



İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma*

Ezgi CEVHER

Yrd. Doç. Dr. , Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta MYO
ezgicevher@sdu.edu.tr

Umut Can ÖZTÜRK

Dr. , Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta MYO
umutcn.ozturk@gmail.com

Öz

İş yaşamında sıkça karşılaşılan ve herkesi ilgilendiren mobbing, bir çok iş yerinde çalışanları olumsuz şekilde etkilemektedir. Mobbing, iş yaşamında bir veya daha fazla kişiye yönelik düzenli olarak düşmanca veya etik olmayan şekilde iletişim kurma yoluyla psikolojik taciz şeklinde tanımlanmış, nedenleri pek çok faktörü kapsayacak şekilde sıralanmıştır. Çalışmada kadınların diğer kadınlara uyguladıkları mobbingin nedenlerinin ve sonuçlarının belirlenmesi amaçlanmış, mobbingin kadınlar arasındaki etkisi tartışılmıştır. Bunun için araştırma alanı olarak kullanıcıların her türlü konu ve kavram hakkında serbestçe yorum yapabildiği ve sözlük adı altında internette yer alan ağ sayfaları seçilmiştir. İçerik analizine göre bu sayfalarda yer alan yorumlar analiz edilmiş, bulgular frekans dağılımına göre sayısallaştırılmıştır. Mobbingin kadınlar arasındaki nedenleri "çekememe dış görünüş, güzellik" iken; sonuçları "hoşgörüsüzlük, psikolojik hastalıklar, işten vazgeçme" şeklinde ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Kadınlar Arasında Mobbing, Mobbing Nedenleri, Mobbing Sonuçları

Research On Mobbing to Women By Women In Business Life

Abstract

The mobbing which is faced frequently and concerns everyone in working life, influences employees in a lot of workplaces negatively. Mobbing is defined as psychological abuse through communication way hostilely or unethically towards one or more people in working life regularly, it's reasons were ordered so as to cover a number of factors (Leyman, 1990: 119) It was purposed to determine reasons and results of mobbing by women to women in working, it was discussed influence of mobbing between women. Because of this it was chosen webpages located on the internet under the name of dictionary where users can comment freely about all kinds of issues and concepts as research area. According to content analysis which is located on this page and comments situated under these headings were analysed, findings were digitised due to frequency distribution. The causes of mobbing among women " jealousy, physical appearance/beauty " while ; mobbing results are " intolerance , psychological disorders, abandonment of work " has emerged in this study.

Keywords: Mobbing, Mobbing between Women, Mobbing's Reasons, Mobbing's Results

* Bu çalışma, 07 Mayıs 2015 tarihinde 14. Ulusal İşletmecilik Kongresinde tam metin bildiri olarak sunulmuştur.

1. Giriş

Mobbing, 2000’li yıllardan bu yana ülkemizde de yurtdışında olduğu gibi sıklıkla tartışılan konuların başında yer almaktadır. Bu kadar sık olarak incelenen bir konu olmasının altındaki sebep mobbingin ya da ülkemizde kullanılan adıyla “işyeri tacizinin” çok geniş bir yelpazede örgüte ve paydaşlarına zararının dokunmasıdır. Bir anlamda ciddi bir örgütsel hastalık olarak nitelendirilmektedir. Mobbingin olduğu örgütlerde çalışanlar motive olamamakta, örgütlerine karşı güven, bağlanma ve özdeşleşme hislerini kaybetmekte ve iş tatmini bulamamaktadır. Bununla beraber mobbing, örgütsel çatışmaya, işgören devir hızında artmaya ve tüm bunların sonucunda genel bir verimsizlik durumuna neden olmaktadır (Tutar,2004:101). Fakat mobbing kavramı gün geçtikçe daha derinleşmektedir ve farklı boyutlarda ele alınmaya devam etmektedir. Mobbing kavramı çalışılırken çoğu zaman “Kadına uygulanan Mobbing” konusu ele alınmıştır. Bu tarz çalışmalarda genellikle kadının erkek tarafından mobbing gördüğü, mobbing mağdurunun “kadın” ve uygulayıcının “erkek” olduğu yönündedir. Bu çalışmada Mobbing kavramı, teorik ve tipolojik olarak bir çerçeve içinde değerlendirilmiş ve özellikle neden-sonuç sarmalı üzerinde durulmuştur. Bu teorik esaslar çerçevesinde her türlü konu ve kavram hakkında, kayıtlı yazarların yorumlarını içeren katılımcı sözlük kavramı altında değerlendirilen sosyal ağ sayfaları araştırma alanı olarak seçilmiştir. Bu sayfalarda yer alan “işyerinde birbirini çekemeyen kadınlar, kadın yönetici, kadınlar arası rekabet, kraliçe arı, kadın ve mobbing” isimli başlıklar taranmış ve bu başlıklar altında yer alan, toplamda 250 yorumdan mobbing kapsamında değerlendirilebilecek kayda değer 116 yorum içerik analizine göre incelenmiştir. Bu incelemeler sonunda kadının kadına uyguladığı mobbing neden-sonuç kapsamında incelenmiştir. Çalışmanın hazırlanmasındaki amaç, mobbingin kadınlar arasındaki mevcut durumunu, nedenlerini ve sonuçlarını geleneksel mobbing eylemlerinden farklılaştığı haliyle ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, kadınların iş yaşamında diğer kadınlara mobbing yapma nedenlerinin erkeklerinkine göre farklılaştığı varsayımından yola çıkılmış, kadınların mobbing yapma nedenleri irdelenmiştir.

2. Mobbing (İşyerinde Taciz) ve Ötesi

2.1. Mobbingin Teorik Altyapısı ve Tipolojik Davranış Kalıpları

İngilizce bir kelime olan “mobbing” kavramı köken olarak “Mob” sözcüğünden gelmektedir. Latince’de Mob sözcüğü, “kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık” anlamındadır (Davenport vd., 2003: 3;



Seyyar ve Öz, 2007: 265-266). Kavram incelendiğinde sosyal bilimlere hayvansal davranışlarından bir yansıma olarak geçtiği ifade edilebilir. 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz "Mobbing" kavramını "kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumu"nu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır (Tınaz, 2008: 10-11). Bu kavram aslında mobbingin temellerini oluşturmuş olsa da zamanla "Bullying" kavramını daha fazla taşır hale gelmiştir. Bir anlamda aynı temelden beslenen bu iki kavram birbirinden ayrılmıştır. Mobbing caydırma, sindirme, mağdurun benliğini öldürme, sosyal süreçlerden soyutlama gibi anlamlara gelirken, bullying kavramı, daha güçlü bir kişi ya da grup tarafından, daha zayıf kişi veya gruplara karşı her ortamda uygulanan ve sürekliliği olan psikolojik veya fiziksel baskı (Lewis,2003:69) anlamına gelmektedir. Daha basit anlamda ifade etmek gerekirse Mobbing kavramını örgütsel boyuta taşıyarak geliştiren Leymann(1990) Mobbingi işyerinde, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistemli bir şekilde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim kullanılarak uygulanan bir nevi psikolojik terör olarak açıklamıştır. Bu anlamda mobbing içerik ve teorik olarak ifade edilmesi zor bir alanı teşkil etmektedir. Böyle bir durumda esas olan davranış göstergelerini belirlemek ve gruplamak olacaktır. Bu konuda öncül çalışmaları yapan Leymann(1993: 33,34) kırk beş mobbing davranışı belirlemiştir, bu davranışlar da davranışın özelliğine mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ve kişinin sağlığına doğrudan saldırılar olmak üzere 5 grupta toplanmıştır.

Tablo 1. Mobbing Tipolojisinde Davranış Kalıpları

GRUP	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ	
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek	<ol style="list-style-type: none"> 1. Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar. 2. Sözüünüz sürekli kesilir. 3. Meslektaşlarınız ya da birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar. 4. Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Yaptığınız iş sürekli eleştirilir. 6. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir. 7. Telefonla rahatsız ediliyorsunuz. 8. Sözlü tehditler alırsınız. 9. Yazılı tehditler gönderilir. 10. Jestler ve bakışlar yolu ile ilişki reddedilir. 11. İmalar yolu ile ilişki reddedilir.
Sosyal İlişkilere Saldırılar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar. 2. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir. 4. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır. 5. Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır



İtibara Saldırıları	<ol style="list-style-type: none"> 1. İnsanlar arkanızdan kötü konuşur. 2. Asılsız söylentiler ortada dolaşır. 3. Gülmünç durumlara düşürülürsünüz. 4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır. 5. Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır. 6. Bir özrünüze alay edilir. 7. Sizi gülmünç düşürmek için yürütüşünüz, jestleriniz ya da sesiniz taklit edilir. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Dini ya da siyasi görüşünüzle alay edilir. 9. Özel yaşamınızla alay edilir. 10. Milliyetinizle alay edilir. 11. Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız. 12. Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır. 13. Kararlarınız sürekli sorgulanır. 14. Alçaltıcı isimlerle anılırsınız. 15. Cinsel imalar yapılır
Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sizin için hiçbir özel görev yoktur. 2. Size verilen işler geri alınır kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız. 3. Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir. 4. Eviniz ya da işyerinize zarar verilir. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur. 6. Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir. 7. İşiniz sürekli değiştirilir. 8. Özgüveninizi etkileyecek işler verilir. 9. İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız. 2. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır. 4. Fiziksel zarar verilir. 5. Doğrudan cinsel tacize maruz kalırsınız.

Bir diğer yandan her olumsuz ya da düşmanca davranışı “mobbing” olarak nitelendirmekte doğru olmayacaktır. Bu ayrımı yapabilmek ve açıklayabilmek için zaman içerisinde belli parametreler ve çeşitli unsurlar belirlenerek genel anlamda bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Tiyek(2011:12) çalışmasında bu parametreleri basit ölçekte geniş bir literatür taramasıyla derlemiştir;

- İş ortamında gerçekleşiyor olması gerekmektedir.
- Haftada bir ya da ayda birkaç defa olacak şekilde sık sık meydana gelmesi gerekmektedir.
- Sürekli bir şekilde en az altı ay süresince devam etmesi. Hızlı yıldırma olarak adlandırılan yıldırma süresi ise minimum 3 ay olarak değerlendirilmektedir.



- Hedefteki kişiyi kurban olarak değerlendiren ve onun işyerinden uzaklaşmasını sağlayacak davranış tarzlarının benimsenmesi gerekmektedir.
- Sadece hiyerarşiden kaynaklanan bir güç dengesizliği söz konusu olmayıp, fiziksel ve ekonomik kaynaklı da bir eşitsizlik olabilir. Uzmanlık, tecrübe, bilgiyi kontrol etme ve sosyal pozisyonlardan kaynaklanan bir eşitsizlik de yıldırma davranımlarının oluşmasına neden olabilir.
- Yıldırma uygulayan kişinin niyeti yıldırma mağduru olan kurban kişileri işyerinden uzaklaştırmaktır. Böyle olunca da onun işyerinden uzaklaşması için değişik davranışlar sergilenmektedir. Bu davranış çeşitleri kolaydan zora doğru sürekli değişerek devam etmektedir.
- Yıldırma davranışı sergileyen kişilerin belli bir amacı vardır. O da kurbanı zarar vermektir.

2.2. Mobbinge Neden Olan Faktörler

İşyerinde psikolojik taciz sorunu tek bir nedenle açıklanamayacak kadar kapsamlı ve karmaşık bir süreçtir. Kişilik özellikleri, mağdurun iş konumu, örgütsel ve sosyo-ekonomik koşulların bir etkileşimi sonucu ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Özen, 2007: 1). Konu ile ilgili temel literatür incelendiğinde mobbinge neden olan temel faktörlerin bireysel, örgütsel ve sosyal nedenler olmak üzere 3 boyutta toplandığı görülmektedir. Bunlar Tablo 2’ de yer almaktadır.

Tablo 2. Mobbinge Neden Olan Faktörler

FAKTÖRLER	İÇERİK	
BİREYSEL (Davenport vd., 2003: 38-39)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlama arzusu 2. Düşmanlıktan hoşlanma 3. Can sıkıntısı içinde zevk arayışı 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Önyargıları pekiştirme isteği 5. Ayrıcalıklı olduğuna inanmak 6. Bencillik
ÖRGÜTSEL (Davenport vd., 2003; 46)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmak istendiğinde, 2. Örgüt içinde istenen değişime ayak uyduramayanlar olduğunda, 3. Çalışanların güncel bilgi ve teknolojideki değişikliklere ayak uyduramaması 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Herhangi bir konuda örgütsel başarının artırılması istendiğinde, 8. Örgütün yönetim kademelerinde radikal değişiklikler olduğunda, 9. Örgütün liderlerinin duygusal zekadan yoksun olmaları durumunda, 10. Örgüt yönetimi örgüt içindeki alt gruplar arasında yaşanan



	<p>durumunda,</p> <p>4. Küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması istendiğinde,</p> <p>5. İşgücünün genç çalışanlardan oluşturulması istendiğinde,</p> <p>6. Çalışanların örgütün yeni amaçlarını benimsemedikleri durumlarda,</p>	<p>güç çekişmelerinde gruplardan birinin yanında tavır takındığında,</p> <p>11. Örgütün maliyet bazlı düşünerek daha pahalı olan eski personeli daha ucuz olan yenisiyle değiştirmek istemesi.</p>
<p>SOSYAL</p> <p>(Turan, 2014)</p>	<p>1. Yaşam tarzındaki değişiklikler</p> <p>2. Teknolojik değişimler</p> <p>3. Değerlere bağlılığın azalması</p> <p>4. Aşırı yoğun rekabet</p> <p>5. Sınırlı kaynakları paylaşma fikri</p>	<p>6. Aşırı verimlilik baskısı</p> <p>7. Bencilleşme ve bireyselleşme</p> <p>8. Değişim ve belirsizlik</p> <p>9. Statü farkları</p> <p>10. Kalitesiz iletişim kanalları</p>

Tablo 2' de yer alan faktörler dışında örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarına neden olan diğer etmenler "parlak bir kariyer, göz alıcı bir güzellik, üstün duygusal zekâ, farklı inançlar, gruplar, ırk ve kökenler, oldukça genç bir kişi, yaşlı bir hanım veya bir bey, kadınlar arasında tek bir erkek, erkekler arasında ise tek bir kadın" şeklinde sıralanabilir. (Çobanoğlu, 2005: 24). Mobbing mağduru olan 8 kadınla yapılan bir araştırmada, kadınların iş yerinde gördüğü tacizin altında yatan nedenler "iletişim tarzları, farklı kültürler, farklı yaşam deneyimleri" şeklinde sıralanmıştır(Shallcross vd., 2008: 62-65).

2.3. Mobbingin Sonuçları

Mobbing eyleminin, sadece mobbing mağduruna etkisinin olmadığı söylenebilir. Basit anlamda direkt olarak mağdur etkileniyormuş gibi görünse de uygulanan bu şiddetten bireyin etkilendiği kadar hem psikolojik hem maddi boyutta örgüt, aile ve toplum dolaylı olarak etkilenmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan sonuçlar Tablo 3' te belirtilen haliyle aşağıdaki gibidir.



Tablo3. Mobbingin Olası Etkileri ve Maliyetleri

ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK MALİYETLER		PARASAL MALİYETLER	
BİREYLER	*Stres *Kazalar *Sakatlıklar *Tecrit edilme *Ayrılık acıları	*Duygusal rahatsızlıklar *Fiziksel rahatsızlıklar *Mesleki kimlik kaybı *Arkadaşlıkların kaybı *İntihar / Cinayet	*Terapi *İşsizlik *İş arama *Taşınma *Kaza masrafları	*İlaçla ayakta tedavi *Doktor, hastane faturaları *Sigorta primleri *Avukat ücretleri *Kapasite altı çalıştırılma
AİLELER	*Ayrılık / boşanma acısı *Çocuklara etkileri	*Çaresiz kalma acısı *Karmaşa ve çatışmalar	*Ailenin gelir kaybı *Terapi	*Ayrıma/ boşanma masrafları
ÖRGÜTLER	*Anlaşmazlıklar *Hastalıklı Şirket Kültürü	*Düşük moral *Kısıtlanmış Yaratıcılık	*Hastalık izinlerinin artması *Yüksek işgücü devri *Düşük verim *Düşük iş kalitesi *Uzmanlık kaybı	*Çalışanların tazminatı *İşsizlik maliyetleri *Yasal işlem *Erken emeklilik *Yükselen personel yönetim maliyetleri
TOPLUM	*Mutsuz bireyler	*Politik kayıtsızlık	*Sağlık masrafları *Sigorta masrafları *İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları	*Kamu yardım programlarına talebin artması *Zihinsel sağlık programlarına Talebin artması *Malulen emeklilik taleplerinin artması

Kaynak: Davenport(2003:146-148) ve Mercanlioğlu(2010:39)

Bu çalışmada mobbingin kadınlar arasındaki etkisi dikkate alındığından, kadınlar üzerine yapılan çalışmalar araştırılmıştır. Kamu ve özel sektörde çalışan 20 kadınla yapılan bir araştırmada (Sevinç, 2011: 116) elde edilen sonuçlar, kadınların kendilerinde “hoşgörüsüzlük, isteksizlik, anti sosyallik, iş tatmin ve motivasyon kaybı, düşük benlik, depresyon, öfke, kendinden nefret etme, bitkinlik, baş ağrısı, saç dökülmesi, ruhsal kökenli hastalık, uyku problemleri, sürekli ağlama vb.” gördükleri yönünde ortaya çıkmıştır. Akademisyen kadınlarla yapılan bir başka araştırmada ise (Şahin ve Türk, 2009) “mobbing, kişisel performansı doğrudan olumsuz şekilde etkilerken, iş stresini de artırmaktadır” sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalarda mobbing mağdurunun kadın olduğu durumlarda, mobbing olaylarının % 63’ ünün kadınlarca yapıldığı; çoğu mobbing vakasının aynı cinsin aynı cinse uyguladığı taciz şeklinde ortaya çıktığı görülmüştür. (Namie ve Namie,



2003: 2). Bir başka çalışmada Bilgel v.d. (2006:44-54) Bursa ilinde sağlık ve eğitim sektörleri ile Emniyet Teşkilatında beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bir alan araştırması yapmıştır. Bu çalışma bulgularında, mobbing davranışını uygulayanların erkekler, amir veya kıdemli kişiler olduğu, kadın çalışanların daha çok kadınlar tarafından mobbinge maruz kaldığı saptanmıştır (Bilgel, Aytaç, Bayram,2004, s.44-54) Tüm bu araştırmalarda yer alan kadın vurgusundan yola çıkılarak bu çalışmada kadınların birbirlerine uyguladıkları mobbing incelemeye değer bulunmuştur.

3. İşyerinde Kadın Ve Kadının Kadına Uyguladığı Mobbing

Kadınlık, annelik, aile kurma gibi farklı rol ve statülere sahip olan kadınların her biri için, sahip olunan her sıfat bir çeşit cam tavan sendromuna dönüşmektedir. Çünkü bu sıfatların her biri çalışma hayatında kadının yükselişi önündeki engelleri bir bir inşa etmektedir. Bahsi geçen bu engellerin inşa edildiği sürecin adı da mobbing olarak ifade edilebilir (Karakuş, 2014: 336) Bu anlamda kadınların maruz kaldığı mobbingin daha derin ve çeşitli boyutlarının varlıklarından söz etmek yanlış olmayacaktır. Ataerkil toplum değerleri ve geleneksel roller, cinsiyet temelli ayrışma/ayrıştırma, başarı/zirve/yalnızlık korkusu, gibi durumların her birinin kadınların mobbinge uğrama sürecini ya hazırlamakta ya da hızlandırmakta olduğu varsayılabilir (Karakuş,2014:337). Diğer bir taraftan toplumsal cinsiyet algıları bağlamında kadına biçilen roller ve beklentiler kapsamında kadınlardan genellikle naif ya da zayıf davranış beklenmektedir. Bu doğrultuda iş yaşamında kadın için tehlikeli bir ikilem ortaya çıkmaktadır; ya toplum beklentileri yönünde davranacak ve potansiyel mobbing mağduru olacaktır ya da erkekleşerek(erkeklerin kurallarına göre oynayarak) yerini koruyacaktır.

Kadının kadına uyguladığı mobbing kavramı net olarak araştırma konusu olmamakla birlikte yapılan birçok çalışmada yan detay olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları danışmanlık firması Randstad tarafından 29 ülkede tam zamanlı çalışan yüzde 50'si kadın yüzde 50'si erkek 88.851 kişiyle yapılan araştırmaya göre kadınların %54'ü erkeklerle, %29'u hemcinsleri ile çalışmak istemektedir. Yüzde 17'si ise bu konuda tarafsız kalmıştır. Yine kadınların %45'i üstlerinin erkek, yüzde 25'i ise kadın olmasını istediğini beyan etmiştir. Türkiye'den 1.473'ü erkek, 1.360'ı kadın toplamda 2.833 kişinin katıldığı başka bir araştırmanın Türkiye sonuçları da global sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada kadınların %60'ı erkeklerle, %28'i ise kadınlarla çalışmak istediğini belirtmiş, yüzde 12 si ise tarafsız kalmıştır. Hem globaldeki hem Türkiye'deki sonuçlara bakılırsa kadınlar, erkekler/erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmektedirler. Hatta erkekler bile kadın yöneticiye kadınlardan daha sıcak bakabilmektedir. (Özçelik, 2014). Mobbing.com sitesinde yer verilen başka bir çalışmada özellikle iş ortamında kadınların hemcinsleriyle olan ilişkisinin iyi olmadığı



ve kadın amir istememe oranlarının hayli yüksek çıktığı bilgisine yer verilmiştir. Bu çalışmaya göre işyerinde mobbingi %85 erkekler kadınlara yapsa da, %69 oranında kadınlar birbirlerine uygulamaktadır. Çalışmada kadın kadına baskının çok daha şiddetli olduğu belirtilmiştir. Mesela kadın mağdurlardan birinin, hemcinsi için "Empati kurabilirdi, çünkü onun da çocuğu var, bir anne ve bir kadın." demesi dikkat çekicidir (Kaplan, 2013). Kadın çalışanların başka kadın çalışan ya da yöneticilerden gördükleri mobbing davranışları, "pembe taciz" olarak kavramlaştırılmıştır. Kadın çalışanlar kraliçe arı sendromu kapsamında, kendini kanıtlama isteği baskın olan, zirvede olmanın ayrıcalığını yaşayan, erkek gözüyle görme ve yönetme hevesi içinde olan kadın yönetici ya da çalışanlarla sorunlar yaşamışlardır. Bu şekilde mobbingin, kadın yönetici ya da çalışanlar için bir tatmin aracına dönüştüğü söylenebilir (Karakuş, 2014:342).

4. Araştırma Metodolojisi

4.1. Amaç ve Yöntem

Bu çalışmanın amacı, kadınların iş yaşamında çalıştıkları iş yerlerinde diğer kadınlara uyguladıkları mobbingin neden ve sonuçlarını "bireysel, sosyal ve örgütsel" faktörleri dikkate alarak ortaya koymaktır. Bu çalışmada veri toplamada araştırılan probleme ilişkin olarak yazılı materyaller (Yıldırım & Şimşek, 2004). çalışmaya dahil edilmiştir. Bunun İçin her türlü konu ve kavram hakkında, kayıtlı yazarların yorumlarını içeren katılımcı sözlük kavramı altında değerlendirilen ağ sayfaları araştırma alanı olarak seçilmiştir. Bu sayfalarda yer alan "işyerinde birbirini çekemeyen kadınlar, kadın yönetici, kadınlar arası rekabet, kraliçe arı sendromu, kadın ve mobbing" isimli başlıklar taranmış ve bu başlıklar altında dikkate değer toplamda 250 yorumdan içeriği kadınlarla ilgili mobbing olan 116 yorum içerik analizine göre incelenmiştir. Bu çalışmanın analiz kısmında, içerik analizine göre sözel, yazılı ve benzeri materyallerin içerdiği mesajın, sistematik olarak sınıflandırılması ve frekans dağılımları ile sayılara dönüştürülmesi söz konusudur. (Tavşancıl ve Aslan, 2001: 22). Araştırmanın güvenilirliği açısından alanyazın destekli hazırlanan ve meslektaş teyidinde dayanan kodlama yönergesi güvenilir ve geçerlidir.

4.2. Araştırma Bulguları ve Verilerin Analizi

Araştırmanın bulguları, mobbingin sebepleri ve mobbingin sonuçları kapsamında aşağıdaki tablolarda ayrıntılı şekilde paylaşılmıştır. Elde edilen bulgularla, kadınların çalıştıkları iş yerlerinde diğer kadınlardan gördükleri tacizin nedenleri ve sonuçları ortaya konmuştur. Sonuç ve yorumlar kısmında ise kadınların işyerlerinde diğer kadınlara yaptıkları mobbingin neden ve sonuçları literatür kapsamında değerlendirilmiş, görüş ve önerilerle desteklenmiştir. İşyerinde yaşanan mobbing eylemleri dikkate



alınarak literatür destekli (Davenport, 2003: 38-46; Turan, 2014; Çobanoğlu, 2005: 24) mobbing nedenleri “bireysel, örgütsel ve sosyal nedenler” şeklinde değerlendirilmiş ve alt başlıklar halinde mobbing sebepleri olarak sıralanmıştır. Mobbingin sonuçları ise yine kadınlar dikkate alınarak (Davenport2003;146-148 ve Mercanlioğlu, 2010: 42) “bireysel ve örgütsel” sonuçlar başlıkları altında değerlendirilmiş, elde edilen bulgulara etki alanları ve psikolojik ve parasal maliyetler ekseninde yaklaşmış

Tablo 4. Kadınların İş Yerinde Mobbing Yapma Nedenleri

SEBEPLER	FREKANS	YÜZDE
Çekememe	48	% 41,4
Görünüm-Güzellik	42	% 36, 2
Rekabet	34	% 29,3
Zenginlik	8	% 6,9
Farklı Deneyimler	8	% 6,9
İletişim Tarzı	5	% 4,3
Farklı Kültürlerden Gelme	3	% 2,6

Araştırmaya dahil edilen yorumlar, işyerinde kadınların yaptıkları şiddetin başlıca nedenlerini; “çekememezlik, dış görünüş veya güzellik, rekabet” olduğunu ortaya koymuştur. % 41,4 oranında çekememezlik mobbingin başlıca nedenleri arasında ifade edilmiştir. “Öyle bir çekememezlik vardır ki aralarından ayrılırsanız bile hala hakkınızda doğru yanlış demeden konuşurlar”, “Kendi yaşadığı olumsuzlukları yaşamamış kadınları çekemezler”, “Birbirini çekememek için bir işyerine ihtiyaç duymayan kadınlardır bunlar, sadece bir rastlantıdır o işyerinde bulunmaları” vb. yorumları, işyerinde kadınların birbirlerine uyguladıkları şiddetin çekememezlik olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular arasında % 36, 2 oranında “görünüm, dış görünüş, güzellik” olgusu da mobbingin nedenleri arasında ortaya çıkmıştır. Yorumlarda “Kadınlar baştan aşağıya birbirlerini süzerler, hele ki güzel giyinen, bir şekilde dikkat çeken biriyseniz göze gelirsiniz, söz ederler”, “Sabah birbirlerini ilk gördüklerinde günaydın demek yerine baştan aşağı süzen ve hemen akabinde yeni ayakkabılarına bakan kişi kadındır, sonrasında vay haline diğer kadının”, “Kaçarak uzaklaşman gereken kadın yöneticidir, ondan daha güzel giyindiysen, ondan daha zayıfsan, ondan daha alımlı ve bakımlıysan seni piyasadan siler” ifadeleri yer almış, bu ifadeler “dış görünüş, güzellik” bulgusunu ortaya çıkarmıştır. % 29, 3 oranında “rekabet” bulgusuna da yorumlarda rastlanmıştır. Bu bulguya örnek yorumlar ise “ Çalışma yaşamında bazı kadınlar kendilerine rakip olarak gördüğü dişilere öyle bir diş gösterirler ve hatta öyle bir diş bilerler ki sonra ısırmaya kalkarlar ve bu durum tiksindiricidir”, “Kıran kırana bir rekabet sürmektedir kadınlar arasında, evde kız kardeşler arasında; okulda, iş yerinde, hatta mağazalarda şurada burada, güzellikte, kazanılan parada, binilen arabada, alınan terfide, yaşanan ilişkide...elbette burada en temel duygu kıskançlıktır; ve rekabeti



yaratan ve yaşatan taraf da kıskanan taraftır”, “Kadınlar arasında rekabet gizliden gizliye vardır. Aslında kadınlar, kadınlar için giyinir, kadınlar için süslenir, kendisinden daha alımlı birine dayanamaz, şık ve çekici bir kadın gördüğünde inceden inceden süzer, bu böyle gelmiş böyle de gitmektedir.” vb şeklindedir. Bu bulgular dışında işyerinde birbirini çekemeyen kadınların birbirlerini çekememe ve bunun neticesinde mobbing uygulama nedenleri arasında % 6,9 oranında zenginlik ve deneyimler, % 4,3 oranında iletişim tarzı, % 2,6 oranında da farklı kültürlerden gelme faktörleri yer almıştır. Araştırmada incelenen yorumlarda, kadınların hemcinslerinin dış görünüşüne dayanamama ve bundan dolayı eziyet etmeleri durumu yer almaktadır. Bu sonuç oldukça şaşırtıcıdır ama yorumlar arasında özellikle “kendilerinden güzeline tahammül edemedikleri, bir kadın bir ortamda içeriye girdiği zaman baştan aşağı süzdükleri, farklı ve güzel kıyafetleri diğer kadınlar için giyindikleri” konularına yer verilmiştir. Kadınların “ Bu ortamda bu kadın benden daha güzel, daha bakımlı, daha güzel giyiniyor” gerekçeleriyle envai çeşit alicengiz oyunları oynayarak ayak kaydırmaya kadar gittiği belirtilmiştir. Ayrıca yorumlar arasında orta yaş ve bekar bayanların, kendisinden daha güzel bayanlara tahammül edemedikleri de dile getirilmiştir.

Bunun dışında elde edilen bulgular, kadınların işyerinde yönetici olsun veya çalışan pozisyonunda olsun, diğer kadınlara özellikle “çekememezlik, güzellik veya dış görünüş, rekabet” gibi nedenlerden dolayı mobbing uyguladıklarını ortaya koymuştur. Buna göre kadınların diğer kadınlara yaptıkları psikolojik yıldırma nedenlerinin temelinde bireysel faktörler ağırlıktadır. Örgütsel olarak değerlendirilebilecek bulgulara ise rastlanmamıştır. Elde edilen bulguların bireysel faktörler kısmına bakan tarafında sosyal nedenlerin rolü ayrıca araştırılabilir. İş yerinde kadınların yaşadıkları sıkıntılara yönelik yapılan yorumlarda sosyal faktörlere ilişkin bir bulguya rastlanmamıştır ancak bu konuda, kişileri yıldırma davranışına iten sosyal nedenlerin bu araştırmada elde edilen sonuçlara dayandırılarak “bencilleşme ve bireyselleşme, statü farkları, aşırı yoğun rekabet, yaşam tarzındaki değişiklikler, sınırlı kaynakları paylaşma fikri” olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Kadınların İş Yerinde Gördüğü Mobbingin Duygusal Sonuçları

DUYGUSAL SONUÇLAR	FREKANS	YÜZDE
Hoşgörüsüzlük	42	% 36,2
Öfke Hali	38	% 32,8
Depresyon	6	% 5,2
Anti Sosyal Olma	3	% 2,6
Ağlamalar	3	% 2,6
İsteksizlik	1	% 0,9



Araştırmada incelenen yorumlarda kadınların işyerinde gördükleri mobbing sonucunda % 36,2 oranında gündelik yaşamlarında “hoşgörüsüz” hale geldikleri bulgusuna rastlanmıştır. Yorumların % 32,8 inde ise “öfke hali” kadınlarda iş yerinde birbirlerine yaptıkları tacizin etkileri arasında görülmüştür. “Şirret bir kadındı, her gün bağırıp çağırırdı”, “Bana ne hakaretler etti, buradan yazsam siteyi kapatırlar”, “İş yerinde çirkefçe etrafa bağırıp çağıran nevroitik bir kadındı”, “Kocasının eski evliliğinden olan çocuğuna duyduğu öfkeyi bile toplantıda bana yansıtan aşırı egoist bir kadındı” şeklindeki yorumlar, kadınların diğer kadınların varlık veya davranışlarından dolayı öfkeli hale geldiklerinin bir göstergesidir. Yorumların % 5,2 sinde depresyon bulgusuna rastlanmıştır. Yorumların % 2,6 sında kadınların işyerlerinde diğer kadınlardan gördükleri taciz sonucunda antisosyal olduklarını vurguladıkları belirlenmiştir. İşyerinde kadınlar arası yaşanan sıkıntılardan yakın bir kullanıcının “Neyi paylaşamıyorlar çözemiyorum, insanı hasta eder, asosyal ederler.” ifadesi bir kadının hemcinslerine yönelik yaptığı ilginç yorumlar arasındadır. Yorumların % yine % 2,6 sında yaşanan sıkıntılardan dolayı sürekli ağlamaların olduğu, % 0,9 unda hayata karşı isteksizliğin meydana geldiği rastlanan bulgular arasındadır.

Tablo 6. Kadınların İş Yerinde Gördüğü Mobbingin Fiziksel Sonuçları

FİZİKSEL SONUÇLAR	FREKANS	YÜZDE
Ruhsal Hastalık	6	% 5,2
Bitkinlik	1	% 0,9
Uyku Sorunları	1	% 0,6
Mide Problemleri	1	% 0,6
Kalp Sorunu	1	% 0,6
Baş Ağrısı	0	% 0
Saç Dökülmesi	0	% 0
Algıda Bozukluk	0	% 0
Kan Basıncı Sorunları	0	% 0

Araştırmaya dahil edilen yorumlarda kadınların işyerinde gördükleri mobbing sonucunda % 5,2 oranında ruhsal olarak sıkıntıya düştükleri, % 0,9 oranında da bitkinlik, uyku sorunu, mide problemi gibi sorunlarla karşılaştıkları bulgusuna rastlanmıştır. Özellikle “Yöneticim olacak kadın, beni uyku uyuyamayan yemek yiyemeyen sürekli mide ağrılarıyla gezen bir psikopata çevirmiş, hayatı bana gerçek anlamda zehir etmiştir”, “Bu Kadın, insanı işten çalışma aşkından hatta ve hatta yaşama azminden bezdirir”, “Ruh dengesini bozan bu tip kadınların altında çalışanlara sabır dilemekten başka yapacak bir şey yok” gibi ifadeler bu bulgulara örnektir. Alan yazında yer alan ve mobbing sonucu kişilerde görülen fiziksel rahatsızlıklardan baş ağrısı, saç dökülmesi, algıda bozukluk, kan basıncı gibi sorunlara yönelik bulgulara rastlanmamıştır.



Tablo 7. Kadınların İş Yerinde Gördüğü Mobbingin Örgütsel Sonuçları

ÖRGÜSEL SONUÇLAR	FREKANS	YÜZDE
İşten Vazgeçme	17	% 14,7
İşten Çıkarılma (Ayağının Kaydırılması)	14	% 12,1
Motivasyon Kaybı	5	% 4,3
Performans Düşüklüğü	4	% 3,4

Araştırmada kadınlar arasındaki mobbingin örgütsel sonuçları içerisinde % 14,7 oranında “işten vazgeçme” bulgusuna rastlanmıştır. Bu bulguyu destekleyen ifadelerden bazıları “Kadın kıskançlığı tehlikeli boyutlara varabildiğinden, eğer bir kadın yönetici altında çalışıyorsanız işinizi mükemmel yapsanız dahi farklı triplere, hakaretlere, tacizlere, yersiz zorlamalara maruz kalabilir bu yüzden işinizi bırakabilirsiniz”, “Kadın yönetici yaptığı zulümlerle insanı işten, insanı hayatından bezdirir, kendine başka iş bakmak zorunda kalırsın”, “Kadın yönetici ile çalışmak işinizin zorluğunu iki katına çıkaran bir durumdur, ezilirsiniz” , “İşyerinizde kapris, kişisel çekememezlik ve sürekli altındakini ezme çabası ile karşılaşsınız bir kadın yönetici söz konusu ise” şeklindedir. Yorumlarda mobbingin sonuçlarının işten çıkarılmaya kadar gittiği bulgusuna da % 12,1 oranında rastlanmıştır. “Hatta bir yıl içinde departmanının yarısını çeşitli uyduruk kaydırık sebeplerden işten çıkartmıştır”, “Elinde olsa kadınları iş hayatından kazıyacak potansiyele sahip olanlarını tanıdım”, “Hem kadın hem erkek yöneticilerle birlikte çalışmış biri olarak çok net söylüyorum bir kadınla aynı işyerinde olmayacağını, mobbing davasına konu olacak şahıstır kadın yönetici” gibi ifadeler bu bulguyu destekler niteliktedir. Yapılan yorumların % 4,3 ünde mobbingin sonuçları arasında “motivasyon kaybı” olduğu, % 3,4 ünde ise “performans düşüklüğü” bulgusuna rastlanmıştır. Bulgular, alan yazında yer alan Davenport (2003;146-148) ve Mercanlıoğlu (2010: 41) tarafından ele alınan haliyle mobbingin bireyler ve örgütler üzerindeki psikolojik sonuçları ile eşleşmektedir.

SONUÇ

Araştırmada “işyerinde birbirini çekemeyen kadınlar, kadın yönetici, kadınlar arası rekabet,kraliçe arı sendromu, kadın ve mobbing” gibi başlıklar farklı kullanıcıların yorumlarını içeren sözlük sayfalarında kadınların işyerlerinde diğer kadınlara yaptıkları mobbing kapsamında aranmış, ulaşılan 250 yorumdan 116 sı bu kapsamda içerik analizine göre incelenmiştir. Yorumlar, mobbingin nedenlerini ve 3 boyutlu sonuçlarını ortaya koymada veri seti olarak yardımcı olmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda kadınların iş yerlerinde birbirlerine yaptıkları mobbingin başlıca nedenleri “Görünüm/güzellik, çekememe, rekabet” şeklinde ortaya çıkmıştır. Yorumlarda özellikle kadın yöneticilerin çoğu zaman kadın



astlarına karşı oldukça acımasız ve sert olduğu, kendinden güzel ve ilgi çeken bir kadın çalışanı varsa sıklıkla ona yüklendikleri konusuna değinilmiştir. Bu noktada, bu araştırma kadınların mobbing yapma nedenlerini ortaya koyması açısından literatüre katkıda bulunmaktadır.

Araştırmada, kadınlar tarafından yönetici olsun çalışan olsun diğer kadınlara karşı yapılan mobbingin altında yatan nedenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bulgular, kadınların birbirlerine yaptıkları mobbingin nedenlerinin daha çok bireysel ve duygusal faktörlere dayandığını ortaya koymuştur. Bu nedenler irdelendiğinde ise, kadınların karmaşık duygusal yapısı, kişisel hırsları, kıskançlıkları, yetiştirilme biçimleri, aile ortamları, kariyerleri, toplumun sosyo kültürel yapısı, medeni durumları, ekonomik durumları, özel günleri vb nedenlerden dolayı mobbing eylemlerine yöneldikleri düşünülebilir. Ancak mobbinge sebep olan nedenlerin de altında yatan diğer gerekçelerin ortaya çıkartılması konusu ayrıca davranış bilimleri alanında yapılabilecek araştırmalarla ortaya çıkartılabilir.

Özellikle bir kadın yönetici için yapılan “Hemcinsim olarak hiç tasvip etmediğim yöneticidir. Kadınlar işyerinde duygularını daha çok belli ederler, ayrıca Türk aile yapısına göre problemlerle daha çok ilgilenen bir misyonları vardır. Dolayısıyla iş dışı bir sıkıntılar olunca, işe kolayca yansıtırlar. Yöneticiliği, iyi yapmanı da vardır ama ben göremedim etrafımda şu güne kadar” yorumu kadınların Türk toplumundaki sosyal statüsü de dikkate alınarak değerlendirildiğinde oldukça ilginç ve gerçekçidir. Kadınlarla ilgili dile getirilen bu durum, kadınların hem özel yaşamları hem de iş yaşamları arasında sağlıklı denge kuramadığı düşüncesine götürülebilir. İstikrar ve düzen açısından bu iki hayatın dengede tutulması kadınların karşılaşılabileceği çıkmazları engelleyebilir. Kadın yöneticilerle çalışmanın kişisel olgunluğa ulaşmada bir aşama olduğu özellikle belirtilen durumlar arasındadır. Ayrıca kadın yöneticilerle kadınların çalışması yine ağır hakaretler ve nefretle dile getirilmiştir. “Aman evlerden ırak” “Azrail bile bunlardan daha sempatik” gibi yorumlar, hakaret içerikli yorumlara örnekler arasındadır. Kadın yöneticilere yönelik yapılan bu eleştirilerde kadınların belirli bir statüye ulaştığında “eziklik ve ego patlaması” yüzünden bu tarz davranışlara yöneldiği dile getirilmiştir. Öyle ki kadınların toplum aile yapısı içerisinde sürekli korumacı yetiştirilmesi, aldıkları eğitimler, erkeklerle eşdeğer olsa bile yönetim kademelerinde belirli yerlere getirilmemesi düşünüldüğünde bu eleştirilerin doğruluk payı olabilir. İşyerlerinde kadınların kadınlara yaptığı taciz sonucunda , işten vazgeçme veya işten çıkartılma sonuçları karşılaşılan durumlar arasındadır. Örgütsel olarak ham manevi hem de mali sonuçlara dayanan bu durumlar çalışan kadınlar üzerinde büyük yaralar bırakabilmekte, fiziksel ve duygusal hastalıklara kadar onları etkileyebilmektedir. Kadınların kadınlar üzerinde üstünlük kurma çabaları veya rakip olarak görmeye başladıkları andan itibaren onlara uyguladıkları psikolojik taciz konusu, özellikle davranış



bilimciler veya psikologlar tarafından incelenebilir. Mobbing sonuçları dikkate alındığında ise kişiler üzerinde oluşturduğu maddi manevi zararlarından dolayı; bu konunun gerek yasal yollardan gerekse iş yeri etik ve ahlak kuralları açısından çalışma hayatında acilen gündeme alınması ve önlemlerin alınması önerilebilir.

Mobbing sonuçlarına yönelik bulgular ise literatürde yer alan diğer araştırmalarla eşleşmektedir. Bu çalışmada da elde edilen mobbing sonuçları Sevinç' in araştırmasında olduğu gibi (2011:116) "hoşgörüsüzlük, motivasyon kaybı, depresyon, öfke, fiziksel ve ruhsal hastalıklar" şeklinde çıkmıştır. Şahin ve Türk' ün çalışmasında yer alan (2009:164) "performansın olumsuz etkilenmesi, stres" sonuçları da bu çalışmadaki bulgular arasında yer almıştır.

Çalışma ile, literatüre "mobbing' in nedenleri" konusunda katkı sağlandığı düşünülmektedir. Kadınların iş yerlerinde gördükleri şiddetin nedenleri araştırmaya dahil edilen kadınların kendi ifadeleri dikkate alınarak irdelenmiştir. Sonuçlar, alan yazında mobbingi tasvir eden çalışmalar ekseninde şaşırtıcı olabilecek şekilde ortaya çıkmıştır. Kadınların özellikle dış görünüşleri, giyimleri, güzellikleri sebebiyle birbirlerine uyguladıkları taciz, kıskançlık, çekememe gibi duyguları da bu çalışmada ortaya koymuştur. Kadınların bu tarz davranışlara yönelmelerinde bilinç altında yatan nedenler ile beslendikleri düşünülebilir. Bu yüzden davranış bilimciler tarafından veya psikoloji alanında yapılacak çalışmalar bu çalışmayı destekler nitelikte daha somut bulgular ortaya koyabilir.



Kaynakça

- Bilgel, Nazan., Aytaç, Serpil., Bayram Nuran. "Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing". Proje No:T-2003/38) Bursa, 2004.
- Çobanoğlu, Şaban; Mobbing, İstanbul: Timaş Yayınları, 2005.
- Davenport, Noa.; Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell, "Mobbing", (Çev:Osman Cem ÖnerToy), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Kaplan, Seyit Ali., "Kadın, kadına daha çok mobbing uyguluyor", http://www.zaman.com.tr/pazar_kadin-kadina-daha-cok-mobbing-uyguluyor_2168285.html, erişim tarihi: 07.02.2015.
- Karakuş, Hatice., "Kraliçe Arı Sendromu - Pembe Taciz", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 1, 2014. s. 334-356.
- Lewis, Dave., "Voices in the Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education", *International Journal Management and Decision Making*, Cilt:4, Sayı:1, 2003, s.65-81.
- Leymann, Heinz., "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", *Violence and Victims*, Cilt: 5, Sayı:2, 1990, s.119-126.
- Leymann, Heinz., "Mobbing",. Rowohlt Basımevi, Hamburg, 1993
- Mercanlıoğlu, Çiğdem., "Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları Ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 2, Sayı 2, 2010, s. 37-46
- Namie, Gary., *Workplace Bullying: Escalated Incivility*; *Ivey Business November December*;2002, pp. 1-6.
- Özçelik, Burcu., "Kadın çalışan erkek yönetici tercih ediyor", <http://www.kigem.com/kadin-calisan-erkek-yonetici-tercih-ediyor.html>, 2014, erişim tarihi: 02.02.2015
- Özen, Serap., "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 9, Sayı 3, 2007, s.1-24.
- Seyyar, Ali. ve ÖZ, Cihan. Selek., "İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük", Değişim Yayınları, Sakarya, 2007.
- Sevinç, Elif Topkaya, *Mobbing With a Gender Perspective: How Women Perceive, Experience and are Affected From It*, A Thesis Submitted to The Graudated School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara, 2011.
- Shallcross, Linda vd. "Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector", 13(2), s.56-70. Erişim tarihi: <http://eprints.quit.edu.au/43891/>, Erişim Tarihi: 23.12.2014



Şahin, S. ve Türk, M “ Psikolojik Şiddet Algılaması ve Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, s. 88-96, 2009.

Tavşancıl E., Aslan, A. E., İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri, İstanbul: Epsilon Yayınevi, 2001.

Tınaz, Pınar., “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.

Tiyek, Ramazan., “Yıldırma Davranışlarının Belediye Çalışanları Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya, 2011.

Turan, Osman Fırat., “Uluslararası Sözleşmelerde Mobbing”, <http://osmanfiratturan.av.tr/wp-content/uploads/2014/04/ULUSLARARASI-S%C3%96ZLE%C5%9EMELERDE-MOBB%C4%B0NG.ppsx>, 2014, erişim tarihi: 01.02.2015

Tutar, Hasan., “İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri Ve Sonuçları”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 2004, s. 101-128.

Yıldırım Ali. ve Şimşek Hasan., Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, 4. Basım, Ankara, 2004. .

