

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADINA YÖNELİK MOBBİNG: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Elif Özlem AŞKIN¹

0000-0001-7737-5810

Umur AŞKIN²

0000-0001-8456-2411

ÖZ

Mobbing, çalışanların karşı karşıya kaldıkları önemli ve yaygın sorunların başında gelmektedir. Kurbanın fiziksel ve ruhsal sağlığını bozan bu sorunla kadınlar, erkeklere göre daha yaygın ve düzenli biçimde karşı karşıya kalmakta, daha büyük sorunlar yaşamaktadırlar. Bu çalışmada, işyerinde mobbing kurbanı olmuş kadınların özellikleri, çalışma yaşamında kadınlara yönelik gerçekleşen mobbing eylemleri, bu eylemlerin oluşumu, yönü, sıklığı ve nedenleri kadınlar üzerindeki etkileri ile birlikte incelenmektedir. Tokat ilinde bankacılık sektöründe çalışan kadınlara yönelik alan çalışması yöntemi ile gerçekleştirilen çalışma, kadına yönelik mobbingin yaygın ve toplumsal cinsiyetle yakından ilişkili bir sorun olduğunu göstermektedir. Kadınlara yönelik mobbing sorununun çözümü için, mobbingin genel nedenlerine yönelik önlemlerin yanı sıra işyerlerinde toplumsal cinsiyet eşitliğini temel alan çözümlerin de üretilmesi gereklidir.

Anahtar kelimeler: Mobbing, kadın, toplumsal cinsiyet, bankacılık sektörü

JEL: J16, J28, J81

MOBBING AGAINST WOMEN IN WORKING LIFE: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

ABSTRACT

Mobbing is one of the most important and common problems faced by employees. Women who suffer from this problem, which disrupts the physical and mental health of the victim, remain more commonly and regularly than men, and living with greater problems. In this study, characteristics of women who have been victims of mobbing, mobbing behaviours towards women, the formation, direction, frequency and causes of these actions are examined together with their effects on women. This study, carried out by field study method for women working in the banking sector in Tokat, shows that mobbing for women is a common and closely gender-related problem. In order to solve the problem of mobbing against women, it is necessary to produce solutions based on gender equality in the workplace as well as prevention for the general causes of mobbing.

Key Words: Mobbing, women, gender, banking

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İ.İ.B.F, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Taşlıçiftlik Yerleşkesi, Tokat, 60150, TÜRKİYE, elifozlemozcatal@gop.edu.tr,

² Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İ.İ.B.F, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Taşlıçiftlik Yerleşkesi, Tokat, 60150, TÜRKİYE. e-posta: umur.askin@gop.edu.tr,

Giriş

Mobbing (işyerinde psikolojik taciz/yıldırma), çalışanların son yıllarda karşı karşıya kaldıkları önemli sorunların başında gelmektedir. İşyerinde bir ya da daha fazla çalışanın, bir diğer çalışana sürekli ve düzenli *psikolojik şiddet* içeren tutum ve davranış sürecini içeren mobbing, çalışanlar açısından pek çok mesleki, sağlık ve güvenlik sorununu ortaya çıkartmaktadır. Mobbing kurbanlarının başta ‘ruh sağlığı’ olmak üzere sağlığı bozulmaktadır. Mobbinge karşı karşıya kalanların “*onurlu çalışma hakkı*”³ zedelenmekte, işyerlerine bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılmaktadırlar. Sağlıklarıyla birlikte temel gelir kaynaklarından da olmaktadır.

Kadınlar erkeklerle karşılaştırıldığında bu sorunla daha yaygın ve düzenli bir biçimde karşı karşıya kalmakta, süreçten çok daha olumsuz etkilenmektedirler. Kadınlara yönelik *mobbingin* ağırlıklı nedeni *çalışan* olmalarından daha çok *kadın* olmalarından kaynaklanmaktadır. Konuya bu bağlamda yaklaşıldığında, kadınlara yönelen *mobbing* eylemleri, *toplumsal cinsiyet temelli* eşitsizlik ve ayrımcılıktan kaynaklı bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Kadınlara yöneltilen mobbing eylemleri, kadınların çalışma yaşamında, ev kadını ve anne olarak karşı karşıya kaldıkları sorunlara eklenmektedir. Çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet rollerinden gelen sorumluluk ve eşitsizliklerin ortaya çıkardığı sorunlara *mobbingin* de eklenmesi, kadınların düzelmez sağlık sorunları yaşamalarına, işsizlik kaygısıyla *onurlu çalışma hakkının* zedelenmesi “huzursuz” çalışma ortamında zihinsel, psikolojik ve sosyal olarak tükenmiş bir durumda çalışmalarına yol açmakta ve ayrıca böyle bir ortamda çalışmaya dayanamayarak yılmaların/yıldırılmaların ve işten ayrılmalarını beraberinde getirmektedir. Tüm bu olumsuzluklar, *mobbingin*, kadınları çalışma yaşamından dışlayan, kadınların işgücüne ve istihdama katılımlarını gerileyen sağlık ve sosyal politika sorunu olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı, mobbing kurbanı kadınların özelliklerini, kadına yönelik mobbing eylemlerini, bu eylemlerin oluşumunu, yönünü, sıklığını, nedenlerini ve mobbingin çalışan

³ Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı’nın 26. maddesi ‘onurlu çalışma hakkı’³nı düzenlemektedir. İlgili madde de “mobbing” doğrudan belirtilmemekle birlikte konuya ilişkin düzenlemeler bulunmaktadır. İlgili maddenin ikinci fıkrasında işyerinde psikolojik tacize karşı koruma hakkını içeren düzenlemelerden bahsedilmektedir.

Madde 26 – Onurlu Çalışma Hakkı

2- Çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı taahhüt ederler.

kadınlar üzerindeki etkilerini incelemek ve ortaya koymaktır. Araştırma, Tokat ilindeki özel ve kamu bankalarında çalışan 81 kadın ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, yüz yüze anket ve gözlem teknikleriyle elde edilmiştir.

Kuramsal Çerçeve: Mobbing: Tanımı, Nedenleri ve Sonuçları

Mobbing, bireysel ve kurumsal düzeyde olumsuz sonuçlara yol açan, çalışanlar üzerinde yol açtığı olumsuzluklar nedeniyle hem bireysel hem toplum sağlığını tehlikeye atan önemli bir sorundur. Kavram, çalışma yaşamında uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışları tanımlamak ve olguya yönelik süreci ve yol açtığı sorunları açıklamak için ilk kez Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır. Leymann (1996:165), kavramı işyerinde çalışan bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer çalışana yönelik, düzenli, düşmanca ve etik olmayan bir iletişim biçimi olarak, davranışın/iletişimin yönlendirildiği kişiyi çaresiz ve savunmasız bırakan bir çeşit *psikolojik terör* olarak tanımlanmaktadır. Kurbanın düzenli ve damgalayıcı bu süreçle karşı karşıya kalma neden(ler)i, düşünce ve inanç ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar çok çeşitlidir. Ferrari (2004:2), *mobbingi* bir ya da birkaç kişinin, bir başka kişi ya da gruba yönelttiği düzenli etik dışı iletişim sürecinde düşmanca davranışların sergilenmesi ile gerçekleşen duygusal bir işyeri saldırısı olarak tanımlamaktadır. Tınaz ve arkadaşları (2008:7), kavramı, *işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terör*” olarak tanımlamaktadır. Düzenli bir şekilde uygulanan her türlü kötü işlem, tehdit, şiddet ve aşağılama gibi davranışlar bu bağlamda değerlendirilmektedir. Alanyazınında kavrama yönelik yapılan tanımlamalarda düşmanca davranışların haftada en az bir kez yöneltilmesi, en az altı aylık bir süre boyunca sürmesi temel değişkenler arasında gösterilmektedir (Karatuna ve Tınaz, 2010:13). *Mobbing* eyleminin uzun süreli olması ve yinelenmesi *mobbing kurbanının* dayanma gücünün kırılmasına ve yardım almayacak duruma gelmesine yol açmaktadır (Güveyi, 2013:1458).

Mobbing kurbanı ve mobbing uygulayan arasında güç eşitsizliği bulunmaktadır (Einarsen vd., 2004a:15-6; Karatuna ve Tınaz, 2010:13). Bu *güç eşitsizliği* yalnızca hiyerarşik yapılarıdaki formel güç farklılığından kaynaklanmamakta, hiyerarşik yapıya bağlı olmaksızın var olan güç eşitsizliklerini de kapsamaktadır. Geleneksel cinsiyet rolleri ve fiziksel güç farklılıkları bu bağlamda değerlendirilmektedir (Salin, 2003a:1219). İşyer(ler)inde toplumsal cinsiyet rol kaynaklı eşit olmayan güç ilişkisi, kadın çalışanların daha fazla *mobbing* davranışı, eylemi ile karşı karşıya kalmasını tetiklemektedir.

Mobbing sürecinde hedef alınanlar, çeşitli olumsuz davranış kalıplarıyla karşılaşmaktadırlar. Bu davranış kalıpları farklı şekillerde gruplanmaktadır. Leymann (1996:170), mobbing davranışlarını *kendini göstermeyi ve iletişimi engellemeye yönelik davranışlar* (bireyi sürekli eleştirme, sözünün sürekli kesilmesi, azarlanması, bağırılması vb.); *sosyal ilişkilere ilişkin saldırılar* (kişiyle konuşulmaması, orada değilmiş gibi davranılması vb.); *itibara yönelik saldırılar* (arkadan konuşma, alay etme, sözlü-sözsüz cinsel talepler yöneltilmesi vb.); *kişinin mesleki durumuna yönelik saldırılar* (görevleri kısıtlama, anlamsız ya da özgüveni etkileyecek işler verme vb.); *kişinin sağlığına doğrudan saldırılar* (fiziksel şiddet, cinsel taciz vb.) olarak beş grupta ele almaktadır. Tınaz ve arkadaşları (2010:4-6) ise mobbing davranışlarını *işe yönelik davranışlar* (mesleki becerilerin altında veya özsaygıya zarar veren işlerin yapılmasının istenmesi, işle ilgili yanlış bilgiler verilmesi veya saklanması vb.); *itibarı zedeleyen davranışlar* (olumsuz mimik-bakışların yöneltilmesi, alay edilmesi vb.); *dışlayan davranışlar* (kişiye işyerinde sanki yokmuş gibi davranılması, birlikte çalışılmaktan kaçınılması vb.); *sözlü, yazılı ve görsel saldırılar* (kişinin özel yaşamı, siyasi, dini görüşleri nedeniyle sözlü veya yazılı saldırılar, hakaretler yapılması, tehdit etme vb.) olmak üzere dört grupta değerlendirmektedir⁴.

Kurbanın demografik özellikleri (yaş, eğitim), kişilik özellikleri, mobbing uygulayıcılarının kişilik özellikleri gibi bireysel faktörler ile örgütsel yapı ve sosyal sistemden kaynaklanan pek çok etmen mobbing nedenleri arasında sayılmaktadır. Kurbanların, hak aramaktan ve kendini savunmaktan çekinen, çatışmadan kaçınan, özgüveni-özsaygısı düşük, endişeli, kararsız, vicdan sahibi, itaatkar (Vartia, 1996; Coyne vd., 2003), işini iyi yapan, ilkelerinden ödün

⁴ Einarsen ve Hoel (2001) mobbing davranışlarını (*performansı etkileyecek bilgilerin saklanması, yeteneklerin altında işler verilmesi, fikirlerin dikkate alınmaması, işin yapılması için yetersiz zaman verilmesi, aşırı denetim, hastalık izni, tatil gibi sahip olduğu hakları kullanmada baskı yapılması, aşırı iş yükü gibi*) işe yönelik mobbing davranışları ve (*performansın küçümsenmesi ve alay etme, sorumlulukların geri alınması ya da önemsiz işlerle değiştirilmesi, dedikodu, söylentiler ve asılsız suçlamalar, görmezden gelme ya da dışlama, kişilik, tutum veya özel yaşantı hakkında küçük düşürücü ve saldırgan sözler sarf edilmesi, işi bırakmak gerektiğine dair imalar, işyerinde düşmanca karşılanma, hata ve yanlışların sürekli hatırlatılması ve eleştirme, hakkında suçlamalar yapılması, samimi olmadığı kişiler tarafından ağır şakalarına maruz kalma, aşırıya kaçan alay ve sataşma, bağırma ya da mağdurun öfkenin hedefi hâline getirilmesi, azarlanması, parmak sallama, yolunu kesme ve itme gibi göz korkutucu davranışlar, şiddetle ya da fiziksel saldırı ile tehdit etme veya gerçekten saldırma gibi*) kişisel haklara/kişiye yönelik mobbing davranışları olarak iki grupta belirtmektedir (Tsuno vd., 2010). Bu çalışmada da bu gruplandırma temel alınmıştır. Einarsen vd. (2009) grup sayısını üçe çıkartarak olguyu değerlendirmişlerdir. Bu çalışmadaki gruplandırma işe yönelik, kişiye yönelik ve fiziksel tehdit içeren mobbing davranışları şeklindedir. Bağırma ya da mağdurun öfkenin hedefi hâline getirilmesi, azarlanması, parmak sallama, yolunu kesme ve itme gibi göz korkutucu davranışlar, şiddetle ya da fiziksel saldırı ile tehdit etme veya gerçekten saldırma gibi davranışlar fiziksel tehdit içeren mobbing davranışları içerisinde değerlendirilmektedir.

vermeyen, dürüst, güvenilir, yaratıcı olma gibi farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu belirtilmektedir (Zapft vd.,1996:215). Kurbanın ırk, cinsiyet, din, etnik köken gibi özellikleri de mobbing nedenleri arasındadır (Davenport vd., 2003). Yapılan araştırmalarda ilgi açlığı çekme, övgüye aşırı gereksinim duyma, şişirilmiş benlik algısı, güçsüz, güvensiz, aşırı korkak, aşırı denetleyici, önyargılı, kendini üstün görme gibi nitelikler mobbing uygulayıcılarının kişilik özellikleri arasında belirtilmektedir (Leymann, 1996; Davenport vd., 2003; Çobanoğlu, 2005; Bayrak-Kök, 2006). Leyman (1993:28), mobbing uygulayanların kendi yetersizliklerini örtmek için mobbinge başvurduklarını söylemektedir (aktaran Taş ve Korkmaz, 2014:36). Örgütlerdeki zayıf yönetim ve liderlik anlayışı, aşırı iş yükü ve kontrol, yetersiz iletişim, terfi olanaklarının azlığı, iş güvence düzeyinin düşüklüğü ve rekabet yoğunluğu mobbinge kaynaklık eden örgütsel faktörlerdir (Einarsen vd., 1994:385-395; Vartia, 1996:212; Salin, 2003b:36). Sosyal sistemden kaynaklı mobbing nedenleri toplumsal değerlerle ilişkilendirilmektedir. Kapitalist kültürün egemen kıldığı aşırı rekabet, aşırı verimlilik baskısı, bencillik, bireysellik, ahlaki ilke ve değer kaybı, sürekli değişim gibi değerler yıldırmaı tetiklemektedir. Toplumdaki ırksal, sınıfsal ve cinsiyete dayalı eşitsizlikleri destekleyen değerler de güçsüzlerin, azınlıkların ve kadınların mobbing kurbanı olma olasılıklarını artıran etkiye sahiptir (Bayrak-Kök, 2006).

Mobbing, işyerinde korku ortamı yaratan önemli bir işçi sağlığı ve iş güvenliği sorunudur. İşyerinde uzun süreli, düzenli ve sıklıkla mobbing eylemleri ile karşı karşıya kalan kurbanlar olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır (Akgeyik vd., 2007). İşyerinde bir veya daha fazla çalışan tarafından yinelenen, bilinçli ve/veya bilinçsiz bir şekilde uygulanan, etik olmayan, düşmanca davranışlar mobbing kurbanını yardıma gereksinim duyan, savunmasız bir konuma itmektedir. Mobbing kurbanlarının fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulmaktadır: Depresyon, stres, kaygı, sinirlilik, kendinden nefret etme, özsaygı ve özgüven kaybı, boyun eğmişlik duygusu, konsantrasyon bozukluğu ve intihar düşüncesi gibi psikolojik sorunlar yaşamaktadırlar (Björkqvist vd., 1994:181; Einarsen ve Mikkelsen, 2004b:133; Zapf, 1999:71; Namie, 2000). Mide ağrısı, boğazda düğümlenme, göğüs-sırt ağrısı, kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları, aşırı terleme, üşüme, nefes darlığı hissi, aşırı kilo alma ya da çok kilo kaybı, migren, kalp krizi, madde bağımlılığı gibi fiziksel ve psikomatik sağlık sorunları, mobbing kurbanlarını olumsuz etkilemektedir (Namie, 2000; de Pedro vd, 2008:222; Vie vd, 2012:168). Mobbing, kurbanın sağlığı ile birlikte iş ve aile yaşamını da olumsuz etkilemektedir; iş-aile yaşam dengesi de bozulmaktadır (Davenport vd, 2003:146; Özkin ve Reyhanoğlu, 2014). Kurbanın yaşadığı

duygusal tükenmişlik aile yaşantısını olumsuz etkileyebilmekte, aile bireylerine yansıyan psikolojik sorunlar beraberinde ayrılma ve boşanmayı beraberinde getirebilmektedir.

Mobbing eylemlerinin süregitmesi, kurbanın yılmasına ve işinden ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına, erken emeklilik düşüncesinin yeşermesine, istifa etmesine yol açabilmekte veya işten kovulmasına neden olabilmektedir (Vartia, 1996:203-214; Zapft vd., 1996:215-37; Dufy & Sperry, 2007; Einarsen, 2000:388; Nielsen ve Einarsen, 2012:320; Hollis, 2015:8). Enformelleşmenin, iş güvencesizliğinin, işsizliğin arttığı (iş bulma olanaklarının sınırlı olduğu) günümüz işgücü piyasası koşullarında mobbing kurbanları, işlerini kaybetme ve yeni bir iş bulma baskısı ile karşı karşıya kalabilmektedir. Namie ve Namie (2004), mobbing kurbanlarının %70'inin zorunlu veya gönüllü işten ayrıldıklarını; bu kurbanların %33'ünün işten kovulduğunu, %37'sinin ise istifa ettiğini bulgulamışlardır. Ülkemizde yapılan bir araştırmada da mobbing kurbanlarının %27'sinin istifa ettiği, %18'inin ise işten çıkarıldığı ortaya konmuştur (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011:17).

Çalışma Yaşamında Kadın Ve Mobbing İlişkisi

İşyerindeki mobbing eylemleri dünya genelinde tüm çalışanlar için önemli bir sorundur⁵. Çalışanların bazı özellikleri mobbing eylemi ile karşı karşıya kalma riskini olumsuz etkilemektedir. Cinsiyet faktörü, kadın olmak mobbing kurbanı olma riskini artırmaktadır. Almanya'da yapılan bir araştırmada kadınların mobbing eylemleri ile karşılaşma riskinin erkeklerden %75 daha fazla olduğu; araştırmanın yapıldığı 2002 yılında istihdamda yer alan kadınların %3,5'inin mobbing eylemlerinden etkilendiği, bu oranın erkeklerde %2 olduğu bulgulanmıştır (Di Pasquale, 2002). Amerika'da yapılan bir araştırmada ise kadınların %77'si mobbing eylemlerinin hedefinde yer almaktadır (Namie, 2000:2). Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde de kadınlar erkeklere göre daha fazla mobbing eylemlerine hedef olmaktadır (Dunn, 2003; Ferrari, 2004:5). Mobbing kavramını işyerlerindeki insan davranışlarına yönelik ilk kez kullanan Heinz Leymann'da (1996:175) erkeklerin %45, kadınların %55 oranında mobbinge uğradığını belirtmektedir. Kadınların erkeklerden daha fazla mobbing kurbanı olduğu ve mobbing eylemlerinin genellikle erkekler tarafından gerçekleştirildiği bulgulanmıştır (Namie,

⁵ İsveç'te çalışanların %10'u, Fransa ve Finlandiya'da %9'u, İrlanda ve Almaya'da ise %8'i mobbing kurbanıdır (Tınaz, 2011:2). İngiltere'de her on çalışandan biri (Beale & Hole, 2010:103), ABD'de çalışanların %35'i (Tye-Williams & Krone, 2015:3), İspanya'da %11,4'ü, Norveç'te ise %8,6'sı (Velez, 2011:8-9) mobbing eylemleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik ALO 170 İletişim Merkezine, 01.01.2012-31.12.2012 tarihleri arasında mobbing ile ilgili 2.838 adet çağrı gelmiştir. Bu çağrılarının %68,2'si özel sektör çalışanlarından gelmiştir ve kendilerine mobbing uygulandığı yönünde şikayette bulunmuşlardır (ÇSGB, 2013:55).

2000; Leymann, 1996; Di Martino vd, 2003; Moreno-Jiménez vd., 2008; Salin, 2005). Türkiye’de yapılan araştırmalarda da kadınların erkeklerle karşılaştırıldığında daha fazla mobbing eylemleri ile karşılaştıkları bulgulanmıştır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007; Mercan, 2007; Bayrak-Kök, 2006; Dursun ve Aytaç, 2011; Çögenli ve Asunakutlu, 2016; Çögenli vd., 2017; Ak ve Okur-Çakıcı, 2018)).

İşe alımlarda, ücretlendirmede, terfilerde, eğitimlerde kadınlara karşı ayrımcı davranıldığı, bu cinsiyet ayrımcılığının bir mobbing davranışı olduğu; örneğin, işyerlerinde kadınların ara kadrolarda toplanmak suretiyle cam tavan olgusuna maruz bırakılarak yıldırıldığı belirtilmektedir (Burgess, 2003:51; Fernandes & Cardosa-Cabral, 2006:100; Cooper-Jackson, 2001:32). İş olanaklarının sınırlı olması, güvencesiz istihdam biçimlerinde ve belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışmaları, deneyimsiz olmaları, işyerindeki hiyerarşik yapılanmada genellikle erkeklere bağlı olarak çalışmaları nedeniyle yönetilen pozisyonunda olmaları, yıldırma davranışlarına kolaylıkla tepki verememeleri kadınların yaygın ve düzenli olarak mobbing eylemleri ile karşı karşıya gelmelerini de beraberinde getirmektedir (Kelly, 2006:7; Ferrari, 2004:5; Shallcross vd., 2008:57-8).

İşyerlerindeki erkek egemen yapı, erkeklerin kadın(lar)ın çalışmasından hoşlanmaması ile birleştiğinde mobbing kurbanlarının içerisindeki kadınların oranı artmakta; örneğin %77’lere çıkmaktadır. Çalışma yaşamında kadınların, erkekler tarafından, evine ekmek götürmek başka bir erkeğin istihdamına engel olarak algılanması, kadını geçindirecek bir erkeğin varlığına yönelik düşünceler, erkekler tarafından kadınlara daha çok psikolojik şiddet uygulanmasını beraberinde getirmektedir (Ergenekon, 2006). Bayrak-Kök (2006:446), kadınların daha çok mobbing kurbanı olmasını, (ırksal, sınıfsal ve cinsiyete dayalı) sosyal eşitsizliklerin günümüz toplumlarındaki içkinliğine ve bu içkin toplumsal değerlerin işyer(ler)indeki yansımaları cinsiyete dayalı eşitsizliklerin kültürel olarak da desteklenmesine bağlamaktadır.

Erkeği evin geçimini sağlayan *temel kişi* olarak kabul eden ve onu üst konuma yerleştiren toplumsal cinsiyetçi bakış açısı, kadını erkeğe bağımlı bir konuma yerleştirmektedir. Bu bakış açısından kaynaklanan ve *eşitsizlik* yaratan kültürel değerler, gelir karşılığı çalışma hakkının erkeğe ait olduğuna yönelik düşüncelerin oluşmasına yol açmaktadır. Toplumumuzda da paylaşılan ve onaylanan bu düşünceler, *kadın çalışmasa da olur, ona bakacak bir erkek vardır* şeklindeki algılar, kadın(lar)ın işgücü piyasasına giriş ve istihdama ilk katılım aşamasından başlayarak çeşitli ayrımcı davranışlarla karşılaşmasına yol açmaktadır. Mobbing eylemleri bu ayrımcı davranışlardan biridir. Çögenli ve arkadaşları (2017), toplumsal cinsiyet ile mobbing

eylemleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, kadınların mobbing kurbanı olmasının toplumsal cinsiyet kaynaklı olduğunu bulgulamışlardır⁶.

İş yükünün ve performans baskısının fazla olduğu, düşük maliyetlerle birlikte verimliliğin artırılmasına yönelik politikaların izlendiği işyerlerinde mobbing eylemleri daha çok görülmektedir (Andersson, 2001). Sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, mobbingden kaynaklanan şiddet eylemleri ile karşılaşmada daha fazla risk altındadır. Bu bağlamda bakıldığında öğretmenlik, sosyal hizmet uzmanlığı, hemşirelik yapan, banka ve perakende sektöründe çalışan kadınlar özellikle risk altındadır (ILO, 1998). Mobbing, küçük ölçekli işletmelerde, kamu kurumlarında ve özel sektörün faaliyet gösterdiği eğitim, hizmetler ve sağlık sektörlerinde daha yaygındır (Leymann, 1996; Salin, 2003a:1224; Davenport vd, 2003:46; Zapf vd., 1996:231; Çobanoğlu, 2005:162.; Dursun ve Aytaç, 2011). Bu sektörlerde mesleki ayrışma temelinde bakıldığında kadınların yoğun olarak istihdam olanağı bulunduğu, kadınların ağırlıklı olarak çalıştığı sektörlerdir.

Yukarıda belirtilen çalışmalar ve yapılan açıklamalar doğrultusunda bakıldığında mobbingi, işyerlerindeki kadın-erkek eşitsizliğini doğuran toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliklerden kaynaklanan sorunlardan ayrı değerlendirmek mümkün değildir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, çalışma yaşamında kadınların belli mesleklerde yoğunlaşmasını beraberinde getirirken, sınırlı meslek ve işlerde istihdam şansı bulabilen kadınların aleyhine işleyen bir süreç olarak mobbing eylemleri ile karşı karşıya kalmalarına uygun ortam yaratmaktadır.

Mobbing kurbanı olan kadınların fiziksel ve ruhsal sağlıkları kötüleşmekte, işyerine olan bağlılıkları azalmakta ve mobbing sürecinin sonunda işten ayrılmak durumunda kalmaktadırlar. Mobbing kurbanı kadınlar, mobbing kurbanı erkeklere göre stres, uykusuzluk, iştahsızlık, endişe, gerilim, depresyon ve panik atak gibi sağlık sorunlarını daha fazla yaşamaktadır (Tutar, 2004:117-124; Lewis ve Orford, 2005; Namie, 2000; Rayner, Hoel ve Cooper, 2002:46). Kurbanların sağlığı bozulmaktadır. Namie (2000:1), mobbing mağduru kadınların %31'inin travma sonrası stres bozukluğu belirtileri (PTSD) gösterdiğini, erkeklerde bu oranın %21 olduğunu bulgulamıştır. Çaresizlik, depresyon, kronik baş ağrısı, saç

⁶ Çöğenli vd., mobbing üzerine yapılmış yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları üzerinden yaptıkları meta analizinde, kadınların erkeklerden daha fazla mobbing eylemleri ile karşılaştıklarını belirtmektedirler. İncelenen 213 tez çalışmasının %37'sinde toplumsal cinsiyet ve mobbing eylemleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kadınların karşı karşıya kaldıkları mobbing eylemlerinin toplumsal cinsiyet kaynaklı olduğu, toplumsal cinsiyetin kadına yönelik mobbing eylemlerinin nedenleri arasında önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir. İşyerlerindeki kültürel ve örgütsel yapıdaki *erkek egemen* cinsiyetçi bakış açısının çalışan kadınların mobbing eylemleri ile karşılaşma riskini artırdığını belirtmektedir (Çöğenli vd., 2017).

dökülmesi, uykusuzluk, mide sorunları, ağlama nöbetleri, algısal bozukluk, mobbing kurbanı kadınların yaşadığı diğer sağlık sorunları arasındadır (Lewis vd., 2002:113; Topkaya-Sevinç, 2011:116). Mobbing, erkeklerden farklı olarak çalışma yaşamına ev işi, çocuk bakımı gibi toplumsal cinsiyet yükleriyle katılan kadınların üzerinde fazladan bir baskı ve strese yol açmaktadır. Bu durum, ailevi yükümlülükleri ile çalışma yaşamı sorumluluklarını dengelemeye çalışan kadın(lar)ı fiziksel ve ruhsal olarak daha çok yıpratmaktadır. Kadınların erkeklerden farklı olarak çalışma yaşamına ev işi, çocuk bakım yükleriyle birlikte katılmaları nedeniyle mobbing eylemleri, aile sorumlulukları ile çalışma yaşamı sorumluluklarını dengelemeye çalışan kadınların üzerinde fazladan bir baskı ve stresin ortaya çıkmasına ve kadının ruhsal ve fiziksel olarak daha çok yıpranmasına yol açmaktadır (Özkin ve Reyhanoğlu, 2014). Mobbing sürecinde sağlığı kötüleşen, aile-iş yaşamı çatışması nedeniyle özellikle çalışma yaşamında yıpranan/yıpratılan, yılan/yıldırılan bir kadın işgücü profili ortaya çıkmaktadır. Mobbing, kadınların kariyer yapamamalarına, hatta işgücünden ayrılmalarına neden olan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çobanoğlu (2005:216), özellikle kadınların kariyer basamaklarında yükselmeye başladıkları *kırkly yaşlarda* daha sık mobbing kurbanı olduklarını belirtmektedir.

İşyerlerinin toplumsal cinsiyet eşitsizliği temelinde tasarlanması, kadın için çalışma koşullarını kötüleştirmektedir: Düşük ücret, sınırlı yükselme olanağı, aşırı iş yükü ve stres, bu olumsuzluklardan bazılarıdır. Aile sorumluluğu ve çocuk bakımının yol açtığı aile-iş yaşamı çatışmasını da bu bağlamda değerlendirebilir. Bu olumsuzlukların mobbing eylemleri ile birleşmesi, kadınların işten ayrılma niyetlerini ve işten ayrılmalarını tetiklemekte, arttırmaktadır. Sağlığı bozulan, aile ve sosyal ilişkileri olumsuz etkilenen kadınlar, erken emeklilik, tayin, işten ayrılma yoluyla işyerinden uzaklaşmakta ve/veya iş yaşamından çıkmaktadır (Lewis vd., 2002:113; Topkaya-Sevinç, 2011:6-7; Aktaş, 2014:11-13). Mobbing, kadınların kariyer gelişimini olumsuz etkilemekte, işten ayrılmalarına ve/veya işgücü piyasası dışına çıkmalarına yol açan gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. İşyerindeki eşitsiz toplumsal cinsiyet değer ve tutumlar⁷, yedek işgücü olarak algılanan ve kabul edilen

⁷ İşyerlerinde cinsiyete dayalı eşitsizlikleri destekleyen tutumlar, aynı zamanda kadınlara yönelik mobbing eylemlerini arttırmakta, kadınların yıldırma ile düzenli olarak karşı karşıya kalma olasılıklarına olumsuz etki etmektedir (Bayrak-Kök, 2006:440). Palaz (2003:93-94), Türk işgücü piyasasında işverenlerin genel kabul görmüş inanç ve önyargılarla hareket ettiğini, ülkemizde kadınlara karşı aşılması çok zor önyargı ve basmakalıp düşüncelerin bulunduğunu; bu durumun çalışma yaşamında kadınlara (çocuk sahibi olduklarında işlerini bırakacakları veya eviçi sorumlulukları bulunduğu için kendilerini işe tam olarak odaklanamayacaklarına yönelik inançlar nedeniyle) erkekler kadar güvenilmediğini belirtmektedir. Tüm bu olumsuzluklara eklenen kadınların

kadınların, mobbing kurbanı olduğunda, işgücü piyasasındaki konumlarını ve yerlerini kaybetme olasılıkları artmaktadır.

Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Mobbing: Tokat İlinde Bankada Çalışan Kadınlara İlişkin Bir Araştırma

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, çalışma yaşamında mobbing kurbanı kadınların özelliklerini, kadına yönelik mobbing eylemlerini, bu eylemlerin oluşumunu, yönünü, sıklığını, nedenlerini ve çalışan kadınlar üzerindeki etkilerini incelemek ve ortaya koymaktır. Bu bağlamda gerçekleştirilen alan araştırması, Tokat İl merkezinde faaliyet gösteren kamu bankalarında ve özel bankalarda çalışan, kolayda örnekleme yöntemi⁸ ile Aralık 2017 – Şubat 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Toplamda 125 anket, kapalı zarf içinde teslim edilmiş, 81 kadın anketi yanıtlamıştır.

Araştırmada, çalışmanın amacına uygun bulunan Bingöl (2009) ve Elmas (2012)'in anketlerinde kullandıkları ölçekler temel alınmıştır. Katılımcılara kapalı uçlu ve çoktan seçmeli soruların olduğu, dört bölümden oluşan anket uygulanmıştır. İlk bölümde mobbing tanımı yapılarak son altı ayda mobbing uygulanıp uygulanmadığı sorulmuştur. Kendilerini mobbing kurbanı görenlerden anketi tamamlamaları istenmiştir. Anketin ikinci bölümü kadınların demografik özelliklere yönelik soruları içermektedir. Üçüncü bölümde, Einarsen ve Hoel (2001)'in mobbing davranışlarının belirlenmesinde kullandıkları, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, işe ve sosyal ilişkilere yönelik 22 mobbing eylemini kapsayan davranışlar ölçeğinin (NAQ-R) yirmi ifadesi temel alınarak oluşturulan sorular ile mobbing görme süresi, mobbing uygulayanın cinsiyeti ve işyerindeki pozisyonlarına yönelik bilgileri elde edilmiştir. Mobbingin nedenleri ve bu eylemlerin kurbanlar üzerindeki etkileri dördüncü bölümde sorulmuştur.

iyi bir yönetici olamayacağına yönelik inançlar kadınların mobbing eylemleri ile karşı karşıya kalma olasılıklarını arttırmaktadır.

⁸ Bu örnekleme yöntemi, mobbing (yıldırma) kavramını, anketin yapılacağı bankalarda gerek şube yetkililerinin gerekse çalışanların rahatsız edici bulmaları; özellikle banka yetkililerinin anket uygulamasına sıcak bakmamaları, izin vermede çekinceli davranışları nedeniyle seçilmiştir. Anket uygulamak için izin alma sürecinde yapılan görüşmelerde banka yetkilileri “kurumlarında böyle bir sorunun olmadığını, bu nedenle çalışanların ankete ilgi göstermeyecekleri, katılmayacakları” belirtilerek “yine de siz anketlerinizi dağıtın, belki yanıtlayan olur” şeklindeki ifadeler ile anket uygulanmasına izin verdiler. Bu nedenlerle anketlerin uygulanacağı bankalarda çalışan kadınların seçiminde ankete cevap veren(vermeyi kabul eden) herkesin örneğe dahil edildiği kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Mobbing kurbanı olduğunu belirten kadınlardan yüz yüze görüşmeyi kabul eden yirmi biri ile görüşülmüştür⁹. Bu yolla elde edilen bilgi ve izlenimler nitel veri olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, sayı ve yüzdelik istatistikleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma Bulguları ve Tartışma

İşyerinde Mobbinge Maruz Kalan Kadınların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmamıza katılan kadınların %46,9'u (38 kadın) mobbing kurbanı olduğunu belirtmektedir. Mobbing kurbanı olduğunu belirten kadınların oranı oldukça yüksektir. Bu durum, mobbingin çalışan kadınlar için önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. Birçok çalışmada, çalışma hayatının genelinde (Namie, 2002:2; Moreno-Jimenez vd. 2008:101) ve bankacılık sektörü özelinde mobbing kurbanı kadınların oranının yüksek olduğu belirtilmektedir (Akgeyik, vd., 2006:23; Gök, 2011:324). Mobbinge uğrayan kadınların demografik özellikleri Tablo-1'de verilmektedir.

Tablo 1 Örneklemin Demografik Özellikleri ve Mobbing Verileri

		N	%			N	%
Yaş	24-29 yaş	14	36,8	Eğitim	Ön lisans	8	21,1
	30-35 yaş	16	42,1		Lisans	27	71,0
	36-54 yaş	8	21,1		Yüksek Lisans	2	5,3
Medeni Durum	Bekar	13	34,2	Bankadaki Pozisyonu	Doktora	1	2,6
	Evli	25	65,8		Yönetici	2	5,3
Çocuk Sahipliği	Var	20	52,6	Mobbing Görme Sıklığı	Yönetici Yardımcısı	3	7,9
	Yok	18	47,4		Gişe Yetkilisi	15	39,5
Çalışma Süresi	1-5 yıl	14	36,8	Operasyon Yetkilisi / Müşteri Temsilcisi	7	18,4	
	6-10 yıl	16	42,1		Satış / Pazarlama Sorumlusu	11	28,9
	11-15 yıl	5	13,2	Mobbing Görme Sıklığı	Haftada birkaç kez	14	36,8
	16-20 yıl	2	5,3		Ayda birkaç kez	16	42,1
20 yıl >	1	2,6	Hemen hemen her gün		8	21,1	
Mobbing Görme Süresi	6-12 ay	16	42,1	Mobbingi Kim Yapıyor	Yönetici	33	86,8
	1-2 yıl	19	50,0		Eşit düzeydeki çalışma arkadaşı	22	57,9
	2 yıl >	3	7,9		Ast/Astlar	4	10,5

Mobbinge uğrayan kadınların % 36,8'i 24-29 yaş, %42,1'i 30-35 yaş, %21,1'i 36-54 yaş aralığındadır. Özen-Çöl (2008:124), işyerinde genç ve orta (15-36) yaş grubunda bulunanların

⁹ Anketlerin toplanması sırasında yüz yüze görüşmenin olanaklı olup olmadığı sorulmuştur. Talebimize olumlu yanıt veren kadınlarla yemek aralarında veya mesai saati bitiminde görüşülmüştür. Bu yolla elde edilen veriler, anketlerle birlikte araştırmacılara zengin bir veri kaynağı sağlamıştır. Özverili bir şekilde çalışmamıza zaman ayıran ve çok önemli katkılar sağlayan bu kadınlara teşekkür ederiz.

psikolojik şiddet ile karşılaşma olasılığını ileri yaştakilere göre daha yüksek bulmuştur Palaz vd. (2008:2) ve Günel (2010:55) mobbing kurbanlarının daha çok orta yaş grubunda bulunduğunu; Çobanoğlu (2005:216) ise çalışma yaşamında yer alan orta yaşlardaki kadınların kariyer basamaklarında tırmanmaya başladıkları bu yaş grubunda mobbing eylemleri ile daha çok karşı karşıya kaldığını belirtmektedir. Mobbing kurbanı olduğunu belirten 30 yaş ve üzeri kadınların oranı %63,2'dir. Bankacılık sektöründe bu yaş grubunda yer alanların iş deneyiminin arttığı ve kariyer beklentilerinin daha yüksek olduğu ve bu nedenle mobbing eylemlerinin kurbanı olduğu söylenebilir. 24-29 yaş grubu açısından bakıldığında, bu yaş grubunda olanların iş deneyimlerinin azlığının mobbing kurbanı olmalarına neden olduğu düşünülebilir.

Mobbing kurbanı kadınların %34,2'si bekâr, %65,8'i ise evlidir. Evli kadınların %80'i çocukludur (Tablo 1). Bayrak-Kök (2006) ve Akgeyik vd. (2006) bankacılık sektöründe evli kadınların daha çok mobbing kurbanı olduğunu bulgulamışlardır. Karabacak-Aşır ve Akın (2014:595-6), evli kadın öğretmenlerin evli erkek öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha fazla yıldırma eylemi ile karşılaştıklarını bulgulamışlardır. Ev işi ve çocuk bakımı sorumlulukları nedeniyle kadınların kendilerinden beklenen performansı gösterememeleri, çocuklarla ilgili sorunlarda kadınların izin almak durumunda kalmaları, mobbing eylemlerini artıran bir durum olarak belirtilmektedir. Bu bulgu, bizim araştırmamızdaki kadınların, tespit edilen toplumsal cinsiyete bağlı sebeplerle mobbing eylemleri ile karşılaştıkları bulgusuyla örtüşmektedir. Ev işlerinden ve çocuk bakımından tek başına sorumlu tutulan evli kadın(lar)ın, aşırı rekabetin, iş yükünün ve hedef tutturma baskısının egemen olduğu bankacılık sektöründe, ev-aile sorumlulukları nedeniyle işin gereklerini yerine getirmekte zorlandıkları, performanslarının olumsuz etkilendiği ve bu durumda mobbing eylemleri için zemin oluşturduğu tespit edilmiştir.

Mobbing kurbanı kadınların eğitim düzeyleri yüksektir. Kadınların %71'i lisans, %7,9'u yüksek lisans ve doktora diplomasına; %21,1'i ise ön lisans diplomasına sahiptir (Tablo 1). Zapf ve Gross (2001:507), bir üniversite derecesine sahip olanlara, daha düşük eğitim düzeyindekilere göre daha çok mobbing uygulandığını bulgulamışlardır. Yılmaz vd. (2008:349-350), eğitim düzeyi ile mobbing eylemleri arasında (artan iş deneyimi ve uzmanlığa bağlı olarak) doğrusal bir ilişki olduğunu bulgulayarak kadınların daha fazla mobbing eylemi ile karşılaştığını saptamışlardır. Çobanoğlu (2005:22), mobbing kurban(lar)ının yüksek lisans ve doktora derecesine sahip, iyi eğitilmiş, parlak kariyer sahibi

olduğunu, bu kişilerin yöneticiler tarafından bir tehdit olarak algılandıklarını ve mobbing ile saf dışı bırakılmaya çalışıldıklarını belirtmektedir. Eğitimli kadınlar, erkek iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından rakip olarak görülmektedirler. Bu nedenle işyerlerinde yükselme olanak ve olasılıkları yüksek eğitimli kadınlar mobbing kurbanı olmaktadır.

Mobbing kurbanlarının çalışma sürelerine bakıldığında kadınların %36,8'inin 1-5 yıl arası, %42,1'inin 6-10 yıl arası, %13,2'sinin 11-15 yıl arası, %7,9'unun 16 yıldan daha uzun süre bankacılık sektöründe çalıştığı bulgulanmıştır. (Tablo 1). Mobbing kurbanı kadınların çoğunluğunu kıdem düzeyi yüksek ve/veya yükselmekte olan kadınlar oluşturmaktadır. Bayrak-Kök (2006) ve Günel (2010), çalışma süresi 5 yılı aşanların daha çok mobbing eylemleri ile karşı karşıya kaldıklarını bulgulamışlardır. Bankacılık sektöründe çalışma süresi uzun olanların (orta yaş grubunun) iş deneyimi ile birlikte artan kariyer beklentileri nedeniyle mobbing kurbanı oldukları söylenebilir. Çalışmamızda 1-5 yıl arası kıdemi olanlar arasında da mobbing eylemleri ile karşılaşanların oranı (%36,8) yüksektir. Yılmaz vd. (2008), bu kıdem grubunda olanların işte deneyim kazanmaya başladıkları için zorlandıklarını ve bu nedenle daha fazla baskı (mobbing) ile karşılaştıklarını söylemektedir.

Mobbing kurbanı kadınların %5,3'ü yönetici, %7,9'u yönetici yardımcısı, %28,9'u satış/pazarlama sorumlusu, %18,4'ü operasyon yetkilisi/müşteri temsilcisi ve %39,5'i gişe görevlisi olarak çalışmaktadır¹⁰ (Tablo-1). Yönetici pozisyonunda bulunan kadın sayısı az, ara kademe (düşük pozisyonlarda) çalışan kadınların sayıca fazladır. Mobbing davranışlarının önemli göstergelerinden, değişkenlerinden birisi güç eşitsizliğidir. İşyerlerindeki hiyerarşik yapılanmadan kaynaklanan statü farklılığı ile birlikte geleneksel cinsiyet rollerinden kaynaklanan güç eşitsizliği mobbing eylemlerinin ortaya çıkmasında ve sürmesinde etkilidir (Einarsen, 2000:383; Salin, 2003a:1219). İşyerindeki hiyerarşik yapılanmada, genellikle bir erkeğe bağlı olarak çalışma, yönetilen durumunda olma, kadınların yaygın ve düzenli olarak yıldırma davranışları ile karşılaşmalarını beraberinde getirmektedir (Atman, 2003; Kelly, 2006).

¹⁰ Araştırmada şube müdürü/ yardımcısı çalışan kadına rastlanmamıştır. Yönetici pozisyonunda olduğunu belirten kadınlar daha çok bireysel müşteri ilişkileri/ticari müşteri ilişkileri yönetmeni veya yardımcısı, operasyon yönetmeni/yardımcısı, perakende müşteri yetkilisi/yardımcısı gibi pozisyonlarda çalışmaktadırlar. Bankacılık sektöründe çalışan kadınların daha çok orta ve alt düzey pozisyonlarda görevlendirildikleri, işyerlerindeki ataerkil bakış açılarının, örgüt kültürünün ve kadınların ev içi alanda aşırı sorumluluklarının, kadınların üst pozisyonlara gelmesinin önündeki önemli engeller olduğu belirtilmektedir (Eyüboğlu, vd., 2000; Başaran ve Nuroğlu, 2015).

Mobbingin Devam Etme Süresi, Yaşanma Sıklığı ve Türüne İlişkin Bulgular

Araştırmamıza katılan kadınların %42,1'i 6-12 aylık zaman aralığında, %50'si 1-2 yıllık zaman aralığında ve %7,9'u 2 yıldan daha uzun süredir mobbing eylemleri ile karşı karşıya kaldığını belirtmiştir (Tablo 1). Alan yazınında mobbing süresi en kısa 6 ay, ortalama 15 ay ve ağır etkilerinin çıktığı dönemin 29-46 ay arasında olduğu belirtilmektedir (Tınaz, 2011). Çalışma yaşamını olumsuz etkileyen bu psikolojik terör ve yol açtığı ağır ruhsal ve sosyal etkilere kurbanın yıllarca katlanması mümkün değildir (Özen-Çöl, 2008:128). Kurbanın kendi çabası veya yönetimin müdahalesi ile beş yıldan önce sona er(diril)mektedir. Araştırmamızda mobbing kurbanı kadınlar, bu sürecin 6 aydan uzun ve 3 yıldan kısa sürdüğünü, ağırlıklı 1-2 yıllık bir zaman sürecini içerdiğini belirtmişlerdir.

Kadınların %42,1'i ayda birkaç kez, %36,8'i haftada birkaç kez ve %21,1'i hemen hemen her gün psikolojik şiddet içeren eylemlerin kurbanı olmaktadır (Tablo 1). Mobbingden kaynaklanan bir zarar, bu düşmanca ve etik dışı davranış(lar)ın en az 6 ay ve belli sıklıkla, (haftada bir, ayda birkaç kez) düzenli olarak karşı karşıya kalındığında ortaya çıkmaktadır (Leymann 1996:168; Davenport vd., 2003: 17-19; Einarsen, Hoel, vd., 2004: 15).

Kadınların %86,8'i yöneticilerinin, %57,9'u eşit statüdeki çalışma arkadaşının, %10,5'i astının mobbing uyguladığını belirtmektedir (Tablo 1). Mobbing dikey¹¹ ve yatay¹² olarak uygulanmakta olduğu, daha çok üstlerin astlara mobbing uyguladığı vurgulanmaktadır (Tutar, 2004a:105-106; Palaz, vd., 2008:51; Gök, 2011:324). Araştırmamızda kadınlar, çoğunlukla yöneticilerinden psikolojik şiddet (dikey mobbing) gördüklerini belirtirken kıskançlık, rekabet, çekememezlik nedenleri ile eşit pozisyondaki çalışma arkadaş(lar)ından da psikolojik şiddet (yatay mobbing) görmektedir.

Mobbing kurbanı olan kadınların %81,6'sı erkeklerin mobbing uyguladığını belirtmiştir. Namie (2000), mobbing uygulayan kadınların %84'ünün kadınları hedef aldığını, erkeklerin ise %69 oranında mobbing kurbanı olarak kadınları seçtiğini belirterek kadınların tüm mobbing olaylarında %77 oranında kurban olduklarını bildirmektedir. WBI (2017)'ye göre ABD'de mobbing olaylarının %70'inde eylem(ler)i gerçekleştirenin erkek, %30'unda

¹¹ Örgütlerde üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere yapılan mobbinge, "dikey mobbing (*hiyerarşik şiddet*)" denilmektedir (Tutar, 2004a:105; Tutar, 2004b:93).

¹² "Yatay mobbing (*fonksiyonel şiddet*)", Yatay şiddet, örgütsel hiyerarşi içinde, eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan şiddet biçimidir. Aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında söz konusu olur (Tutar, 2004a:106; Tutar, 2004b:91).

kadındır. Erkekler mobbing kurbanı olarak %65 oranında, kadınlar ise %67 oranında kadınları ‘hedef’ olarak belirlemektedir. Kadınların daha yüksek oranda mobbing kurbanı olduğu ve kadınlara mobbingin daha çok erkekler tarafından uygulandığı önemli bir bulgudur (Zapf vd, 1996; Di Martino vd, 2003; Moreno-Jimenez vd., 2008; Salin, 2005)

İşyerinde Kadınların Maruz Kaldıkları Mobbing Davranışlarına İlişkin Bulgular

Kadınların en çok belirttiği on mobbing davranışı sırasıyla; işyerinde bağırlarak azarlandığı (%92,1), aşırı iş yükü altında bırakıldığı (%86,8), yaptığı işin gereğinden fazla denetlendiği (86,8), işle ilgili sorumluluklarının daraltıldığı, daha önemsiz görevlerle değiştirildiği (%84,2), yasal haklarını kullanmama yönünde baskı yapıldığı (%84,2), gereksiz, mantıksız ve zamanında bitirme olanağı olmayan işlerin verildiği (%81,6), yaptığı hataların sürekli hatırlatıldığı (%76,3), işyerinde görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmadığı (%71,1), işyerinde sürekli göz ardı edildiği, dışlandığı (%65,8), işyerinde düşmanca davranıldığı (%57,9) şeklindedir (Tablo 2).

Tablo.2 Kadınların Maruz Kaldıkları Mobbing Davranışları Dağılımı

	N	%
Bağırlmaya veya azarlanmaya maruz kalma	35	92,1
Üstesinden gelemeyeceğim kadar iş yükü altında bırakılma	33	86,8
Yaptığım iş gereğinden fazla denetlenmesi	33	86,8
Sorumluluklarımın kaldırılması veya daha önemsiz, mutsuz edici görevlerle değiştirilme	32	84,2
Yasal haklarıma yönelik talepte bulunmamam için baskı yapılması	32	84,2
Yetiştirilmesi veya yapılması imkansız, gereksiz işler verilmesi	31	81,6
Hatalarımın tekrar tekrar hatırlatılması	29	76,3
İşyerinde görüş ve düşüncelerimin dikkate alınmaması	27	71,1
İşyerinde göz ardı edilme, dışlanma, umursanmama	25	65,8
İşyerinde yokmuşum gibi veya düşmanca davranılması	22	57,9

Mobbing kurbanı kadınlar işle ilintili olarak (*işin gereğinden çok denetlenmesi, üstesinden gelinemeyecek aşırı iş yükü verilmesi, gereksiz ve zamanında bitirilmesi olanaksız işler verilmesi; yasal hakların kullanılmamasına yönelik talepler; işle ilintili görüş ve düşüncelere değer verilmemesi gibi*) kişilik haklarına yönelik (*işyerinde dışlanma, düşmanca davranılma, hataların kaba bir dil ile sürekli hatırlatılması, yüksek sesle duygusal şiddet, sorumluluğu daha az iş verilerek değersiz ve mutsuz edici işler verilmesi gibi*) mobbing eylemleri ile psikolojik baskı görmektedirler. Kadınlar, özellikle bağırma ve azarlama eylemlerinden fazlasıyla yara almaktadır. Kadınların, işyerlerinde kendilerine yönelik gerçekleştirilen mobbing eylemleriyle ilgili ifadeleri aşağıda belirtilmektedir:

“Yöneticimle bir iş konusundan dolayı tartıştım. Kendisine karşılık verdim. Anında pozisyonumu değiştirdi. Daha alt pozisyonda, ürün pazarlama görevine getirildim. Selamımı bile almıyor, görmezden geliyor. Bana karşı hep olumsuz. Azarlamak için yer arıyor. Benimle hep yüksek sesle konuşuyor. (...) İvir-zıvir her işi bana yaptırıyor. (...) Görev alanıma girmeyen, başkasının yapması gereken işleri de bana yaptırıyor.”

(Lisans, Bekâr, 29 yaş)

“İşyerinde ağır iş yükü altında bırakılıyorum. Sorumluluklarım dışında sürekli başka sorumluluklar veriliyor. Görev tanımında olmayan işler yaptırılmaya çalışılıyor. İş yüküm sürekli arttırılıyor. Verilen işleri zamanında bitirmem mümkün değil. Bitiremeyince çocuk gibi azarlanıyorum. Azarlamaya bahane yaratmak için bu işler veriliyor. (...) Sinirlerim laçka oldu. (...) İzin hakkımı kullanmak bile bir sorun. Hasta olmam bile suç. (...) Yanımdaki arkadaşşıma ‘çocuğun nasıl oldu, geçmiş olsun’ diyorum. Bir telefon, ‘sohbet yapma, işini yap’ deniyor. (...) Aşırı bir izleme, denetim altındayım”

(Lisans, Evli, 30 yaş)

“İşimde başarılıyım. (...) Beni kıskanıyorlar. Üst amirim rakip görüyor kendisine... (...) Mesai arkadaşlarım da daha fazla ürün satıyorum diye rahatsız oluyorlar. (...) Benimle doğru düzgün konuşmuyorlar. Aramızda iletişim sıfır. Ben yanlarında değilmişim gibi davranıyorlar. (...) Kasıtlı olarak diğerlerinden daha fazla iş yükü veriliyor. Gereksiz işler veriyor. Kasıtlı olarak diğerlerinden daha fazla iş yükü altında bırakılıyorum. Yaptığım işe karışıyor, anca eleştiriyor. İznimi engellemeye çalışıyor. Diğerlerine daha esnek davranıyor. (...) Önemsiz en ufak hatamı bile her fırsatta önüme getiriyor, sürekli eleştiriyor. Yaptığım her işi denetliyor. (...) Yönetici diye ses çıkaramıyorum.”

(Yüksek Lisans, Evli, 34 yaş)

“Sürekli servis değişikliği yapılıyor, işim değiştiriliyor, yöneticim çok izliyor beni. ‘Müşteriye şöyle davran, şunu yap, yapmıyorsun’ diye gibi uyarıp duruyor. Sanki çalışanı değil, evdeki çocuğuyum, hep azarlıyor. Avaz avaz bağırarak bana sanki. (...) Ben zaten işimi doğru düzgün yapıyorum. Buna rağmen hep bir izleme, denetleme, eleştiri...”

(Önlisans, Bekar, 30 yaş)

Mobbing Nedenlerine İlişkin Bulgular

Kadınların %92,1’i kadın olmasını (cinsiyetini) mobbing kurbanı olma nedeni olarak belirtmektedir. Kadınların %71,1’i daha eğitimli, %57,9’u diğerlerinden yaşça daha büyük ve kıdemli, %28,9’u genç ve tecrübesiz, %13,2’si diğerlerinden farklı özel hayatının, %10,5’i farklı giyim tarzının, %10,5’i duygusal yönden aşırı duyarlı ve %5,3’ü diğerlerinden daha

güzel olması gibi *bireysel faktörleri* kendisine mobbing uygulama nedeni olarak belirtmiştir (Tablo-3).

Tablo 3. Kadınların Mobbinge Maruz Kalma Nedenleri

	N	%
Bireysel Nedenler		
Kadın olmam	35	92,1
Daha eğitilmiş olmam	27	71,1
Daha yaşlı ve kıdemli olmam	22	57,9
Daha genç ve tecrübesiz olmam	11	28,9
Diğerlerinden daha farklı özel hayatım var	5	13,2
Giyim tarzım farklı	4	10,5
Duygusal yönden aşırı duyarlı olmam	4	10,5
Daha güzel olmam	2	5,3
Örgütsel Nedenler		
Yöneticinin otoriter olması	31	81,6
İşyerindeki yoğun rekabet ortamı	30	78,9
Çalışanlar üzerindeki verimlilik baskısı	29	76,3
Aşırı iş yükü	28	73,7
İş ve işyeri stresli	27	71,1
Yöneticinin yetersiz liderliği	22	57,9

‘Kadın olmak’, bireysel mobbing uygulama nedenleri/faktörleri arasında en çok belirtilen nedendir; bireysel ve örgütsel mobbing nedenleri arasında önemli bir yer tutmaktadır. Alanyazınında da ‘kadın olmak’ önemli bir mobbing nedeni kabul edilmektedir (Zapf vd., 2003; Di Pasquale, 2002; Salin, 2005; Di Martino vd., 2003; Çögenli vd., 2017).

Yüz yüze yaptığımız görüşmelerde kadınların konuyla ilgili ifadeleri dikkat çekicidir:

“Kadın olmak önemli bir neden bence. Çalışan gözüyle değil kadın gözüyle bakıyorlar. (...) Kadınsın git evinde otur. Başarılı olmak, yönetici olmak hakkın değil. Mobbing yapanlar erkek yöneticim ve aynı pozisyondaki erkekler. (...) Eğitilmiş doktoralı bir kadın olarak başarılı olmam. İşte yükselme imkanımın olması. Bunları hazmedemiyorlar. Yöneticim ezmeye çalışıyor beni. (...) İş yükümü artırıyor. İzin hakkımı engelliyor. Çocuğumun karne gününde, bana izin vermedi. (...) Sürekli eleştirip, azarlayarak ezmeye çalışıyor beni. (...) Onlara (erkeklerle) da mobbing yapılıyor. Onlara bize (kadınlara) yapıldığı gibi kolay yapılmıyor. Bize bağırarak, azarlamak, denetlemek, kontrol altına almak daha kolaylarına geliyor. (...) Üzülmüşsün, işten ayrılmışsın, umurlarında değil. Kadınsın, aç değilsin, açlıkta değilsin. Nasıl olsa evlisin, bir kocan var... Düşünce bu...”

(Doktora, Evli, 32 yaş)

“Kadın olmam mobbingi kolaylaştırıyor. Çok iş var, ama bunu az personelle yapmak istiyorlar. Herkes üniversite mezunu, birbirimize rakibiz. Böyle aşırı rekabetin olduğu bir ortamda ezilen daha çok kadınlar oluyor. (...) Hedefi tutturman, satışları arttırman, müşterinin her an emrinde olman bekleniyor. Müşteri sana mesai saati dışında bile ulaşmalı, istediği saatte telefonla aramalı, iş dışında bile görüşüp kredi almaya ikna etmen bekleniyor. Tüm zamanını işine harcaman, özel hayatının olmaması gerekiyor. Bunu yaparsan, yükselme hedefin olmazsa iyisin. Terfi için aday olduğun an işler değişiyor. Bir de yöneticinin sempatisini kaybedersen baskılar başlıyor.”

(Lisans, Bekar, 30 yaş)

“Meslek sahibi de olsan, eğitilmiş de olsan erkek çalışanların gözünde bir kadınsın. (...) Çocuk doğuracaksın, bu yüzden işine ara vereceksin. Hamilelik izni, süt izni... Bütün bunlar kadının bankalarda ya da tüm işlerde çalışmasına olumsuz bakılmasına neden... Bankalarda satış baskısı, hedef tutturmanın önüne konulması, (...) kadınları daha zorluyor. Hedefler yüksek. Müşteriye ilgili davransan müşteri yanlışı anlayabiliyor. Erkekler gibi her an müşteriyle ilgilenme durumun yok. Abimde bankacı. Akşamın 10'unda müşteri onu arayıp kredi şartlarını sorabiliyor. Ama bizde bu mümkün değil. Kocan kızar, yanlışı anlar. O saatte çocuklarla ilgilenmen gerek. Bunları yapabilirsen... Yapamazsan başarısızsın diye sürekli görev yerin değiştirilir, gişeye verilirsin. Müşterinin önünde azarlanır, mahcup edilirsin. Erkeklerde satış konusunda başarılı değil her zaman, ama onlara o kadar azarlanma, bağırılma olmuyor. Kadını güçsüz bulup, ev kadını gibi rahatça azarlıyorlar. Bunu yapanda eğitilmiş erkekler. Kadın her yerde kadın, eşiti çalışan değil onların (erkeklerin) gözünde.”

(Lisans, Evli, 29 yaş)

“Erkekler, kadını ‘daha düşük, sadece fiziksel münhasır bir obje’ konumunda görmeye öyle alışmışlar. Çalışan kadın olmak bunu değiştirmiyor. (...) Banka dışında ürün pazarlamanın kadınlar tarafından daha iyi yapılacağı düşünülüyor. Kadınların ... bu işi yapması gerektiği savunuluyor. ... fiziksel özelliğimizle biz kadınlar ‘daha iyi satış’ yaparız baskısı var. Görev yerlerimiz-işlerimiz bu amaçla sık sık değiştiriliyor. (...) Kadınların yükselmesi, terfisi engelleniyor bu çeşit işlerle. Erkekler, yönetici, emir aldığı kişi olarak kadın çalışanı istemiyorlar. Kadın bankada ancak satış yapsın, ‘nasıl olsa evlenip, doğum iznine ayrılacak’ düşünceleri yüzünden üst pozisyonlara çıkamıyoruz... Yükselmiyorsun, ... gişeden, pazarlamadan öteye gidemiyorsun. Hep daha alt pozisyonlardayız, yöneticilerimiz hep erkek. ... Kadın olarak yerini biliyor, dikbaşı olmadan, emirlere harfiyen uyarak çalışıyorsan, ... sorun yok. Ama bunun tersi söz konusuysa, baskılar başlıyor. Kadın olarak işyerinde sindirilmeye çalışılıyorsun.”

(Lisans, Bekar, 33 yaş)

“Kadın olmak... erkeklere de yapılıyor, ama onlara açıktan yapılamıyor. İşyerinde kadın olarak muamele görüyoruz. Terfilerde en son düşünülüyor. Evli miyiz, hamile miyiz, bunlara bakılıyor. Hamileysen izin kullanacaksın, işe gelmeyeceksin. Evliysen, müşteriyle çok ilgilenemezsin. Çocuk bakımı, kocan yüzünden... Erkeklerde kadınların bu işe uygun olmadığı görüşü var. Gidip evinde çocuğu, kocasıyla otursun görüşü var. Başarılı olduğunda, müdür olacaksın diye erkekler istemiyö kadın çalışanları işyerinde. (...) Erkekler gibi karşılık veremediğimiz için bize mobbing kolay yapılıyor. Müşterimin yanında azarlıyo, kızıyor. Sanki evde karısına bağıriyo, öyle bir rahatlık yani. (...) Ama erkeklere karşı daha esnek davranılıyor. (...) Erkek ‘bacak bacak üstüne atma, kollarını bağlama’ diye azarlanmıyor. Ama ben kadın olduğum için bunlar yüzünden bile azarlanıyorum. Kadının çalışma yaşamında değeri düşük erkeğe göre. Çalışmasa da olur bakış açısı var. İşyerlerine de yansıyor bu bakış.”

(Lisans, Evli, 31 yaş)

Çalışma yaşamında, işyerinde kadın olmak toplumsal cinsiyetten bağımsız bir olgu değil. Kadınlar, toplumsal cinsiyetin kendilerine getirdiği ‘ikincil’, ‘düşük’ konumla çalışma yaşamına katılmaktadır. Bunun yansıması olarak da erkeklere göre daha düşük statülerde çalışmakta; bir çalışandan daha çok ev işinden, çocuk bakımından sorumlu biri, “kadın” olarak görülmektedir. Çögenli vd. (2017:117), erkeklerin kadınlardan beklentilerinin bir meslek sahip olma ya da kariyer yapma sorumluluğu üstlenmelerini değil, ev iş(ler)i yapma, çocuk sahibi olma ve çocuk yetiştirme olduğunu; bu beklenti nedeniyle de kadın(lar)ın çalıştığı ortamda bulunmasını bir sıkıntı olarak algılamalarının, görmelerinin olası olduğunu belirtmektedir. Bu beklenti ve bakış açısı kadınların mobbing kurbanı olmalarına da neden olmaktadır.

Araştırma bulgularımız, toplumsal cinsiyeti nedeniyle ev işi ve çocuk bakımı gibi ev-aile yükümlülüklerinden tek başına sorumlu görülen kadın(lar)ın, aşırı rekabet ve iş yükünün bulunduğu çalışma ortamlarında, bu toplumsal cinsiyet yükümlülükleri nedeniyle ‘işin gereklerini’ yerine getirmekte zorlandığı; bunun da performansı ‘düşük’ damgası yemelerine yol açtığı ve tüm bunların bir sonucu olarak mobbing kurbanı oldukları yönündedir. Kadın(lar)ın ev içi yükümlülükleri kariyer basamaklarını yükselmesinin önünde de engeldir. Ev içi yükümlülükleriyle birlikte hamilelik ve süt izni alma durumu kadınların kariyer yapmasını zorlaştırmaktadır. Kadınlar, daha çok yönetilen pozisyonunda yoğun olarak çalışmaktadır. Özünde güç eşitsizliği barındıran bu durum, kadınları mobbing eylemlerine karşı savunmasız, güçsüz kılmaktadır. Toplumsal cinsiyetin kadına getirdiği eşitsizlikler, işyerlerinde bir yandan kadın ve erkek arasındaki güç eşitsizliğini pekiştirmekte bir yandan da

kadına yapılan mobbingi beslemektedir. “*Toplumsal cinsiyetin işyerlerinde kadına yönelik mobbingin önemli bir nedeni olması*”na yönelik bulgumuz, sınırlı sayıda çalışmada ortaya konmaktadır (Çögenli vd., 2017; Karabacak ve Akın, 2014; Topkaya-Sevinç, 2011; Salin, 2003a; Salin, 2005)

Yaş, kıdem ve eğitim işyerlerinde mobbing kurbanı olmada belirleyici bireysel faktörler arasında yer almaktadır (Ferrari, 2004; Akgeyik, vd, 2006; Palaz, vd., 2008; Günel, 2010). Çalışmamızda kadınların en çok belirttikleri bireysel mobbing faktörleri arasında yer alan eğitilmiş olma (%71,1), yaşça büyük ve kıdemli olma (%57,9) bulguları (Tablo-3), çoğunun lisans mezunu, 30 ve üstü yaşlarda ve 6 yıldan daha uzun süreli kıdeme sahip olmalarını içeren sosyo-demografik özellikleriyle de uyumludur.

Mobbing nedenleri arasında örgütsel faktörlerin önemi vurgulanmaktadır (Einarsen vd., 1994:385-395; Vartia, 1996:212; Einarsen, 2000; Salin, 2003b:36; Akgeyik vd., 2006). Araştırmamızda kadınların %81,6'sı yöneticinin otoriterliğini, %78,9'u işyerindeki yoğun rekabet ortamını, %76,3'ü çalışanlar üzerindeki verimlilik baskısını, %73,7'si aşırı iş yükünü, %71,1'i işin ve işyerinin stresli olmasını, %57,9'u yöneticinin yetersiz liderliğini örgütsel mobbing faktörleri arasında belirtmişlerdir.

Kadınların örgütsel mobbing faktörlerine yönelik ifadelerinden ikisi aşağıda aktarılmıştır:

“Yaptığımız iş performansa dayalı... Bu bizleri çok zorluyor. Birbirimize düşman yapıyor. Rekabet, stres ortamı yaratıyor işyerinde. İşyerindeki bu rekabet, çalışanları birbirine düşürüyor. Hepimizde bir stres... Müşteriye kredi, kredi kartı satma baskısı yaşıyoruz. Satamazsan kötü... Performansı düşük personel damgası yapıyor yöneticimiz. Ondan sonrada yönetici baskısı artıyor. İnsansın, bir yerde patlıyor, karşılık veriyorsun. Buna hiç tahammül yok, yöneticiye itaat etmediğin zaman, karşılık verdiğin an baskı başlıyor.”

(Yüksek Lisans, Bekar, 36 yaş)

“İşyerinde hedef baskısı çok yüksek... Hedefi tutturmak için yöneticiler çok zorluyor, çok sert davranıyorlar. Azarlama, bağırma onlar için doğal. (...) Cevap verip, kendinizi savunduğunuz an yönetici sizi ezmek için elinden geleni yapıyor. Her istediğine ‘tamam amirim’, demenizi bekleyen yönetici tipleri çok. Çalışanlar arasında da çok rekabet var. İnsanlar birbirini rakip olarak görüyor. Üst pozisyona terfi edebilmek için, birbirini harcayan, düşmanca davranan çok kişi var.”

(Lisans, Evli, 27 yaş)

Mobbingin Kadınlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

GUEJISS, Gümüşhane University Electronic Journal of The Institute of Social Sciences

Volume: 9, Number: 24, Year: 2018

Mobbingin kurbanlar üzerinde pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Araştırmamızda kadınların önemli bir bölümü sağlık sorunu yaşadığını belirtmiştir: %84,2'si psikolojik sorunlar, %76,3'ü fizyolojik sorunlar yaşamaktadır. Mobbingin çalışma yaşamına olduğu kadar mağdurların çalışma dışı yaşamına da etkileri bulunmaktadır: %63,2'si evlilik ve aile ilişkilerinde, %42,1'i işe yoğunlaşmada, %36,8'i işle ilgili hata yapma gibi sıkıntıları olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışma yaşamına yönelik bir diğer etki çalışmayı sürdürüp sürdürmemeye düşüncesidir: Kadınların %63,2'si olanağı olsa işten hemen ayrılacağını, %31,6'sı son dönemde işten ayrılmayı düşünmeye başladığını, %5,2'si ise aktif olarak iş aradığını belirtmiştir (Tablo-4).

Konuya yönelik yapılan araştırmalarda mobbing kurbanı kadınların sağlıklarının bozulduğu, ev-aile yaşamlarının olumsuz etkilendiği bulgulanmıştır. Çalışma yaşamına ev işi, çocuk bakımı yükleri ile katılan kadınlara yönelik gerçekleşen mobbing eylemleri, toplumsal cinsiyet yükümlülükleri ile çalışma yaşamı sorumluluklarını dengelemeye çalışan kadınlar üzerinde fazladan bir baskı ve strese yol açmakta, kadın(lar) fiziksel ve ruhsal olarak çok yıpranmaktadır (Özkin ve Reyhanoğlu, 2014). Mobbing mağduru kadınlar, işten ayrılarak istihdam ve işgücü piyasası dışına çıkma davranışı da sergilemektedirler (Lewis vd., 2002; Topkaya-Sevinç, 2011:6-7; Aktaş, 2014:11).

Tablo 4. Mobbingin Kadınlar Üzerindeki Etkilerinin Dağılımı

	N	%
Sağlığa, çalışma dışı yaşama ve performansa etkisi		
Psikolojik sorunlar (stres, uykusuzluk, özgüven kaybı, kaygı)	32	84,2
Fizyolojik sorunlar (baş, mide, göğüs, karın, eklem ağrısı)	29	76,3
Evlilik ve aile ilişkilerinde sorunlar	24	63,2
İşe yoğunlaşmada sorunlar	16	42,1
İşte hata yapma	14	36,8
İşe yönelik tutuma etkisi		
İmkanım olsa işten hemen ayrılıyorum	24	63,2
Son dönemde işten ayrılmayı düşünmeye başladım	12	31,6
Aktif olarak iş arıyorum	2	5,2

Araştırma bulgularımız da kadınların mobbing eylemleri nedeniyle sağlıklarının, aile yaşantılarının olumsuz etkilendiğini; (çoğu) olanakları olsa işten ayrılarak istihdam ve belki de işgücü piyasası dışına çıkacak ölçüde bu durumdan olumsuz etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, mobbing kurbanı kadınların aşağıdaki ifadelerinde de belirgindir:

“Tansiyon hastası oldum. (...) İşyerinde yaşadığım sıkıntılar, bunun yarattığı huzursuzluk evdeki huzurumu da etkiliyor. Eve gidince yemek yapmak, çocuklarla ilgilenmek, misafir ağırlamak, bi yere gitmek istemiyorum. En ufak bi şey de çocuklarıma bağıyorum. (...) Aile hayatınızı da huzursuz ediyor. Eşimle en ufak bir şeyde kavga etmeye başladım. (...) Her şey... Eşimin, çocuklarımla davranışları bile batıyo. Akşam mutfakta ben yemek hazırlarken çocuğumun “acıktım anne, yemek hazır mı” demesi bile bağırmama, kızmama neden oluyo. Bunda kızılacak bişey yok, ama işte stres, sinir dolmuşum, bağıyorum küçücük çocuğa bile.”

(Lisans, Evli, 30 yaş)

“Bu davranışlar yüzünden ülser oldum. Çok akşamı acilde geçirdiğim oldu. Eve geldiğimde kimseyle konuşmak istemiyorum. Çok stresli zamanlarımda eşimle ciddi tartışmalar yaşıyorum. Çocuklarımla ilgilenemiyorum. Daha ne kadar bu işe devam edebilirim diye düşünüyorum.”

(Doktora, Evli, 32 yaş)

“Aşırı stres, baş ağrısı yarattı. İlaç kullanıp duruyorum. Saçlarımla bile beyazlamaya başladı. (...) Annem 60'ında tek-tük beyazı var saçlarında. İşyerinde böyle berbat davranışların olması çok kötü. İşe ilgim azaldı. Mobbingi duyardım da, bu kadar berbat bir şey olduğu, insanın sağlığını, huzurunu bozacağı aklıma gelmezdi. Eve mutsuz gidiyorum, sabah da işe geleceğim diye mutsuz oluyorum. Başka bir iş bulursam bankadan ayrılacağım.”

(Lisans, Bekar, 29 yaş)

Sonuç

Mobbing, çalışma yaşamında pek çok mesleki, sağlık ve güvenlik sorununu yol açan, bireysel olduğu kadar toplum sağlığını da olumsuz etkileyen önemli bir “şiddet sorunu”dur. Bu şiddet sorunu ile kadınlar, işyerlerinde erkeklere göre daha yaygın ve daha düzenli karşılaşmakta ve bu sorundan daha derinden etkilenmektedir.

Çalışmamızda, mobbing kurbanı kadınların karşılaştıkları mobbing eylemlerinin başında kişilik haklarına, kişiliklerine yönelik düşmanca ve etik dışı davranışların geldiğini, bunu işe yönelik mobbing eylemlerinin izlediğini tespit ettik. Kurbanların çoğunlukla yöneticiler tarafından uygulanan mobbing eylemleri ile karşılaştıkları; işte yükselme noktasında var olan rekabetin eşit pozisyonda olanların birbirine mobbing uygulamasına neden olduğuna yönelik bulgular da çalışmamızda ortaya çıkmıştır. Mobbing uygulayanlar, yönetici de olsa eşit pozisyondaki çalışma arkadaşı da olsa, çoğunlukla erkek olduğu çalışmamızdaki bir diğer

önemli tespittir. Bu bulgu, kadınların mobbing kurbanı olma nedenleri arasında yüksek bir oranda (%92,1) “kadın olma”yı göstermesi ile birlikte düşünüldüğünde, kadın(lar)a yönelik mobbing eylemlerinin önemli ölçüde *toplumsal cinsiyet temelli eşitsizlik ve ayrımcılıktan kaynaklı, kadın odaklı bir sorun* olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, kadınlara yönelik mobbing eylemleri; yalnızca çalışma yaşamında karşılaşılan bir sorun olarak ele alınmamalı, kadınların çalışma yaşamındaki ikincil ve dezavantajlı durumlarını artıran sağlık ve bir sosyal politika sorunu olarak da değerlendirilmelidir.

Bu toplumsal cinsiyet temelli sosyal politika sorununun çalışan kadınlar üzerinde yarattığı psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlar, aile ve sosyal yaşam ve çalışma yaşamı arasında yol açtığı uyumsuzluklar, kadınların işgücü piyasasında ve istihdam kalma düşüncelerini de olumsuz etkilemektedir. Kadınlar ya iş değiştirmeyi ya da işgücü piyasası dışına çıkmayı ciddi olarak düşünmektedir. Bu durum, ülkemizde kadınların (erkeklerle karşılaştırıldığında) işgücüne ve istihdama düşük düzeyde katılımları, yüksek işsizlik oranları ve kadınların işgücüne ve istihdama katılımlarını artırmaya yönelik son dönemde geliştirilmeye çalışılan politikalar ile birlikte düşünüldüğünde, mobbingin toplumsal maliyetleri de olan önemli bir sorun olduğunu ve bu alanda (kadınların işgücü piyasasındaki ve toplumsal yaşamdaki konumlarını da odağa alan) daha ayrıntılı çalışmaların yapılması gerekliliğini de ortaya sermektedir.

İşyer(ler)inde kadın(lar)a yönelik mobbing sorunu, yalnızca (kadın ve erkek) tüm çalışanlara yönelik sorunun bir parçası olarak değil, *toplumsal cinsiyet temelli eşitsizlik ve ayrımcılıktan kaynaklı* karmaşık bir olgu olarak ele alınmalı; ortak nedenler dışında, kadın(lar)ın mobbing kurbanı olmasını artıran, ‘kadın olma’dan kaynaklı nedenler de ayrıca göz önünde bulundurulmalıdır. Kadınların karşı karşıya kaldığı mobbing sorununun çözümünde, mobbingin genel nedenlerine yönelik önlemlere yönelik politikaların yanı sıra *toplumsal cinsiyet eşitliğini* temel alan politikalar geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.

Kaynakça

- Ak, M. ve Okur-Çakıcı, F. (2018) “Çalışan Kadınların Toplumsal Cinsiyet Algısı: Gümüşhane’de Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (22), s. 253-275
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş. ve Onay, U. (2006), “İşyerinde Psikolojik Taciz: Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Araştırma”; *İ.Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası*, 56 (2), s. 1-54

- Akgeyik, T., Güngör, M. ve Uşen, Ş. (2007), "Individual and Organizational Consequences of Mobbing in the Workplace: Case of Banking Sector in Turkey" *Journal of Academy of Business and Economics*, VII (3), s.150-157
- Aktaş, A. (2014), "Çalışma Hayatında Kadınlara Karşı Psikolojik Taciz: Türkiye'deki Durum ve İşyerlerinde Sosyal Hizmet Odağında Önerilen Çözüm Mekanizmaları", *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 3(10), s.1-23
- Andersson, J. (2001), "European Parliament Report: On Harassment at the Workplaces, 2001/2339 INI, European Parliament", <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A5-2001-0283+0+DOC+PDF+V0//EN> (04.04.2018)
- Atman, Ü. C. (2003), "Kadına Yönelik Şiddet; Cinsel Taciz / Irza Geçme", *Sted Dergisi*, 12 (9), s.333- 335.
- Başaran, N. ve Nuroğlu, E. (2015), "İslami Finans Kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi", *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1(1), s.149-180
- Bayrak-Kök, S. (2006), "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri", Selçuk Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, s.433-448
- Beale, D. ve Hoel, H. (2010), "Workplace bullying, industrial relations, and the challenge for management in Britain and Sweden" *European Journal of Industrial Relations*, 16(2), s.101-118
- Björkqvist, K., Österman, K. ve Hjelt-Bäck, M. (1994), "Aggression among University Employees", *Aggressive Behavior*, 20(3), s.173-184
- Bingöl, B. (2007), *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- Burgess, C. (2003), "Gender and Salaries in Hotel Financial Management: It's Still a Man's World", *Women in Management Review*, 18(1-2), s.50-59.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007), "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), s.345-362
- Cooper-Jackson, J. (2001), "Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling", *Women in Management Review*, 16(1), s.30-41
- Coyne, I., Chong, P. S.-L., Seigne, E., Randall, P. (2003), "Self and Peer Nominations of Bullying: An Analysis of Incident Rates, Individual Differences, and Perceptions of the Working Environment" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (3), s.209-228
- Çobanoğlu, Ş. (2005), *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul
- Çögenli, M. Z. ve Asunakutlu, T. (2016), "Akademide Mobbing: Adım Üniversiteleri Örneği", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), s.17-32
- Çögenli, M. Z., Asunakutlu, T. ve Türegün, Z. N. (2017), "Gender and Mobbing: The Case of Turkey", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (3), s.109-121
- ÇSGB (2013), 2012 Yılı Faaliyet Raporu, Nisan 2013, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara

- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003) *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çev: O. C. Önertoy) Sistem Yayıncılık, İstanbul
- De Pedro, M. M., Sánchez, M I. S., Navarro, M. C. S. ve Izquierdo, M. G. (2008), “Workplace Mobbing and Effects on Workers’ Health”, *The Spanish Journal of Psychology*, 11 (1), s.219-227
- Di Martino, V., Hoel, H. ve Cooper, C. L. (2003), “Preventing Violence and Harassment in the Workplace”, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2002/109/en/1/ef02109en.pdf (04.04.2018)
- Di Pasquale, V. (2002), “Study Examines Mobbing at the Workplace”, <https://www.eurofound.europa.eu/printpdf/observatories/eurwork/articles/study-examines-mobbing-at-the-workplace>, (04.04.2018)
- Duffy, M., ve Sperry, L. (2007), “Workplace Mobbing: Family Dynamics and Therapeutic Considerations”, *The Family Journal*, 15(4), s.398-404
- Dunn, S. (2003), “What’s going on with mobbing, bullying and work harassment internationally?”, <http://workplacebullying.org/press/webprnews.html> (04.04.2018)
- Dursun, S. ve Aytaç, S. (2011), “İşyerinde Şiddet Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama”, *TİSK Akademi*, 6(11), s.6-29
- Einarsen, S., Raknes, I. B. 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 (4), s.381-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. L. (2004), “The concept of bullying at work: The European Tradition”, Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. L. (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Taylor&Francis, London s.3-30
- Einarsen, S. ve Mikkelsen, E. G. (2004), “Individual effects of exposure to bullying at work”, Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. L. (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Taylor&Francis, London, s.127-144
- Einarsen, S. Hoel, H. ve Notelaers, G. (2009), “Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised”, *Work & Stress*, 23 (1), s.24-44
- Einarsen, S. (2000), “Harassment and Bullying at Work: a Review of The Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), s.379-401.
- Elmas, S. (2012), *İşyerinde Mobbing ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Eyüboğlu, D., İncir, G., Ilgaz, N. A., Fidan, E., İnce, Y. (2000), *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, KSSGM, Ankara

- Fernandes E. ve Cabral-Cardoso C. (2006), "The Social Stereotypes of the Portuguese Female and Male Manager", *Women in Management Review*, 21(2), s.99-112.
- Ferrari, E. (2004), Raising Awareness on Mobbing: An EU Perspective, Daphne Programme, European Commission
- Gök, S. (2011), "Prevalance and Types of Mobbing Behaviour: A Research on Banking Employees", *International Journal of Human Sciences*; 8 (1), s. 318-334
- Günel, Ö. D. (2010), "İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,12 (3), s.37-65
- Güveyi, Ü. (2013), "Memur Disiplin Hukukunda Mobbing", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi XVII (1-2)*, s. 1455-81
- Hollis, L. P. (2015), "Bully University? The Cost of Workplace Bullying and Employee Disengagement in American Higher Education", *Sage Open*, April-June, s. 1-11
- İzmir, G. ve Fazlıoğlu, A. (2011), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, TBMM Basımevi, Ankara
- ILO, (1998), "Violence on the Job - a Global Problem", http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_007970/lang--en/index.htm (04.04.2018)
- Karabacak-Aşır, S. ve Akın, G. (2014), "İlköğretim Okullarındaki Yıldırma (Mobbing) Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Bir Bakış", *International Journal of Human Sciences*, 11(1), s.584-602
- Karatuna I. ve Tınaz, P. (2010), *İşyerinde Psikolojik Taciz, Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*, Ziraat Grup Matbaacılık A.Ş. Türk-İş, Ankara
- Kelly, D. J. (2006), "Workplace Bullying, Women and Workchoices, in Proceedings of Our Worklives", National Conference on Women and Industrial Relations, 12-14 July, Brisbane, <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=artspapers>, (04.04.2018)
- Lewis, J., Coursol, D. ve Wahl, K. H. (2002), "Addressing Issues of Workplace Harassment: Counselling the Targets", *Journal of Employment Counseling*, 39(3), s.109-116
- Lewis, S. E. ve Orford, J. (2005), "Women's Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships", *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 15, s.29-47
- Leymann, H. (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), s.165-184
- Mercan, N. (2007), *Örgütlerde Mobbingin Örgüt İklimiyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya,
- Moreno-Jiménez, B., Muñoz, A. R., Salin, D. ve Benadero, M. E. M. (2008), "Workplace Bullying in Southern Europe: Prevalence, Forms and Risk Groups in a Spanish Sample", *International Journal of Organisational Behaviour*, July- December,13 (2), s.95-109

- Namie, G. ve Namie, R. (2004), "Workplace Bullying: How to Address America's SILENT epidemic", *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 8 (2),s. 315-334.
- Namie, G. (2000), "U.S. Hostile Workplace Survey – 2000" Workplace Bullying Institute, <http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/N-N-2000.pdf> (04.04.2018)
- Namie, G. (2003), "Workplace Bullying: Escalated Incivility"; *Ivey Business Journal*, November/December s. 1-6
- Nielsen, M. B. ve Einarsen, S. (2012) "Outcomes of Exposure to Workplace Bullying: A Meta-Analytic Review", *Work ve Stress*, 26(4), s. 309-332
- Özen-Çöl, S. (2008), "İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Çalışma ve Toplum*, 19, s. 107-134
- Özkin, F. ve Reyhanoğlu, M. (2014), "Aile- İş- Yıldırma Girdabında Tükenen Kadınlar", 13. National Business Congress, 8-10 May 2014, Marmara University Faculty of Business, Department of Management, Kemer-Antalya, s. 271-278
- Palaz, S. Özkan, S., Sarı, N., Göze, F., Şahin, N. ve Akkur, Ö. (2008), "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma: Bandırma Örneği", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,10 (4), s. 41-58.
- Palaz, S. (2003), "Türkiye'de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri", Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (9), s. 87-109
- Rayner, C., Hoel, H. ve Cooper, C. L. (2002), Workplace Bullying: What Do We Know, Who Is to Blame and What Can We Do?, *Taylor & Francis*, London
- Salin, D. (2003a), "Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment", *Human Relations*, 56(10), s.1213-1232, https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/283/salin_HR_2003.pdf (04.04.2018)
- Salin, D. (2003b), "Bullying and Organisational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments", *International Journal of Management and Decision Making* 4(1), s.35-46, https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/281/salin_IJMDM2003_final.pdf?sequence=3&isAllowed=y (04.04.2018)
- Salin, D. (2005), "Workplace Bullying Among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics". *Pistes*, 7(3), <https://journals.openedition.org/pistes/3159> (04.04.2018)
- Shallcross, L., Sheehan, M. ve Ramsay, S. (2008), "Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector" *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), s.56-70
- Taş, İ. E. ve Korkmaz, H. (2014), "Kamu Kurumlarında Mobbing: Kahramanmaraş Örneği", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 2/1, s. 29-55
- Tınaz, P., Ergin, H. ve Bayram, F. (2008), *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayınları, İstanbul

- Tınaz, P., Gök, S. ve Karatuna, I. (2010), “Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Öneri*, 9 (34), s.1-11
- Tınaz, P. (2011), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, (3. Baskı), Beta Basım, İstanbul
- Topkaya-Sevinç, E. (2011), *Mobbing With a Gender Perspective: How Women Perceive, Experience and Are Affected From It*, Middle East Technical University, Unpublished Master Thesis, Ankara
- Tsuno, K., Kawakami, N., Inoue, A. ve Abe, K. (2010), “Measuring Workplace Bullying: Reliability and Validity of the Japanese Version of the Negative Acts Questionnaire”, *Journal of Occupational Health*, 52, s.216–226
- Tutar, H. (2004a), “İş Yerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), s. 101-128
- Tutar H. (2004b), *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayınları, 3. Baskı, Ankara,
- Tye-Williams, S. ve Krone, K. J. (2015), “Chaos, Reports, and Quests: Narrative Agency and Co-Workers in Stories of Workplace Bullying”, *Papers in Communication Studies*, Paper 70, <https://pdfs.semanticscholar.org/3dc7/aafbdbb44442d411588e694d6616d96edd8c.pdf> (04.04.2018)
- Vartia, M. (1996), “The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), s. 203-214.
- Vélez, M. L. R. (2011), *Workplace Harassment: A Global Organizational Issue*, http://quest.uprrp.edu/Quest_files/ProceedingsQ8/Concurrent_session_10/Workplace-Harassment.pdf (04.04.2018)
- Vie, T. L., Glasø, L. ve Einarsen, S. (2012), “How Does It Feel? Workplace Bullying, Emotions and Musculoskeletal complaints”, *Scandinavian Journal of Psychology*, 53(2), s.165-73
- WBI (2017), *U.S. Workplace Bullying Survey: Gender & Race*, Workplace Bullying Institute, <http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/2017/Gender.pdf> (04.04.2018)
- Yılmaz, A., Ergun-Özler, D. ve Mercan N. (2008), “*Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*”, *Dumlupınar Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), s.334-357
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996), “On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, A Health Outcomes”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), s. 215-237
- Zapf, D. ve Gross, C. (2001), “Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), s. 497-522.
- Zapf, D. (1999), “Organizational, Work Group Related and Personel Causes of Mobbing/Bullying at Work”. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), s.70-85.