesi, destek olmama (mümkün olsa da)
  - Anlaşmanın nedensiz bir şekilde geri çekilmesi,
  - Sorumluluğun azalması,
  - Karar veya yetkinliklerin sürekli sorgulanması,
  - Açık edilen hatalar,
  - Keyfi oluşturulan zaman baskısı,
  - İş emirlerinde ani değişiklikler, randevular gibidir.
- İstihdam durumuna yönelik saldırılar:
    - Suistimalin talep edilmesi,
    - Hatalar ve olumsuz olaylar ile ilişkilendirme,
    - Keyfi uyarılar,
    - Keyfi uygulama veya transfer,
    - Keyfi fesihler,

- Mesleki niteliklerin sürekli sorgulanması,
  - Keyfi şekilde tatil ve izinleri sabote etme,
  - Kötü performansa yönelik söylenti çıkarılması,
  - İstenen pozisyonun engellenmesi,
  - Sürekli eğitim ve öğretim projelerinden mahrum bırakma,
- Yıkıcı eleştiri:
    - Aşağılayıcı, abartılı, acımasız eleştiri,
    - Hataların genelleştirilmesi,
    - Verilen talimat ile ortaya çıkan hataların eleştirisi,
    - Sert eleştiri veya cesaret kırma,
    - İyileştirme ve çabalara yönelik önerilerin bastırılması,
    - Frenleme motivasyonu,
    - Yıpratma amacı ile sürekli kontrol gibidir.
  - İşyerinde sosyal konuma yönelik saldırılar:
    - Mekânsal izolasyon (uzak çalışma alanı)
    - İlgili kişinin ifadesinin bastırılması,
    - Arkasından konuşma, dedikodu,
    - Alıntılar, belirsiz açıklamalar,
    - Mağdurun katılımının engellenmesi,
    - İlgili kişinin olası müttefikinin gözünün korkutulması,



- Mağdurun muhtemel müttefiklerinin transfer edilmesi,
  - Gündelik iletişimden dışlama,
  - Gayri resmi / sosyal toplantılardan dışlanma,
  - Soruları görmezden gelmek,
  - Dışarıda kalmak, masaya oturmamak, bir odada kalmamak gibidir.
- İş yerinde sosyal prestije karşı saldırılar:
    - Hedeflenmiş iftira,
    - Söylenti çıkarma veya hedefli yayınlar,
    - Duygusal tepkiden yararlanmak için provokasyon,
    - Üçüncü tarafların huzurunda hakaret ve aşağılama,
    - Utanç verici durumları açığa vurmak,
    - Hedeflenen negatif özel iletişim,
    - Akıl hastası olduğunu ileri sürmek,
    - Gelen mesajların afişe edilmesi gibidir.
  - Benlik saygısına yönelik saldırılar:
    - Sözlü ve / veya sözsüz aşağılama,
    - Sözel hakimiyet yoluyla baskılama,
    - İlgili kişi ile kaba konuşma,
    - Aptallıkla suçlama,
    - Güvensizlik yaratma ve bu durumu suiistimal,

- Kişisel güvensizlik yaratma,
  - Kişisel zayıflıkları yayma,
  - Hataları ve yetersizlikleri ortaya çıkarma,
  - Aşırı kontrol ve profesyonel hak ihlali gibidir.
- Korku yaratmaya yönelik saldırılar:
    - Kişiyi sınırlama,
    - İğrenme yaratma,
    - Göz korkutma,
    - Tehdit etme, (iş kaybı, fiziksel şiddet tehdidi)
    - Ruh sağlığının test edilmesi için doktora gönderme gibidir.
  - Mahremiyete yönelik saldırılar:
    - Mesai dışında sürekli telefonla arama,
    - Mesai dışında sürekli telefonla mesaj atma,
    - Aralıksız kontrol ziyaretleri,
    - Sık sık tatilden geri çağırma,
    - Aile üyeleri, arkadaşlara yönelik kurum içi bilgi yayma,
    - Aile üyelerini korkutma, saldırı, taciz,
    - Kişisel özel eşyalara yönelik uygulamalar,
    - Tatillerin istenmeyen tarihlere bırakılması,
    - Vaat edilen tatil veya eğlenceden mahrum bırakma,

- Başvuruların dikkate alınmaması (tatil, eğitim),
  - Tercihlerin, ilgi alanlarının, faaliyetlerin sürekli değersizleştirilmesi,
  - Dini, siyasi, ideolojik inançların sürekli değersizleştirilmesi gibidir.
- Sağlık ve fiziksel bütünlüğe yönelik saldırılar:
    - Fiziksel saldırılar, güç kullanma,
    - Zararlı faaliyetlerin hedefli düzenlemesi,
    - Güvenlik önlemlerinin sabotajı,
    - Cinsel taciz, gizli ilaç kullanımı ve / veya bağımlılık yapan maddeler verilmesi,
    - Sağlık sorunlarını yaratma (soğuk, ısı, gürültü, duman, spreylar),
    - Hedefin sağlık engellerinden veya hastalıklarından yararlanma,
    - Etkilenenlerin intihar etmelerini isteme, gibidir.
  - Yardım alınmasını engellemeye yönelik saldırılar:
    - Zorbalık durumlarını göz ardı etme (uzaklara bakma, çıkma),
    - Önemsiz, alaycı şikâyetler,
    - İddialar, ilgili kişi için suçlama,
    - Yardım talebini başarısızlığa uğratma gibidir.

### **3.5.Mobbing Sonuçları**

Mobbing, hem şirketler hem de çalışanlar için birçok ciddi sonuca yol açmaktadır. Potansiyel faillere etki edebilecek ve gelecekteki mobbing davranışlarında onları teşvik edecek birçok bireysel ve örgütsel faktör vardır (Zapf, 1999: 72).

Ancak mobbing, mobbing hedefi olan insanlar üzerinde işyerinde zorbalıktan daha ciddi sonuçlar doğurmaya eğilimlidir. Hem işyerinde zorbalık, hem de işyerinde mobbing, kariyerleri sırasında bu tür davranışlara maruz kalan mağdurlar için ciddi kişisel sonuçlara yol açacaktır. İşyerinde mobbing hedefi olan kişilerin iş tatmininin düşük, örgütsel bağlılıklarının zayıf, stres düzeyi yüksek ve mevcut işlerini başka bir iş aramak için bırakmaya daha istekli olmalıdır (Yıldırım, Yıldırım ve Timucin, 2007: 448).

Mobbingin sonuçları mobbing sürecinin süresi, yoğunluğu ve kişisel baş etme düzeyine bağlıdır. Aşırı durumlarda, zorbalık, profesyonel ve özel durumun yanı sıra sağlığın bozulmasına yol açabilmektedir. Kadınların mobbinge uğrama oranı baskındır. Kadınların, çoğu zaman mobbing kurbanı olduklarına dair açık bir yorumlamada dikkatli olunmalıdır. Stres araştırması, kadınların sorunlarından bahsetmeye ve erkeklerden daha fazla yardım almaya istekli olduklarını göstermiştir. Bireysel sonuçlara ek olarak, ekonomik ve sosyal sonuçlar da dikkate alınmalıdır.

### **3.5.1. Bireysel Sonuçlar**

Örgütlerde mobbing sorunları sadece hedef mağdurla değil, bir dereceye kadar söz konusu davranışların tanıkları için de çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Mobbing mağdurunun işi ve özel hayatı üzerinde çok büyük sonuçları söz konusudur. İş yerlerinde mobbing davranışlarına maruz kalan kişilerin hastalık izni alma, uyuşturucu alma ve hatta intihar etmeyi düşünme olasılığı daha yüksektir. İskandinav ülkelerinde çeşitli sektörlerdeki mobbing kurbanlarının daha fazla hastalık izni alma eğiliminde olduğu kanıtlanmıştır. Türkiye’de hemşirelik okulunda yapılan araştırmada, mobbing deneyimlemiş olan örneklemnin yüzde 20’sinin, iş yerinde sıkıntı yaşadıkları için sık sık ilaç aldığını göstermektedir (Yıldırım, Yıldırım ve Timucin, 2007: 449).

İşyerinde mobbing sadece iş kaybıyla değil, aynı zamanda kişinin kişisel ve mesleki itibarı ile de ilişkili olduğu için, mağdurların kimlik yaralanmaları genellikle şiddetlidir. Mobbingin getirdiği tek şey, yaralanma ve incinmedir. Çalışanların beklemediği duygusal bir istismar gerçekleştiğinde, insanların umutları, hayalleri, iş hayatları ve gelecekleri için planlarında önemli ve travmatik bir kopuşa neden olabilir (Öztürk ve Şahbudak, 2017: 202).

Mobbing, kariyerleri büyük ölçüde olumsuz etkilemektedir. Mobbing kurbanları ileride örgütsel bir ortamda yer edinemeyeceklerine inanmaktadırlar. Ayrıca huzursuz oldukları bir organizasyonda çalışmaya geri dönmekten yana endişe duyacaklardır. Mobbing, bir kişinin çalışma hayatında süreksizliğe yol açmakta ve kişiyi bağımsız çalışmaya zorlamaktadır. Mobbinge uğrayan çalışanlar için işten ayrılma ortak tepkilerden biridir. Organizasyona ve işlerine olan bağlılık duygusu büyük olasılıkla azalacaktır (Acar, 2008: 111).

İş kaybı riski korku ve öfkeyi tetikler. Transfer ile de tanıdık sosyal ortamdan koparıma riski söz konusudur. Mobbing çalışanın profesyonel hayatını giderek zorlaştırmaktadır. İyi bir izlenim yaratma ihtiyacı, meslektaşlarına bir yanıt olarak şüpheciği arttırmaktadır. Yanlış bir şey yapmanın korkusu, başarısızlığa yol açıp fiziksel olarak krize neden olabilir ve vücut strese tepki verir. Başarısızlık korkusunun bu kısır döngüsünde en kötü korkularının doğrulanmasıyla, profesyonel benlik saygısı ve refah öz-saygısı bu süreçte sürekli olarak aşınmaktadır. Böylece davranış daha da güvensizleşmekte; objektif olarak ve teknik olarak yetkin çalışanın öz imajı kırılanlaşmaktadır.

#### **3.5.1.1.Motivasyon Kaybı**

Mağdurların yaklaşık büyük bölümü, mobbing eylemlerine ile artan güvensizlik, sinirlilik ile tepki göstermektedir. Bununla birlikte mobbing, performans ve zihinsel engellerin yanı sıra endişe, kendinden şüphe ve geri çekilme gibi konsantrasyon eksikliğine de yol açmaktadır. Suçluluk duygusu performansa önemli ölçüde zarar vermektedir. Performanstaki bu düşüş, yine mobbing için yeni başlangıç noktaları sağlayabilmektedir.

#### **3.5.1.2.Hastalık**

Mobbing ile stres hormonu konsantrasyonu arasında bağlantı bulunmaktadır. Stres semptomları, baş ağrısı ve migren, depresyon, mide-bağırsak hastalıkları yaşanabilmektedir. Beklendiği gibi, günlük olarak ataklar ortaya çıkarsa, sonuçlar şiddetlenir. Mobbing paydaşların mesleki bütünlüğünü sorguladığını kişisel ve sosyal güvenliği tehlikeye atmaktadır. Mobbingden kaynaklanan kişisel sonuçlar, süreç içinde geriye dönük bir temel oluşturmaktadır.

### **3.5.1.3.İş Kaybı**

Mobbing, örgüt içinden gönüllü transfer talebinde bulunma, işten ayrılma veya işveren tarafından iş sözleşmesinin feshedilmesi ile sonuçlanabilir. Kadınların, hastalık, gönüllü transfer veya işten çıkarılmaya tepki verme olasılığı erkeklere göre daha yüksektir. Erkeklerin, aile geçimini sağlama rolü ve algısı nedeni ile işten vazgeçme eğilimleri daha düşüktür. Ayrıca, şirketlerin erkek çalışan tercihinin daha fazla olması mobbing faktörünü artırmaktadır.

### **3.5.1.4.Boş Zaman ve Aile**

İşe yönelik stres dengesi açısından, depresif duygu durumu ve obsesif davranış mobbingin en yaygın sonuçlarıdır. Bu durumda mobbinge maruz kalan kişi, her şeyden önce, olaylara yönelik sürekli akıl yürütme eğilimindedir. Eğilim akraba ve arkadaşlar açısından, rahatsız edici bulunabilmektedir. Bunun sonucunda kişinin sosyal desteği azalır beraberinde depresif duyguları ve çaresizlik duyguları artar. Aile hayatı ve boş zaman aktiviteleri için mobbing sonuçları aşağıdaki gibidir;

- Mobbing kurbanı, küçük olaylarda dahi aşırı ve saldırgan bir şekilde tepki gösterir.
- Mobbing kurbanı depresif, umutsuz, iktidarsızdır ve aile işlerine ya da boş zaman etkinliklerine dâhil olmaz.
- Mobbing kurbanı, aile üyelerine, iş yerinde maruz kaldığı günlük mobbing saldırılarını yansıtarak; aile üyelerini harcama kısıtlamalarıyla, yer değiştirme gibi uygulamalar dahil olmak üzere iş kaybı ile tehdit eder, korkutur.
- Mobbing kurbanının, hastalığın çeşitli semptomları nedeniyle, bir uzmana başvurma ihtiyacı söz konusu olmaktadır. Bu çok fazla zaman ve para kaybına neden olacaktır.
- Mobbing kurbanı sürekli izin alarak evde kalır, aileyi kırarak huzursuzluğa neden olabilmektedir.

- Depresif duygu, durum, sinirlilik ve durgunluk evlilik sorunlarına yol açabilmektedir.

- Ev dışındaki sosyal veya gönüllü faaliyetlerden uzaklaşılmasına neden olmaktadır. Çünkü kendisini çok zayıf veya hasta hisseder ya da arkadaşlarıyla geçinmede sorun yaşarlar.

### **3.5.2.Psikolojik Sonuçlar**

Mobbing, işyerinde aşırı bir sosyal stres etkenidir. Sosyal stresörler ile mobbing arasında yüksek bir korelasyon vardır. Mobbing, diğer stresörler gibi, bir zincir reaksiyonunu tetikleyebilir: Mobbing stres yaratır. Stres altında, davranış değişmekte, bu da meslektaşlarla sorun yaratabilir ve özellikle de mobbing eylemlerinin yenilenmesine neden olabilir. Bu durum yeni bir sosyal strese yol açabilir ve bu da kısır döngüyü başlatabilir.

#### **3.5.2.1.Depresyon**

Tüm yaşamların iniş ve çıkışları vardır ve özellikle de iş hayatının her ikisinden de pay alması beklenebilir. Bununla birlikte, mobbing hedefi olma deneyimi, toparlanmanın zor olabileceği zamanlardan biridir. Depresyon, sıklıkla mobbing ile ilişkilendirilen yaygın bir psikolojik durumdur. Bir noktada, bir işten atılma, insanların çok fazla zorluk çekmeden üstesinden gelebilecekleri olumsuz bir yaşam olayı gibi görünebilir. Bazı insanlar bunu atlatabilir ancak her birey bu kadar güçlü değildir. İşin, mülkiyet ve aidiyet merkezli olduğu kabul edildiğinde, birçok mağdurun işyerinde mobbingi kolayca atlatamayacağı ve travma sonrası stres bozukluğu veya depresyon belirtileri geliştirmeye devam edeceği şaşırtıcı değildir.

#### **3.5.2.2.Travma Sonrası Stres Bozukluğu**

Mobbing ile ilişkili en sık görülen ruhsal sorunlardan bir tanesi travma sonrası stres bozukluğudur. Travma sonrası stres bozukluğu ile ilişkili yoğun semptom serilerini ortaya koyan travmatik olay; mağdurun mobbinge maruz kaldığı işyerini terk etmeyi zor veya imkansız bulduğu mobbingdir. İşçinin ve işçinin ailesinin finansal istikrarı ve refahı, kendi işinden elde edilen gelire, sağlık ve emeklilik haklarına bağlıdır.

Günümüzün ekonomik olarak kırılan ortamında işi bırakmak kolay bir mesele değildir. Bir işçinin kötü niyetli bir iş bağlamında yakalandığı zaman, işten ayrılma, işyerinin kötüye kullanımından kaçma ihtimali anlamına geldiği için caziptir. Aynı zamanda, ayrılmak da korkutucudur. Çünkü kendisinin ve ailesinin refahını koruma konusunda belirsizlik anlamına gelmektedir. Mağdurların çaresiz ya da güçsüz hissettikleri durum, travma sonrası stres bozukluğuna yol açabilir.

### **3.5.3.Psikososyal Sonuçlar**

Yapısal değişiklik bu mobbing sürecinin sosyal sonuçları için anahtar sözcüktür. Yapısal değişiklik sadece bireysel değil, tüm örgütün etkilendiği bir süreçtir. Çalışanlar veya çalıştıkları kurum bu tür değişikliklere yöneldiklerinde: Modern kurumsal takım çalışması, ilişki kurma, iletişim süreçleri, işbirliği, işbirlikçi karar verme, kişisel beceri ve duygusal zekânın geliştirilmesi gerekir. Bu durum işyerindeki ilişkileri önemli bir yere koymaktadır. İşyerinde mobbing mağduru olmak, kaçınılmaz olarak kişinin kişisel ve profesyonel zarar vermektedir. İşyerinde hedefe yönelik devam eden bir dizi düşmanca eylem, iş arkadaşları, amirleri ve astları tarafından er ya da geç fark edilecektir. Mobbingin ayırt edici özelliklerinden biri, kişinin gruptan ve nihayetinde işyerinden ya da en azından işyerinin belirli bir biriminden dışlanmasından dolayı, kurban izolasyonunu ve konulan mesafeyi fark edecek olmasıdır. Davranıştaki farklılık, işyeri ile ilgili bir konudan ziyade, mağdurla ilgili bir konuya atfedilecektir (Palaz vd. 2008: 43).

Mağdurun itibarının zedelenmesi, sonuçta, bir kişi hakkında özgür bilgi akışına giren bir dizi kamusal ya da özel eylemin sonucudur. Bir işçiyi, kişisel ve mesleki yaşamı ile ilgili yorumlarla bir mobbing içinde aşağılamak, hedefe zarar vermek üzere tasarlanmıştır. İş arkadaşları bir işçi hakkında dolaşımda olan olumsuz haberlerin doğru olup olmadığını merak edebilir. Bu noktada mobbing katılımcıları, bir işçinin kişisel ve mesleki kimlikleri hakkında karışıklık ve belirsizliği ortaya yaymış olmaktadır.

### **3.5.4.Örgütsel Sonuçlar**

Bir bütün olarak organizasyonlar, mobbingin daha yüksek ciro, yasal maliyetler ve hatta kurumun zarar görmüş ünü biçimindeki etkisini görmektedir. Kurbanların,



şirketin performansını, üretkenliğini doğrudan etkileyecek olan işlerine daha az eğildikleri ve daha az bağlı oldukları muhtemel bir sonuçtur.

Mobbing şikâyetleri yetkililer tarafından doğru şekilde ele alınsa ve çözüme ulaştırılsa dahi şirketi etkilemeye devam edebilmektedir. Mağdurların haklarını reddeden uygun usul ve cevapların olmaması nedeniyle dava doğru şekilde ele alınmazsa, bir mobbing vakası mahkemeye gidebilir ve şirketin itibarına zarar verebilir. Mobbing, genellikle, iş arkadaşları, astları ve amirleri arasında görünen bir örgüt içinde öznel bir endişe ve konudur. Ancak bazı durumlarda, çalışanlar kuruluşun müşterilerinin saldırgan davranışlarını tecrübe edebilmektedirler. İşyerinde mobbing sadece duygusal istismar mağduru olan bireyleri etkilemez. İşyerinde mobbing yapan şahıslar da bu durumdan etkilenmektedir. Mobbing tanıklığı sonucu işi bırakma veya fazla iş arayışına girme durumunu doğurmaktadır (Zapf, 1999: 74).

Mobbing, hem maruz kalan kişiye, hem organizasyon üzerinde olumsuz etkiye, hem de iç iklim üzerinde yıkıcı bir etkiye sahiptir. Mobbing'in yol açtığı iş ve sosyal maliyetler şüphesiz dikkate değerdir.

- Mobbing mağdurlarının iş gücü verimliliğinin azalması,
- Hastalık nedeniyle daha yüksek devamsızlık kaynaklı iş gücü kaybı,
- İşten çıkarmalar veya birimler arası transferler kaynaklı iş gücü kaybı,
- Yetersiz organizasyonel süreçler kaynaklı iş gücü kaybı,
- Bilgi paylaşımının olumsuz yönde ilerlemesi kaynaklı iş gücü kaybı,
- Çalışma ortamının bozulması kaynaklı iş gücü kaybı,
- Huzursuz çalışma ortamı kaynaklı iş gücü kaybı ve benzeridir.

Mobbing idari maliyetlere ek olarak; toplum, tıbbi tedavi, rehabilitasyon, uzun süreli işsizlik veya erken emeklilik ile de iş gücü kaybına ve yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Mobbing bunlara ek olarak, operasyonel ve ekonomik hasara neden olmaktadır.

### **3.5.5.Toplumsal Sonuçlar**

Operasyonel maliyetlere ek olarak, erken emeklilik ve tedavi masrafları, ruhsal ve bedensel Şikâyetler sonucunda ortaya çıkan tazminatlar ve sonuçta ortaya çıkan tedavi maliyetleri nedeniyle daha yüksek emekli maaŐı ve hastalık primi de dikkate alınmalıdır. Artan Őiddetli rekabetin seyrinde, mobbing aynı zamanda ekonomi için bir maliyet unsuru haline gelmektedir. Fonksiyonel, endüstriyel iliŐkilerin yıkımına neden olmaktadır. Sağlık ve sosyal bakım sistemindeki maliyetler, kamu maliyetlerini arttırmaktadır.

### **3.6.İŞyerinde Mobbingin nlenmesi**

Mobbing ve ayrımcılığın birbiriyle birçok ortak yanı bulunmaktadır. Ayrımcılık yaşayan insanlar, mobbinge benzer deneyimler yaŐamaktadırlar. Ayrımcılık daha çok örgütsel olandan ziyade bir sosyal modele dayanmaktadır; ayrıca süreç açısından çok daha uzun ve zordur.

Ayrımcılık, bireylerin eşitlik standartlarına yönelik tutumlarını bireysel olarak daha çok etkilemektedir. Ancak, ırk, din, cinsiyet, yaş ve engellilik ile ilgili bireysel eşitlik standartları, birçok yönden farklı olabilmektedir. Ayrıca, tarih, sosyal grup yeliği, birçok ülkede deėiŐen nüfus yapısı gibi diğer faktörler, insanların önyargılarını Őekillendirmektedir. Her ayrımcı davranış, işyeri mobbingi olarak tanımlanamaz. Ayrımcılık, bireylerin belirli gruptaki yelikleri nedeniyle aynı Şekilde muamele grmediklerinde gerçekleşir. İŞyerinde mobbing, düzenli bir haksız fiil ve bir hedef çalıŐana yönelik durumu içermektedir. Birçok Şirket hâlihazırda anti-mobbing örgüt politikalarına sahip olsa da mobbing tamamen ortadan kaldırılamamaktadır (Mimaroglu ve zgen, 2014: 215).

Mobbing davranışını yasaklayan politikalar olmaz ise çalışanların kendilerini savunmanın yollarını bulmaları gerekecektir. Mobbingi önlemek için, politikalar kurbanları koruyan ve işyerinde mobbing eğilimlerini azaltan Şekilde kurgulanmalıdır. Mobbingle mücadele, örgütsel stratejinin bir parçası olmalı ve olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmek için örgütsel programa entegre edilmelidir. Birçok Avrupa lkesi, mobbingi bir güvenlik sorunu olarak kabul etmekte ve geliŐmekte olan araçlarla bunu önlemek için yasal bir çerçeveye vurgu yapmaktadır.

Avrupa hukuku, işyerinde mobbing yapılmasını yasaklar ve işverenlerin bu tür durumlara karşı korunma görevi olduğunu belirtir. Avustralya ve Kanada'daki yasalar, işverenlerin çalışanları işyerinde mobbingden koruma görevi olduğunu belirtmektedir. İzlanda'da hem mobbingi ciddi bir sorun olarak tanımlayan hem de yasaklayan kurallar vardır. Bu düzenlemeler, mobbing vakalarına nasıl tepki verileceğine ve gelecekte mobbing olasılığını azaltmak için işyerinde nasıl organize edilip çözüleceğine dair stratejiler gerektirir. İzlanda'da yasa, işyerinde güvenlikle ilgili yasa olan kanun uyarınca işyerinde mobbing veya fiziksel olmayan tacize izin verilmediğini belirtmektedir (Namie ve Namie, 2009).

Türkiye'de 6098 sayılı Borçlar Kanununun 417. Maddesinde, işçinin hem kişiliğinin, hem de yaşam ve vücut bütünlüğünün korunmasına yönelik olarak düzenleme yapılmıştır. Maddede; “İşveren-işçi hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak, saygı göstermek, işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamak, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.” hükmüne yer verilmiştir.

Mobbing, herhangi bir müdahale olmadan hızlı bir şekilde sona erecek bir çatışma veya olay değildir. Zamanla, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz etkilerini göstermeye başlayacak evrimsel bir süreçtir. Mobbing zamanında durdurulursa, olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi mümkündür. Ayrıca şirketler, daha düşük ciro ve düşük üretkenlik gibi olumsuz yansımaları önlemek için mobbingi tanımalıdır. Bu nedenle, şirketler mobbing olgusunun üzerine yeterince giderse karlılığı, üretkenliği, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini daha kolay sağlayacaklardır.

Bir mağdurla uğraşmak için resmi örgütsel kanalların kullanılmasına ek olarak, gayri resmi örgütsel kanallar da kullanılmaktadır. Bu kanallar bir kurumun cezalandırma ve diğer gayri resmi iletişim ağlarından yararlanır. Dedikodu, inandırıcılık, yanlış karakterize etme ve olguların yanlış beyanı, gayri resmi örgütsel kanallar aracılığıyla hızla ilerlemektedir. Bu tür örgütsel ağlar mağdurlarının çoğunluk tarafından saygınlıklarının yitirilmesine yol açacaktır.

Sağlıklı işyerleri, mobbing veya herhangi bir kişilerarası taciz biçimini hoş görmeyen saygılı ve hesap verebilir kuruluşlardır. Bu tür sağlıklı ve hesap verebilir kuruluşlar oldukça başarılı ve üretkendir. Ayrıca bu kuruluşlar eğer özel sektördeyse, oldukça kârlı olabilmektedirler.

Mobbinge karşı korunmak için en iyi kişisel strateji, sağlıklı ve saygılı bir organizasyon için çalışmaktır. Tıpkı bireylerin sağlık durumları ile karakterize edilebildiği gibi, organizasyonlar da karakterize edilebilir. Bireysel sağlık durumu, belirli bir birey için genel sağlık, zindelik ve hastalık süreçlerini veya yaralanmaları ifade etmektedir. Organizasyonel sağlık durumu, kurumun genel performansını, çalışanlarının sağlığını ve iyiliğini ifade etmektedir.

Organizasyonel sağlık durumunun iki boyutu vardır. Birincisi genel organizasyon performansı olup bu da verimlilik açısından ve aynı zamanda hesap verebilirlik açısından değerlendirilebilir. Diğer boyut, iş doyumu, moral, sadakat, organizasyona bağlılık, kişisel fiziksel ve duygusal refah açısından değerlendirilebilecek genel çalışan sağlığı ve refahıdır. Organizasyonlar tek boyutta veya her iki boyutta yüksek veya düşük olabilir. En sağlıklı organizasyonlar her iki boyutta da yüksektir. Genel bir kural olarak, mobbingin teşvik edildiği ve gerçekleştiği organizasyonlar, çalışan sağlığı ve refah boyutunda düşük olanlardır. Bu tür organizasyonlar performans boyutunda yüksek veya düşük olsa da hesap verebilirlik açısından zayıf olma eğilimindedirler.

Mobbinge yönelik, bireysel, organizasyonel ve sosyal seçenekler söz konusudur. Bununla birlikte, zamanında müdahale büyük önem arz etmektedir. Kişisel önlemler; yapılan saldırılar sıradan oluncaya kadar beklenmeli, saldırıları başlatan kişi biliniyor ise o kişiyle mağdur yüzleştirilmelidir. İş konseyi üyesi veya personel konseyi üyesi gibi bağımsız destek alınabilecek otoriteler araştırılmalıdır. Çatışmanın tırmanışından kaçınılması, durumun iyileştirilmesine yol açabilmektedir. Bunun yanı sıra direk direnç ile nadiren başarılı olunması söz konusudur. Daha açık olanı, meslektaşlar, denetçiler veya ilgi gruplarının üyeleri ile mümkün olan en erken destek arayışıdır.

Aile ve arkadaşlar ve tanıdıklar merkezi bir rol oynamaktadır. Aile üyeleri neredeyse mobbing sürecine dâhil olurlar. Bunu psikologlar izlemektedir. Diğer tüm alanlarla ilgili olarak, psikologların desteği çoğu zaman yardımcı olarak nitelendirilebilir.

Mobbinge uğrayan kişilerde hastalık ortaya çıkması durumunda bu faaliyetler ve hastalık kayıt altına alınmalıdır. Kimi durumlarda mobbing sadece tolere edildiği için de ortaya çıkabilir. Çatışmalar yasaklarla engellenemez. Ancak, mobbing sadece çözülmemiş çatışmalardan da ortaya çıkabilmektedir. Mobbingi engellemek için çalışanların bu konuyla alakalı bilgilendirilmesi ve işverenlerin bu konuyu görmezden gelmemesi gereklidir.



## **4. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE MOBBİNG**

### **4.1.Toplumsal Hayatta Kadın**

Kadınların bir işte çalışmaları ve bir toplumda yaptıkları iş karşısında yüksek statü elde etmeleri, bir ülkenin genel ilerleyişinin önemli bir göstergesidir. Kuşkusuz, kadınların ulusal faaliyetlere aktif katılımı olmadan, bir ülkenin sosyal, ekonomik ya da politik ilerlemesi bozulacak ve duracaktır. Ancak, ironik ve trajik bir biçimde, genel olarak kadın çalışanlar, üstleri, meslektaşları veya toplum tarafından çok ciddiye alınmayabilmektedirler. Bir kariyere sahip olmak, aile sorumlulukları nedeniyle kadınlar için zorluklar doğurmaktadır. Özellikle ataerkil toplumlarda, bir erkeğin ailesinin birincil ekmek kazananı olduğuna inanılmaktadır. Her ne kadar kadınlar çalışmaya başlamış olsa da, insanların zihninde olumlu tutum değişiklikleri getirebilmek için kültürel, sosyal ve ekonomik açıdan henüz uzun bir yol vardır.

Genel olarak, çalışan kadınlara karşı toplumsal cinsiyet önyargısının işe alım aşamasından itibaren başlayacağı düşünülmektedir. Erkeklerin çoğu, kadınların erkeklerle yan yana çalışmaya yetecek kadar yetenekli olduklarını kabul etmeye hazır değildir. Kadınlar yüksek vasıflı olsalar bile daha az zorlu işlere yönelme eğilimi gösterdikleri için genellikle göz ardı edilmektedir. Kadınlar, mesleki yaşamlarının yanı sıra yurtiçi ve yurtdışı çoklu rollerini etkin bir şekilde yönetme sorumluluklarına sahiptir. Bu, çalışan kadınların hayatını son derece stresli hale getirebilmektedir.

### **4.2.Kadının Çalışma Nedeni**

Kadınların çoğunluğu hala ayrımcılığa ve toplumsal cinsiyete dayalı önyargılarla karşı karşıya kalırken, son on yılda politika, teknoloji ve iş alanlarında başarılı olan kadın sayısı hızla artmaktadır. Avukatlar, hemşireler, doktorlar, sosyal hizmet uzmanları, öğretmenler, sekreterler, yöneticiler ve memuriyet gibi hemen hemen her sektörde aktif çalışmaktadırlar. Bugün kadınların istihdam edilmediği meslek neredeyse yoktur. Ancak, çalışan kadınların cinsiyetleri nedeniyle problemlerle yüzleşmeleri gerektiği yadsınamaz. Yüzyıllar boyunca kadınlar fiziksel, cinsel ve zihinsel olarak sömürüye ve işkenceye maruz bırakılmıştır. Hem ev hem de işyerinde

karşılaştıkları sayısız zorluk ve sorunlar söz konusudur. Genelde bugün gördüklerimiz, çeşitli medya ve dergi raporlarına ek olarak, işyerinde kadınların genellikle zihinsel stres, cinsel taciz, ayrımcı uygulamalar, güvenlik ve mobbing sorunları ile karşı karşıya kalmalarıdır (Dube, 1997).

Eğitimli kentli kadınların, işyerindeki fırsat ve zorluklardan daha fazla haberdar oldukları veya eğitimli şehirli kadınların işyerlerinde rollerini ve sınırlamalarını daha iyi anlayabilecekleri ve kendi kişiliklerini geliştirecek kadar cesaretli oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle, kentsel çalışan kadınları rahatsız eden sorunları ve bu sorunların değerlendirilmesi, kadınlarla ilgili işyeri dinamiklerini daha iyi anlamak için bir gerekliliktir. Bugün kadınlar görülmeyen sınırı kırmakta ve özel yaşamın yanı sıra meslek hayatını dengelemenin ikili rolünü oynamaktadırlar. Bu süreçte toplumsal statülerini artırmaktadırlar. Kadınları zayıf, aşağı ve ikinci sınıf vatandaşlar olarak algılayan zihniyetler günümüzde halen varlıklarını sürdürmektedirler. Günümüzde dahi, aileye ve çocuklara bakmak genellikle kadınların birincil sorumluluğu olarak algılanmaktadır.

Kadınlar son 30 yıl içinde iş yaşamına katılımlarını önemli ölçüde artırırken erkekler ev işlerine katılımlarını aynı ölçüde artırmamıştır. Kadınlar halen bakım rolünün büyük bölümünü üstlenmektedirler. Cinsiyet, olumsuz iş akışının önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir çünkü çalışan kadınların aile hizmetlerinin sorumluluğunu üstlenmeleri ve iş rollerini sorunsuz bir şekilde yerine getirebilmeleri beklenmektedir. Buna ek olarak, özellikle kendi çocuklarına karşı genel bir sorumluluk duygusu içeren kadınların yaşadığı suçluluk olgusu da eklenmiştir. Farklı yaşam alanlarından gelen talepler üzerinde kontrol sahibi olmadıkları zaman ortaya çıkan sorumluluk başarısızlık duygusuna yol açabilmektedir.

### **4.3.Çalışma Yaşamına İlişkin Sorunlar**

İşgücünde yer alan kadınlar, istihdamın büyümesiyle birlikte gelişen modern olgunun bir parçasıdır; ancak kadınlar işgücünde eşitsizliğe meydan okumak zorunda kalabilmektedirler (Sen, 1997).

Toplumun gelişmesi kadınların ekonomik, sosyal ve politik yönden gelişmesi ile doğru orantılıdır. Çalışan kadınlar toplumun gelişmesi için vazgeçilmezdir, bu nedenle kadınların güçlendirilmesi, kadınların ekonomik, sosyal ve politik statüsünün yükseltilmesi öncelik arz etmektedir (Acar, 2008: 113).

Cinsiyet, kökten baskıdır. Bizden aşağı ve yukarı yönde, ırkçılık, sınıf, nefret, rekabet ve ekonomik sömürü dallarını ortaya koyar. Kadınların statüsü, kadınların yararlandığı sosyo-ekonomik eşitlik ve özgürlük derecesi olarak tanımlanabilir. Ekonomik, sosyal ve kültürel faktörler, evlilik veya gayri resmi ağlar üzerindeki mülkiyet, kontrol ve erişime ilişkin toplumsal cinsiyet farklılıklarını ortadan kaldırmak için karşılıklı etkileşime girmektedir. Hanedeki kadınların ekonomik statüsü, üç etki düzeyine, yani kadınların ekonomik, sosyal, hane halklarının sosyo-ekonomik statülerine ve toplumdaki destek ve fırsat düzeyine bağlıdır. Refah; genellikle, artan öz saygıyı, hane halklarının gelişim koşullarını ve topluluklarındaki genel gelişim düzeyini artıran bağımsız gelir kaynakları edinen kadınlar tarafından geliştirilmiştir.

Kadınlar çağlardan beri hane halklarında hayati rol oynamaktadır. Artık kadınlar rutin ev işlerine ek olarak çok çeşitli iş aktivitelerine katılmaktadırlar. Kadınların baskı, sömürü ve ayrımcılık korkusu olmadan özgürce nefes alabilecekleri bir toplum kurmak, gelecek nesiller için daha iyi bir gelecek sağlamak adına hayati önem arz etmektedir.

Kadınların sadece kadın olmaları nedeniyle problemlerle yüzleşmeleri bir gerçektir ve eğer çalışıyorlarsa problemler çok katlıdır. Kadınların rolüne karşı olumsuz toplumsal tutum, iş ortamında mobbinge karşı önlemler, hukukun gerisinde kalıyor. Kadınları belirli işler için görevini yerine getiren ve diğer işler için uygun olmayan kişiler olarak gören bu tutum; kadın çalışanların işe alımında rol oynayan kişileri ve iş ortamında kadına yönelik psikolojik baskıyı etkilemektedir.

Tarihsel olarak, kadınlar ülkemizde de ataerkil toplumun baskısına ve tahakkümüne maruz kaldılar. Bunun sonucunda birçok sorun ve zorlukla karşı karşıya kalmışlardır. Kadınlara, sosyalleşme süreci boyunca pozisyonlarını kabul etmeleri dâhil olmak



üzere, tüm kurallar ve düzenlemeler baskılanmıştır. Geçmişte onlara nasıl itaatkâr eşler ve kız kardeşler oldukları, yaşlılara nasıl saygı içinde davranacakları; nasıl yürüyecekleri, neleri ve nasıl konuşabilecekleri, nasıl oturacakları, evde nasıl çalışacakları ve benzeri öğretilmiştir. Kadınlar ne kendi kişiliğine sahip bireyler olarak kabul edilir ne de kişisel yaşamları söz konusu olmuştur. Bir erkeğin birden fazla kadınla evlenebilmesini sessizce kabul ettikleri, bundan ötürü kendi kaderlerini suçladıkları görülmüştür. Geleneksel toplumlarda kadınların aşağı pozisyonları; çok eşlilik, erken yaşta evlilik, okur-yazarlıktan mahrum edilmeleri ve yıllarca boyun eğdirilme gibi bir dizi geleneksel uygulama ile pekiştirilmiştir. Bu uygulamaların çoğu bugün hala ülkenin bazı yerlerinde söz konusudur.

Kadınların önemli karar alma pozisyonlarına katılımı, ciddi kültürel ve sosyal kısıtlamalarla sınırlı kalmıştır. Çünkü erkekler kadınların iyi karar alma konusunda yeterli olmadıklarını düşünmüşlerdir. Kadınlar dünyanın her yerinde zorluklarla karşı karşıyadır ve bazen bu zorluklar kültüre özgüdür. Kadınların işyerinde karşılaştıkları zorluklar ve sorunlara ilişkin literatür, yalnızca örgütlenmemiş sektörlerdeki kadınlarla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda resmi kurumlarda da yaşatılarak kadınların yaşam kalitelerine ve ailelerinin kalitelerine etkide bulunmaya devam etmektedir. İşsizlik ve geçici iş, kadınlar arasında erkeklerden daha yaygındır. Kadın çalışanların çoğunda sosyal güvenlik veya sağlık hizmetlerine erişim halen yoktur. Sonuç olarak, iş ortamında mobbing, zihinsel baskı ve diğer sağlık sorunları gibi işle ilgili hastalıkların üstü örtülmektedir. Çok sayıda kadın çalışan, işyerinde çeşitli faaliyetler gerçekleştirmekten kaynaklanan sık baş ağrıları, sırt ağrısı, dolaşım bozuklukları, yorgunluk, duygusal ve zihinsel bozukluklardan şikâyet etmektedir.

Bazı endüstrilerde, fabrikalarda, bankalarda, hastanelerde ve benzeri yerlerde çalışan kadınlar, çocuklarına bakmaya zaman ayırmamaktan şikâyetçidir. Çalışan bir kadının verimliliği her zaman, çoğu insan tarafından, özellikle de erkek meslektaşları tarafından sorgulanır. Üst sınıf kadrolarında genellikle benzer nitelikteki erkeklerin tercih edildiği görülmekte olup bu da bir mobbingdir. Yetkili makamlar, kadınların erkek astları ile başa çıkabilmeleri, bağımsız kararlar alabilmeleri, krizle başa çıkabilmeleri ve görevlerini düzgün bir şekilde yönetebilmeleri konusunda şüphelidir.

#### **4.4.Çalışan Kadın Ve Mobbing İlişkisi**

Kadınlar verimli olduklarını kanıtlasalar da yetkililer onları teşvik etmeden önce iki kez düşünürler. Kadınlara şans verilse dahi, her zaman, kadın olarak bu pozisyona sahip olduklarına dair bir açıklamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Cinsel taciz, çalışan kadınların karşı karşıya kaldığı bir başka ciddi sorundur.

İster okuryazar, ister düşük ücretli çalışan, ister yüksek eğitilmiş ve yüksek ücretli yöneticiler olsun; organize veya örgütlenmemiş sektörde, çok sayıda çalışan kadın, işyerlerinde cinsel tacizle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu çoğunlukla diğer erkek çalışanlardan veya onların üstlerinden gelmektedir. Kadınlar, daha üst düzey işler için yeterli beceriye sahip olduklarında bile erkeklerden daha düşük seviyeli pozisyonlarda olma eğilimindedirler. Bu nedenle, bu çalışma da kadınların işyerlerinde kendileri için sorun yaratan zorluklarla karşılaşmış ve karşılaşmadığına bakılıp ülke bazlı mobbinge maruz kalma durumları literatür taramasıyla incelenmiştir.

Tablo 2 Ülkeler Bazında Cinsiyete Göre Mobbinge Maruz Kalma

Ülke	Erkek Mağdurlar	Kadın Mağdurlar
İngiltere	3,2	6,3
Fransa	11,2	8,9
Hollanda	3,6	3,8
İsveç	1,7	1,7
İsviçre	4,3	1,6
Polonya	8,7	4,1
Romanya	0,4	0,5
Rusya	3,2	2,4
Kanada	1,9	3,6
ABD	6,1	11,8
Arjantin	0,2	0,4
Brezilya	0,4	1,0
Endonezya	2,3	1,9
Güney Afrika	3,0	0,7

(Mimaroğlu ve Özgen, 2014: 205).

Ülkeler bazında cinsiyete göre mobbinge maruz kalma tablosunda da görüleceği üzere erkek mağdurların en yüksek olduğu ülke Fransa'dır. Buna karşın kadın mağdurların en yüksek olduğu ülke ise Amerika'dır.

Ankara’da 2010 yılında kurulan Türkiye Mobbing Derneği’nin araştırmaları, mobbing mağdurlarının genelde kadınlar olduğunu gösterir niteliktedir. Türkiye Mobbing Derneğine gelen Şikâyetlerin yüzde 66’sının kadınlar, yüzde 34’ünün ise erkeklerden tarafından olması iş yaşamında kadın üzerindeki mobbingi göstermesi açısından çarpıcıdır (İlgöz, 2016: 32).

Arzu ve gerçeklik her zaman aynı değildir, ekonomik durumdaki hızlı değişim, az ya da çok bireysel işi etkiler. Her bireyi istihdam etmek mümkün değildir. İflas, birleşme, küreselleşme genellikle çalışma dünyamızı istediğimizden daha hızlı değiştiriyor. Sonuç, daha fazlasını yapmak, daha fazla beceriye sahip olmak, hatta daha esnek olmak zorundayız ve yine rekabet her zaman söz konusudur. Rekabet, işi yeniden canlandırrsa da iş süreçlerini alevlendirme yöntemleri değiştirmekte ve çalışanlar arası huzursuzluğu arttırmaktadır. Rekabet, sadece diğerlerinden daha iyi olmakla ilgili ve sadece kariyerle ilgili değil, hayatta kalmakla ilgilidir. İşte ve gündelik yaşamda hayatta kalmak için verilen bu mücadele günümüzde her zamankinden daha Şiddetlidir. Bu durumların hepsi çekişmeye, çalışmaya ve hatta mobbinge neden olabilmektedir.

Günümüz iş dünyasında mobbing oldukça yaygındır. Eğer bu durumu zamanında fark etmezsek, o zaman hem iş hem kariyer hem de sağlıktan olmak kaçınılmazdır. Mobbing birçok insan için moda bir sözcük olup, kökleri günlük yaşamın gerçekliğinden ziyade gelişen bir fanteziye sahip bir olgudur.

Mobbing aslında genellikle meslektaşlar arasında yaşanmaktadır. İş yerinde, mobbing failinin işi sona erdiğinde hedef olan mağdur ya işten çıkarılmakta ya da kendi isteğiyle ayrılmaktadır. Bu noktada failin hedefe ulaştığı söylenebilir. Özde hayvanlarda var olan saldırgan davranışlarla bağlantılı olan mobbing sadece özde psikolojik bir terördür. Bununla birlikte, işyerinde maruz kalınabilecek en kötü durumlardan bir tanesidir. Psikolojik ve fiziksel etkilere sahip olamamakta, aynı zamanda özel yaşam, boş zaman, aile gibi tüm yaşam alanlarını da olumsuz etkilemektedir. İşe ayrılan zaman kişiye mesleği ile özdeşleştirmekte ve sosyal konumunu belirlemektedir.

Kişinin itibarı sahip olduğu işi ile yakından alakalıdır. İşten çıkarılma veya işsizlikteki azaltılmış gelir kişiyi büyük bir buhrana götürmektedir. İşinde mobbinge maruz kalan bir birey sadece işyeri için risk altında değildir; tüm varlığı bu süreçten etkilenmektedir. Bu durum mobbinge maruz kalmanın, kişinin varoluşunu etkilediğini açıklamakta ve çok ileri vakalarda insanları intihara kadar sürükleyebilmektedir. Mobbing bu nedenle önemsiz, basit bir suç değildir, ölümcül olabilir. Mobbing mağdurun kendisi ile birlikte ailesini ve geleceğe yönelik tüm planlarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Mobbing birçok farklı ifadeye sahiptir, ancak buradaki temel amaç rekabeti ortadan kaldırmak için hemen hemen her şeyin mubah olmasıdır. Mobbing eylemlerinde hiçbir kural ve sınır yoktur, zorbalık, en adaletsiz ve haksız şekilde hedefe yönelik bir sistematik saldırı, entrika ve taciz şeklinde gerçekleşmektedir. Öncelikle, zararsız, küçük çaplı eleştirilerle başlayan, alay konusu yapılan ve çoğu zaman çok hızlı alevlenen bir sürece dönüşmektedir.

Günlük işleyişte sıradan narsis eylemler söz konusu olabilmektedir. Zorbalık her zaman sistematik olarak yürütülen ve daha uzun bir süre boyunca uygulanan eylemleri içermektedir. Mobbing eylemleri her zaman sosyal ilişkileri etkiler. Mobbing eylemlerinde mağdur yavaş yavaş kendine olan inancını yitirir, bunun sadece iş için değil, genel olarak yaşam hakkında hissedilenler için de yetenekten şüphe edilmesini sağlamaktadır. Söylentiler, mobbing eylemlerini başlatmada popüler bir yoldur. Mobbing eylemlerinde sadece işe yönelik etkinlikler değil genellikle özel hayata yönelik girişimler de söz konusudur.

Mobbing eylemlerinde ilerleyen aşamalarda fail özel hayatı malzeme etmekten çekinmez. Odak noktası artık nedensel bir sorun değil, insan üzerinedir. Mobbing eylemlerinde mağdur kadınlar şahsen saldırıya uğruyor, hakarete maruz kalıyor ve hepsinden öte çalıştırıldıkları alandan uzaklaştırılmaları hedefleniyor. Süreç içinde mağdur daha da kötüye gitmekte, saldırgan diğer araçları kullanmaktadır. Kadınlar bu doğrultuda iletişim saldırılarına, sosyal ilişkilere saldırıya, sosyal prestij saldırılarına, iş ve yaşam durumunun refahına yönelik saldırılara maruz kalmaktadırlar.

Kadınların erkeklerden çok daha fazla zorlandıkları inkâr edilemez. Kadınların zayıflıklarının ve sorunlarının toplum tarafından kabul edilmesi, mobbing eylemlerinde hedef olmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu durum mobbing eylemleri için fırsatlar sağlar; çünkü kadınlar kolayca hedef olabilmektedir. Buna ek olarak, kadınlar, ilave aile sorumlulukları nedeniyle dezavantajlıdır, çünkü yeterli zamanları yoktur. Bütün bunlar mobbing eylemlerinde kurban belirlemeyi kolaylaştırmaktadır.

Kadınlar ve güç günümüzde halen yan yana getirilmesi yadırganan kavramlardır. Süregelen önyargılar, günümüzde halen devam etmektedir. Kadınlar, uçakları kontrol ediyorlar, şirketleri yönetiyorlar, hatta siyasi partileri yönetiyorlar. Buna rağmen çoğu erkek halen konum üstünlüklerini savunmaktadırlar. Liderlik pozisyonlarındaki erkeklerin üstünlüğü yavaş yavaş sona ermektedir. Erkekler kadın rekabetine fırsat vermeye hazır değildir. Böylece, adalet ve nezaket gibi erdemlerin gelişmesi güçleşmekte; hızla bir düşman imajı geliştirmektedirler.

“Erkek işi” ifadesi dahi kadınları ikinci plana iten bir algının anahtarıdır. Ancak yavaş yavaş, şimdiye kadar sadece erkeklere ithaf edilen mesleklerde kadınlar da yer almaktadır. Polislik de dahil olmak üzere, kadınlar geniş bir çalışma alanına girmişlerdir. Yavaş yavaş, kadın yöneticilerin sayısı artmaktadır. Siyaset, din ve bilimde daha fazla, etkin ve motive olmuş kadınlar görmekteyiz. Bu değişim sorunsuz ilerlemekte, çünkü kadınlar erkeklerin egemen oldukları bir alana girmektedirler. Değişim genellikle pek hoş karşılanmaz. Geri çekilmiş kadınlar ön plana çıktığında onları dışlamak en iyi yol olarak görülmektedir. Aşağılanma, alay konusu olma, sosyal dışlanma ve taciz, boyun eğen kadınları kolaylıkla bulmaktadır.

Kadınlar genellikle bir şeyin yanlış olduğunu sezgisel olarak fark eder. Ancak, erken yaşlardan itibaren kurulu düzene uyum sağlamak ve ılımlı, itaatkar olmak üzere yetiştirilmişlerdir. Eğer gerçekten somut bir ipucu yoksa kadın, yanlışları kolayca görmezden gelebilir veya en azından o şekilde davranabilir. Bunun hedefli bir uygulama değil, sadece geçici aşama olması umuduyla, çoğu kadın genellikle bilinçli olarak bu ilk aşamayı göz ardı etmektedir.

Birçok kadın yaşlılıkta bile, bir zamanlar ebeveynlerinin evinde öğrendikleri gibi davranır. Arkadaş canlısı olma, uyum sağlama, boyun eğme, ayakta durma, sessiz olma ve kendinden ödün verme durumu söz konusudur. Kızlar bebeklerle oynarlar, küçük bebek aileleriyle ilgilenirler, daha sonra küçük erkek ve kız kardeşleriyle ilgilenirler, çalışan anneye yardım etmek zorundadırlar.

Mobbing için birçok sebep söz konusudur. Birçok çalışma, kıskançlık, yeniden yapılanma korkusu, liderlikte hatalar, kötü örgütlenme, çok az kişisel temas, stres, ama aynı zamanda can sıkıntısı bu nedenlerden bazılarıdır. Sorun, bazı sektörlerde daha fazla mobbing yaşanmasının veya çalışanların daha az mobbinge maruz kalmasının bir organizasyona bağlı olup olmadığı sorusu ile ortaya çıkmaktadır. Örgüt içindeki eksiklikler çatışmaları yaratır bu da mobbing için mükemmel bir üreme alanıdır. Çözülmeyen, uzun süren anlaşmazlıkları içermektedir. Mobbing kadınlarda strese neden olmaktadır. Aynı zamanda stres de mobbing için tetikleyicidir.

İşverenlerin konumu mobbing fırsatları ile donatılmıştır. Kimse bir çalışanı üstünlük faktöründen daha iyi zorlayamaz. Mobbing faileri mağdurların zayıf noktalarını istismar etmekten zevk almaktadırlar. Patron güç pozisyonunu kullanır, kurban buna karşı çok az şey yapar ya da hiçbir şey yapamayabilir. Bu saldırılar akranlar tarafından yapıldığında daha da kötüdür.

Bir kadının ihtiyaç duyduğu fiziksel mesafe göz ardı edildiğinde taciz durumu da söz konusu olabilmektedir. Bu mesafe korunmazsa insanların agresifleştiği bilinmektedir. Eğer patron her zaman sekreterin omzuna dokunursa bu da cinsel taciz olarak kabul edilmektedir. Kesinlikle bir fiziksel temas söz konusu olmamalıdır. Cinsel stres bağımsız bir sorundur. Ancak iş yerinde mobbing söz konusu olduğunda daha yaygındır. Ahlaksız şakalar veya kazara dokunuşlar, henüz çoğu kadın tarafından cinsel stres olarak sınıflandırılmamıştır.

Mobbing eylemlerinde bulunan kişi genellikle kendini suçlu hissetmemektedir. Kadına yönelik mobbingin kökleri, cinsiyet rolüne dayandığından annelerin sorumluluğu oldukça büyüktür. Bazı kadınların kendilerine olan güvenleri az olduğu

için kendilerini savunmaya cesaret edemezler. Mobbing gelip tekrar giden bir moda değildir. Belki de birkaç yıl sonra değiştirilmiş bir formda yeniden ortaya çıkacaktır. Genel mobbing eylemlerinde olduğu gibi kadınlara yönelik mobbing eylemlerinin de en yaygın nedeni, zaman içinde çözülmeyen, daha uzun bir süreye yayılan ve tırmanan çatışmalardır.

Profesyonel hayatta, mobbing neredeyse her yerde bulunabilir; sadece işlerin kıt olduğu yerlerde değil, kariyerlerin yapıldığı yerlerde, şirket birleşmelerinde, satın alımlarda, kısaca her yerde söz konusudur. Mobbing, kamu idarelerinde, büyük ve küçük şirketlerde, serbest çalışanlarda ve serbest meslekte, yönetim kurulunda ve muhasebede ve her birimde görülebilir.

Rekabet söz konusu ise mobbing çok da uzak değildir. Bazı endüstrilerin mobbing konusunda diğerlerinden daha fazla etkilenip etkilenmediği sorusu, araştırılmaya devam edilmektedir. Ancak sağlık alanında ve sosyal alanda, diğer alanlardan daha fazla mobbing söz konusudur. Kamu yönetiminde, bankacılıkta ve eğitimde, önemli ölçüde fazla çalışan olduğundan diğer alanlara kıyasla mobbing mağdurları da daha fazladır. Kamu hizmetinin aksine, özel sektörde normalden daha fazla mobbing söz konusudur.

#### **4.5. Kadına Yönelik Mobbing İle İlgili Literatür İncelemesi**

Yapılan araştırmalarda iş yaşamında kadınların mobbinge daha çok maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Birçok mobbing mağduru kadın bulunmaktadır. Bazı ülkelerde bu konuda özel kanunlar veya özel düzenlemeler bulunmaktadır. Türkiye’de ne yazık ki bu konuda özel bir kanun bulunmamakla beraber mevcut kanunlardaki bazı maddeler geniş yorumlanarak, bu alanda koruma sağlanmaya çalışılmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü raporuna göre 1996 yılında Avrupa Birliğinin 15 üye ülkesinde gerçekleştirilen 15800 görüşmenin sonuçları; çalışanların, yüzde 4’ünün (6 milyon) fiziksel şiddete, yüzde 2’sinin (3 milyon) cinsel tacize ve yüzde 8’inin (12 milyon çalışan) mobbinge maruz kaldığı şeklindedir (Acar, 2008: 113).



Ankara’da 2010 yılında kurulan Türkiye Mobbing Derneği’nin araştırmaları, mobbing mağdurlarının genelde kadınlar olduğunu gösterir niteliktedir. Türkiye Mobbing Derneğine gelen Şikâyetlerin yüzde 66’sının kadınlar, yüzde 34’ünün ise erkeklerden tarafından olması iş yaşamında kadın üzerindeki mobbingi göstermesi açısından çarpıcıdır (İlgöz, 2016: 32).

Bandırma’da, eğitim ve sağlık alışanlarında psikolojik taciz davranışına en çok maruz kalınan mobbing Őekli yüzde 33,62 ile, işyerinde yapılan işlerin sürekli eleştirilmesi, yüzde 33 ile işyerinde szn sürekli kesilmesi ve yüzde 31 ile üstlerine kendini gösterme olanaklarının kısıtlanması olarak bulunmuştur (Palaz vd., 2008: 50).

Kadına yönelik ayrımcılık, kadının diğer gruba ait olmasından dolayı eşit olmayan ve farklı davranışa maruz kalmasıdır. Kırsal iş yaşamında kadına yönelik ayrımcılık; ataerkil aile ilişkileri içinde cinsiyet ayrımcılığı; eğitim düzeyinde geride kalma, tarlada, bağ ve bahçe işlerinde, hayvancılıkta ağır çalışma koşullarına maruz kalma olarak ifade edilmektedir (Kırel, Kocabaş ve zdemir, 2012: 6).

Cevher ve ztrk (2015), tarafından yapılan araştırmada kadınlar arasındaki mobbingin örgütsel sonuçları içerisinde yüzde 14,7 oranında “işten vazgeçme” bulgusuna rastlanmıştır.

Cumhuriyet niversitesi araştırma görevlileri üzerinde yapılan bir çalışmada yüzde 50 oranında psikolojik taciz yaşandığı sonucu elde edilmiştir (ztrk ve Şahbudak, 2017: 212).

Literatür taraması, evli kadınlara, evlenmemiş çalışan kadınlara göre daha fazla odaklanıldığını göstermektedir (Karl, 2009: 9). Ayrıca, rgtlenmemiş kadın çalışandan ziyade örgütlü sektöre daha fazla odaklanıldığı grlmektedir (Aloorkar, 2016: 141).

Duman (2007), işyerinde kadınlara daha fazla imkân sağlanması gerektiğini savunarak; bunun, gelişimsel stratejinin önemli bir parçası olduğu kadar sosyal

adaletin bir eylemi olduğunu da ifade etmektedir. Kadınların işgücüne katılımı, ekonomik kalkınma ve nüfus planlaması için şarttır.

Barati, Arab ve Masoumi, (2015), çok güçlü eleştirel yorumlara sahiptir. “Kadın çalışmalarının tarihinde, çok uzun olmayan bir süreçte, kadınların sorunlarını anlamak ve bunlara çözüm bulmak için çeşitli yaklaşımlar benimsenmiştir. Bu tür yaklaşımlar, kadınların çeşitli kültürel ve tarihsel ortamlarda nasıl algılandıklarından, biyolojik işlevlerinden ve karmaşık sosyal evrime karşı güç ve statüdeki düşüşlerinden hareketle; kadınları erkeklerle ekonomik açıdan eşit hale getirme gereği üzerinde geniş vurgularda bulunmuştur. Birey olarak, ekonomik ve yasal yol aracılığıyla kadınları eşit hale getirme ihtiyacını ortaya koymuştur.”

Bir başka engel, üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kısıtlılıkları nedeniyle yönetici kadınların rol modellerinin olmayışıdır. Kadınlarda etkinin eksikliği ve yönetici kadınların, erkeklerin hiyerarşilerinin etkilerine karşı bağımsızlık kazanmalarına yol açtığı için ortaya çıkabilir. Sadece erkeklerin oluşturduğu bir hiyerarşi, yönetim kurulunun seçilmesi üzerinde bir etkiye sahip olabilir.

Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum (2010), kadınların kariyer gelişimini ve çalışma tutumlarını, memnuniyetlerini ve psikolojik açıdan iyi olmalarını desteklemek için tasarlanan örgütsel uygulamaların algılanan varlığının ilişkisini incelemiştir. Veriler, büyük bir Türk bankasında çalışan yönetsel ve profesyonel işlerde 286 kadından, yüzde 72'lik bir cevap oranıyla toplanmıştır. Beş örgütsel deneyim göz önünde bulundurulmuştur. Kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, eşit muamele, destek eksikliği, kariyer engelleri ve erkek standartları değerlendirilmiştir. Daha destekleyici örgütsel deneyimleri ve uygulamaları bildiren kadınlar çalışmalarına, daha fazla mesleğe ve kariyere daha fazla ilgi göstermiş ve daha fazla psikolojik refah seviyesi göstermiştir.

Wentling (2003), kadınların ikiz rollerinin, hâlâ daha baskın olan sosyal yapısı nedeniyle gerginliğe ve çatışmaya neden olduğunu göstermiştir. Çalışan kadınlarla ilgili çalışmada, “geleneksel otoriter sosyal yapının kurulmasının temelde aynı olmaya devam ettiğini ve bu nedenle de kadın ve erkeklerin davranışlarında rol çatışması sorunuyla yüzleştiğini göstermiştir.

Nagar ve Wing (2012) kariyer gelişiminde kadınların karşılaştığı zorlukları araştırmıştır. Kadın çalışanların çoğunun kariyer gelişim programlarından memnun olmadığını ve kadınların kariyer gelişim fırsatlarına karşı ayrımcılığa uğradıklarını tespit etmiştir. Çalışmada, kuruluşların kariyer gelişimi programlarının kadın çalışanlar arasındaki kariyer gelişimini iyileştirmek için geliştirilmeleri için çaba göstermeleri önerilmiştir. Üst yönetim, kadınların kariyer gelişimine de bağlı olmalı ve kuruluşlar, kadınların kariyer gelişimine acilen cevap vermek için olumlu eylemde bulunmalıdır sonucuna varılmıştır.

Skinner ve Pocock (2014), tam zamanlı çalışanlar arasında iş yükü, çalışma takvimi kontrolü, çalışma saatleri ve tercihlere, iş-yaşam çatışmasına uymaları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. “İş-yaşam çatışmasıyla en güçlü ilişkinin iş yükü, çalışma takvimi kontrolü, iş ortamında mobbing, çalışma saatleri ve çalışma saatlerinin uyumu ile kanıtlandığı görülmüştür. İş-yaşam çatışmasını ele almak için zamana dayalı iş hayatı politikaları, prosedürleri ve müdahaleleri gerekli, ancak yeterli değildir. Sağlıklı bir iş-yaşam ilişkisini desteklemek için iş yükünün etkin yönetimini talep etmişlerdir.

Ahmad (2007), çiftçi ailelerinde 239 evli kadın üretim operatörünün yaşadıkları iş-aile çatışmasını, iş yerinde psikolojik baskıyı, aldıkları sosyal desteği ve çatışmayı yönetmek için kullanılan baş etme stratejilerini değerlendirmiştir. Kadınların yaklaşık üçte ikisinin, çocuk bakım hizmetlerinin artan maliyeti nedeniyle başka bir çocuğa sahip olduklarında işlerini bırakmayı planladıklarını belirtmiştir. Reaktif rol davranışı ve kişisel rolün yeniden tanımlanma stratejilerini kullanarak çatışmayla baş etme eğilimi gösterdikleri belirlenmiştir.

Bishnoi ve Kaur (2017), şirketlerinin evli kadın çalışanları arasındaki çalışmalarında, iş-yaşam dengesizliği ve iş hayatı dengesine yönelik müdahalelerin nedenlerini, sonuçlarını incelemişlerdir. Ankete katılanların üçte birinden fazlası, öncelikli olarak kişisel yaşamla ilgili iş müdahalesi nedeniyle (mobbing) iş yaşamı dengesizliğini belirtmişlerdir. İş hayatı dengesizliğinin nedenleri örgütsel ve kişisel faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Organizasyonel faktörler, işle ilgili faktörleri, zamanla ilgili faktörleri ve ilişki ile ilişkili faktörleri içermektedir. Kişisel etkenler arasında aile

desteği eksikliği, evlilik uyumsuzlukları ve uyku örüntülerinde değişiklik bulunmuştur. Çalışmaya göre, “iş-yaşam dengesizliğinin üç ana sonucu; stres ve tükenmişlik, kötü sağlık koşulları ve kötü iş performansıdır. Katılımcılar ayrıca, aileleriyle birlikte zaman geçirememeye, kötü performans hakkında endişeler, olumsuz duyguların aile üyeleri ve iş arkadaşları üzerinde yer değiştirmesi hususlarında suçluluk yaşamışlardır.

Martin ve Barnard (2013) Güney Afrika'nın dört büyük perakende bankasındaki psikolojik baskı fenomenini incelemiştir. Çalışmada üst düzey yönetimde kadın çalışanların neden az olduğu araştırılmıştır. İçerik analizi yapılan derinlemesine cevaplar için, toplam 40 kadın yönetici ile görüşme yapılmıştır. Araştırma, kadınların en üst düzeydeki pozisyonlarını destekleyen bir kültürle karakterize edilen, yalnızca merkezîyetçi olmayan kurumların, kadınların cam tavanı yıkmaya yardımcı olacağını ve kadınların kendi akademik ve kariyer gelişimi yoluyla kendilerini yetiştirme, geliştirme ve güçlendirme çabalarına yardımcı olacağını belirtmiştir.

Jamali (2009), Lübnan bankacılık sektöründeki kadın çalışanların, Lübnan üst ve orta düzey kadın yöneticilerinden oluşan bir örnek algısına dayanarak, incelemek için bir çalışma yapmıştır. Anket, Lübnan bağlamında 12 farklı bankadan alınan 61 üst ve orta düzey kadın yönetici örneğine uygulanmıştır. Lübnanlı kadın yöneticilerin çalışma ortamları ve günlük çalışma deneyimleriyle ilgili olarak bildirdikleri genel olumlu çıkarımlar ve algılar ile Lübnan bankaları bağlamında cam tavan teorisinin ortak ilkelerinin desteklenmediğini tespit etmişlerdir. Bu bulgular, Lübnan bankacılık sektörünün son birkaç on yıldır ilerleyen evrimini ortaya koymuştur.

Literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular özetlenecek olursa tüm kültürlerde ve ülkelerde, yaş, cinsiyet, kıdem, hiyerarşik konumda çalışanların karşılaşması muhtemel bir işyeri sorunu olan mobbing, iş ahlakına da aykırı olup sistematik yürütölen bir işyeri sorunu yaşandığı görölmektedir. Ancak iş yaşamında kadınların mobbinge daha çok maruz kaldıkları ortadadır. İşyerinde psikolojik taciz süreci içinde rol alan tarafları işyerinde psikolojik taciz mağdurları, işyerinde psikolojik taciz uygulayıcıları ve işyerinde psikolojik taciz izleyicileri olmak üzere üç farklı grupta toplamak mümkündür. Çalışma hayatında her çalışan bu üç rolden birini oynamaya adaydır.

## SONUÇ

Kadınlar verimli olduklarını kanıtlasalar da yetkililer, onları teşvik etmeden önce iki kez düşünürler ve kadınlara şans verilse dahi, kadın olduklarından ötürü, bu verimli pozisyona sahip olduklarına dair bir açıklama yapma gerekliliğine her zaman ihtiyaç duymaktadırlar. Cinsel taciz, çalışan kadınların karşı karşıya kaldığı bir başka ciddi sorundur. Bu çoğunlukla diğer erkek çalışanlardan veya onların üstlerinden gelmektedir. Kadınlar, daha üst düzey işler için yeterli beceriye sahip olduklarında bile erkeklerden daha düşük seviyeli pozisyonlarda olma eğilimindedirler.

Mobbing aslında, genellikle meslektaşlar arasında yaşanmaktadır. İş yerinde, mobbing failinin işi sona erdiğinde hedef olan mağdur ya işten çıkarılmakta ya da kendi isteğiyle ayrılmaktadır.

Bu noktada failin hedefe ulaştığı söylenebilir. Bununla birlikte mobbing, işyerinde maruz kalınabilecek en kötü durumlardan bir tanesidir. Mobbing, sadece psikolojik ve fiziksel etkilere sahip olamamakta; aynı zamanda özel yaşam, boş zaman, aile gibi tüm yaşam alanlarını da olumsuz etkilemektedir.

İşe ayrılan zaman kişiyi mesleği ile özdeşleştirmekte ve sosyal konumunu belirlemektedir. Kişinin itibarı sahip olduğu işi ile yakından alakalıdır. İşten çıkarılma veya işsizlikteki azaltılmış gelir kişiyi büyük bir buhrana götürmektedir.

İşinde mobbinge maruz kalan bir birey sadece işyeri için risk altında değildir, tüm varlığı bu süreçten etkilenmektedir. Bu durum, mobbinge maruz kalmanın kişinin varoluşunu etkilediğini açıklamakta ve çok ileri vakalarda insanları intihara kadar sürükleyebilmektedir.

Kişisel gelişim ve kişisel ilgi, başarı için bir kılavuz görevi görmektedir. Bir yandan çalışanlar kendi sözlerinin dinlenmesini isterler, ancak öte yandan sorumluluk alma ve sonuç alma istekleri azalır. Bu durum, karar verme yetkileri ve bilgi kanalları belirsiz olduğunda yeni sorunlar yaratmaktadır. Birçok yetkili güven problemi yaşamaktadır. Bir güç boşluğu ortaya çıktığı anda, bu kullanılabilir ve bu sınır

geçişlerinin başlangıcı, gücün kötüye kullanılması olabilir. Bazı durumlarda, özellikle kadınlar için mobbing doğrudan denetçiden gelebilmektedir.

Mobbing bu nedenle önemsiz, basit bir suç değildir, ölümcül olabilir. Mobbing mağdurun kendisi ile birlikte aileleri ve geleceğe yönelik tüm planlarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Günlük işleyişte sıradan narsis eylemler söz konusu olabilmektedir. Zorbalık her zaman sistematik olarak yürütülen ve daha uzun bir süre boyunca uygulanan eylemleri içermektedir.

Kadınlar bu doğrultuda iletişim saldırıları, sosyal ilişkilere saldırı, sosyal prestij saldırıları, iş ve yaşam durumunun refahına yönelik saldırılara maruz kalmaktadırlar.

Mobbing eylemleri her zaman sosyal ilişkileri etkiler. Mobbing eylemlerinde mağdur yavaş yavaş kendine olan inancını yitirir, bunun sadece iş için değil, genel olarak yaşam hakkında hissedilenler için de kendi yeteneklerinden şüphe edilmesine sebep olabilmektedir.

Söylentiler, mobbing eylemlerini başlatmada popüler bir yoldur. Mobbing eylemlerinde sadece işe yönelik etkinlikler değil genellikle özel hayata yönelik girişimler de söz konusudur.

Kadınların, iş hayatında erkeklerden çok daha fazla zorlandıkları inkâr edilemez. Kadınların toplum tarafından kabul edilen zayıflıkları mobbing eylemlerinde hedef olmalarını kolaylaştırmaktadır.

Bu durum mobbing eylemleri için fırsatlar sağlar, çünkü kadınlar basitçe hedef olabilmektedir. Buna ek olarak, kadınlar, aile sorumlulukları nedeniyle dezavantajlıdırlar; çünkü yeterli zamanları yoktur. Bütün bunlar mobbing eylemlerinde kurban belirlemeyi kolaylaştırmaktadır.

Kadınlar ve güç günümüzde halen yan yana getirilmesi yadırganan kavramlardır. Süregelen önyargılar, günümüzde halen devam etmektedir. Kadınlar, uçak kontrol ediyorlar, şirket yönetiyorlar, hatta siyasi parti yönetiyorlar. Buna rağmen çoğu erkek

hâlen kadınlara karşı konum üstünlüğünü savunmaktadır. Liderlik pozisyonundaki erkeklerin üstünlüğü yavaş yavaş sona ermektedir. Erkekler kadın rekabetine fırsat vermeye hazır değildir. Böylece, adalet ve nezaket gibi erdemlerin gelişmesi güçleşmekte olup, hızla bir düşman imajı geliştirilmektedir.

Erkek işi ifadesi dahi kadınları ikinci plana iten bir algının anahtarıdır. Ancak yavaş yavaş, şimdiye kadar sadece erkeklere ithaf edilen mesleklerde kadınlar da yer bulmaktadır. Kadınlar için geniş bir çalışma yelpazesi oluşmuştur. Bu değişim birçok çalışan için tehdit olarak algılanıp hoş karşılanmaz. Geri çekilmiş kadınlar ön plana çıktığında onları dışlamak en iyi yol olarak görülmektedir. Aşağılanma, alay konusu olma, sosyal dışlanma ve taciz, boyun eğen kadınları kolaylıkla bulmaktadır.

Sonuç olarak işyerlerinde yaşanan psikolojik taciz süreci kişinin sadece işyerindeki huzurunu ve verimliliğini olumsuz etkilemez, kişinin özel yaşamı üzerinde de etki yapacağı ortadadır. Mağdurun işyerinde yaşadığı sorunlar, karı-koca ve ebeveyn-çocuk ilişkilerini, hatta çocukların psikolojik gelişimlerini de olumsuz etkilemektedir. İşyerinde uygulanan psikolojik taciz nedeniyle aileler de bireyler gibi hem psikolojik hem de ekonomik açıdan yüksek maliyetler ödemek durumunda kalabilmektedir. Bu süre içinde, aile üyelerinin de işyerinde psikolojik tacize maruz kalan bireyin durumunu anlaması ve destek olması çok önemlidir.

İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz çalışma ilişkilerini bozmakta, toplum içinde mutsuz bireyler ve mutsuz ailelerin oluşmasına yol açmaktadır. İşyerlerinde psikolojik taciz çalışma ilişkilerini bozmakta, toplum içinde mutsuz bireyler ve ailelerin oluşmasına yol açmaktadır. İşyerinde psikolojik taciz mağdurunun doktor muayenesi, tahliller gibi sağlık harcamaları artmakta; sağlık kontrollerinde harcanan zaman nedeniyle üretim süreçlerinde verimlilik kayıpları yaşanmaktadır. Dolayısıyla, işyerinde psikolojik taciz mağdurun toplumla ilişkisini zedelemekte, işverene ve devlete yük getirmektedir. Ayrıca bu çalışma ile işyerlerinde psikolojik tacizin orta ve uzun vadede topluma ve ekonomiye zarar verdiği ortaya konmuştur.

Öneri olarak ise öncelikle işyerlerinde psikolojik tacize maruz kaldığını düşünen kişi içinde bulunduğu durumu sağlıklı bir şekilde değerlendirmelidir. Kişi yaşanan sürecin işyerinde psikolojik taciz olduğu yönünde kanaate varırsa aşağıda belirtilen hususlara dikkat etmelidir. Bunla birlikte kişi, öncelikle çatışmadan kaçınılmalı ve sakin olmaya gayret etmelidir. Psikolojik taciz üst yönetim tarafından gerçekleştirilmiyorsa konuyu üst yönetime uygun bir şekilde iletmelidir. Psikolojik tacize uğradığını kanıtlayacak yazışma, not, mesaj, e-posta gibi bilgi ve belgeleri saklamalıdır. Yaşanılan psikolojik taciz sürecine ilişkin günlük tutmalıdır. Yaşanılan sürece şahit olan/ olabilecek çalışma arkadaşları ile görüşmelidir. Kişi, üyesi olduğu sendikadan destek talep etmelidir. Kişi, ihtiyaç duyduğunda tıbbi ve hukuki destek almalıdır. İşyerlerinde psikolojik tacize maruz kalan kişi sorunu işyerinde çözemediği takdirde konuyu yargıya taşınmalıdır.

Yapılan tez çalışmasını desteklemek amacı ile devlet iştiraki olmayıp özel sektörde bulunan (finans, banka, sağlık ) işletmeler ile konu ile alakalı yapılmak istenen anket çalışmasını taraflarınca; çalışanların böylesine bir haklarının olduklarının farkına varmalarını ve bu farkındalığın yaygınlaşarak söz konusu kurumların itibarı ve ekonomik çıkarlarına ters düşeceği gerekçesi ile ret edilmiştir.

Kurumlar böyle bir farkındalığı tehdit olarak görmektedirler. Günümüzde birçok şirket ekonomik zedelenmenin aslında böylesi bir durum ortaya çıktığında daha fazla olacağı konusunda bilgi sahibi değildir. Önceden alınacak tedbirler ile çalışanların birbirlerine olan güvenlerinin artması verimliliği de paralel olarak değiştirecektir. Bu durumun şirketlere maddi açıdan olumlu katkılar sağlayıp kişilerde oluşacak sağlık problemlerini engelleyeceği düşünülmektedir. Kadın çalışanların işyerine duydukları güven artacak ve sosyal hayatlarında da daha aktif olabileceklerdir.



## KAYNAKÇA

- Acar, A.B. (2008). İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2), 111-120
- Ahmad, A. (2007). Job, Family and Individual Factors as Predictors of Work-Family Conflict, University Putra Malaysia
- Aloorkar, P.M. (2016). Women Working In Urban: Their Problems, Challenges And Solutions, Human Rights International Research Journal, 4(1), 141-145
- Andersson, L.M. ve Pearson, C.M. (1999). Tit For Tat? The Spiraling Effect Of Incivility In The Workplace, Academy of Management Review 24(3), 452-471
- Barati, A. Arab, R.O. ve Masoumi, S.S. (2015). Challenges and Problems Faced By Women Workers in India, Human Resource Management, 76-82
- Bennet, R.J. ve Robinson, S.L. (2003). Development of a Measure of Workplace Deviance, Journal of Applied Psychology, 85(3), 349-360
- Bishnoi, S. ve Kaur, G. (2017). Family and Social Stressors for Women Executives: A Study of Indian Private Sector Banks Operated In CNCR, International Journal of Business and Management Invention, 6(8), 55-63

- Bjorkvist, K. Osterman, K. ve Hjelt-Back, M.H. (1994). Aggression among university employees, *Aggressive Behavior*, 20(1), 173-184
- Cevher, E. ve Öztürk, U.C. (2015). İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma, *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 860-886
- Cortina, L. Magley, V. Williams, J.H. ve Langhout, R.D. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact, *Journal Of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80
- Cowie, H. Naylor, P. Rivers I. Smith, P. ve Pereira (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior* 7(1), 33-51
- Crawshaw, L. (2009). Workplace Bullying? Mobbing? Harassment? Distraction By A Thousand Definitions, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 263–267
- Desai, N. ve Thakkar, U. (2004). *Women in Indian Society*, National Book Trust, India
- Dube, L. (1997). *Women and kinship: Perspectives on gender in South and South-East Asia*, United Nations University Press, Newyork
- Duffy, M. (2009). Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies and legislation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 61(3), 242-262
- Duffy, M. ve Sperry, L. (2007). Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences, *Couples, Families, and Health*, 15(1), 398-404
- Duman, D. (2007). *Gender Politics in Turkey and the Role of Women's Magazines: A Critical Outlook on the Early Republican Era*, Hacettepe University, Ankara

- Einarsen, S. Raknes, B. I. ve Matthiesen, S.B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(1), 381-401
- Ertureten, A. Camalcilar, Z. Aycan, Z. (2011). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Juornal of Busines Ethics* 116(1), 205-2016
- İlgöz, S. (2016). Kadın Ve Mobbing, 4(1), EMO Kadın Bülteni, 31-34
- Jamali, D. (2009). Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries, *GM*, 24(4), 232-250
- Karasar, N., (2009). “Araştırmalarda Rapor Hazırlama”, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Karl, M. (2009). Inseparable:The Crucial Role of Women in Food Security Revisited, *Women In Action*, 1(1), 8-19
- Keashly, L. Trott, V. ve MacLean, L.M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation, *Violence and Victims*, 9(4), 341-357
- Kırel, Ç. 2012, Kocabaş, F. Özdemir, A.A. (2012). İşletmelerde Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık: Eskişehir’de Özel Sektörde Bir Alan Araştırması, *Çimento İşveren*, 5-15
- Koyuncu, M. Burke, R.J. ve Fiksenbaum, L. (2010). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank, *EOI* 25(4), 299-310
- Laleoğlu, A. ve Özmete, E. (2013). Mobbing Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, *Sosyal Politika Çalışmalar*, 13(31), 9-31
- Laymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims* 5(2), 119-126
- Laymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2), 165-184

- Lutgen, S.P. Tracy, S. ve Alberts, J. (2007). Burned by bullying in the American workplace prevalence, perception, degree and impact. *Journal of management studies* 44(6), 837-862
- Martin, P. ve Barnard, A. (2013). The experience of women in male-dominated occupations: A constructivist grounded theory inquiry, *A Journal of Industrial Psychology*, 1-12
- Matthiesen, S.B. ve Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 467-484.
- Mimaroglu, H. ve Ozgen, H. (2014). Örgütlerde Güncel Bir Sorun: Mobbing, *SÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(1), 201-226
- Nagar, A. ve Wing, C. (2011). Problems Faced By Women Executives Working In Public Sector Banks In Puducherry, *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(7), 180-192
- Namie, G. ve Namie, R. (2009). *The bully at work- what you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Sourcebooks: Naperville.
- Ozturk, H. Sokmen, S. Yilmaz, F. ve Cilingir, D. (2008). Measuring mobbing experiences of academic sources: development of a mobbing scale. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners* 20(1), 435-442
- Öztürk, M. ve Şahbudak, E. (2017). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve İş Doyumu: Cumhuriyet Üniversitesindeki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma, *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 200-228
- Palaz, S. Özkan, S. Sarı, N. Göze, F. Şahin, N. Ve Akkurt, Ö. (2008). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(4), 41-58
- Sen, S. (1997). *Women and Labour in Late Colonial India*, Cambridge University Press, Cambridge

- Skinner, N. ve Pocock, B. (2014). *The Persistent Challenge: Living, Working and Caring in Australia*, Centre for Work Life University of South, Australia
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying psychological work environment and organizational climate, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*,5(2). 203-214
- Vartia, M. (2003). *Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health*. Finnish Institute of Occupational Health, People and Work Research Reports
- Wentling, R.M. (2002). He career Development and aspirations of Women in Middle Management, *Women in Management Review*, 18(6), 311-324
- Wheeler, A.R. Halbesleben, J. ve Shabibe K. (2010). Eating their cake and everyone else's cake, too: resources as the main ingredient to workplace bullying. *Business Horizons* 53(1), 553-560.
- Wrzesniewski, A. McCaukley, C. Rozin, P. ve Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.
- Yaman, E. (2009). The validity and reliability of the mobbing scale (MS). *Educational Sciences: Theory & Practice* 9(2), 981-988
- Yildirim, D. Yildirim, A. ve Timucin, A. (2007). Mobbing behaviors encountered by nurse teaching staff. *Nursing Ethics* 14(4), 447-463
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of manpower* 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D. ve Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369-373