

## İŞYERİNDE TACİZİN PEMBE HALİ: KADINLARIN KADINLARA UYGULADIĞI MOBBİNG

Umut Can ÖZTÜRK\*  
Ezgi CEVHER\*

### Özet

*Mobbing günümüzün iş dünyasında tüm kesimleri etkileyen örgütsel bir hastalıktır. Bu salgının etkisi altına aldığı en geniş kesim ise kadınlardır. Bu araştırmanın amacı, kadınların çalışma yaşamında özellikle diğer kadınlara uyguladıkları mobbingin mevcut durumunu tespit etmek ve altında yatan nedenleri irdelemektir. Bunun için 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" isimli başlıklar taranmış ve bu başlıklar altında yer alan, toplamda 240 yorumdan mobbing kapsamında değerlendirilebilecek kayda değer 136 yorum içerik analizine göre incelenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Kraliçe Arı Sendromu, Cam Tavan Sendromu, Pembe Taciz.

### The Pink Version Of Harrestment in The Workplace: Mobbing to Women by Women

### Abstract

*In today's business world, Mobbing is the organizational disease that affect every body. Women are the largest part of target group that get under the influence of this disease outbreak. The aim of this study, to identify the current state of women*

---

\* Süleyman Demirel Üniversitesi, Dr., Isparta Meslek Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Bölümü, umutcn.ozturk@gmail.com

\* Süleyman Demirel Üniversitesi, Yrd.Doç.Dr., Isparta Meslek Yüksekokulu İşletme Yönetimi Bölümü, ezgicevher@sdu.edu.tr

*use mobbing to other women in organizations and also to examine the underlying causes of it. For this, dictionaries, which are web pages that including registered authors' review about all kinds of issues and concepts, are chosen as the research area. In these pages, the "women who begrudge each other in the workplace, female managers, competition between women, the queen bee syndrome" named titles are scanned and 136 reviews in total of 240 reviews about mobbing, which are notable In these headings, analyzed according to content analysis.*

**Key Words:** *Mobbing, Queen Bee Syndrome, Encounter Glass Ceiling, Pink Abuse.*

## 1. GİRİŞ

Gün geçtikçe yalnızlaşan ve sosyal dinamikleri kapitalist mantık çerçevesinde şekillenen toplum içerisinde örgütler geçmişe oranla psiko-sosyal açıdan daha karmaşık ve zorlayıcı bir hal almaktadır. Psikolojik destek alan, tedavi gören beyaz yakalı sayısı ülkemizde de hızla artmakta ve bu durumun örgütlere yansımaları ülkemizde de fark edilmeye başlamaktadır. Daha basit olarak ele alınan birçok kavram davranış bilimciler tarafından tekrar ele alınmakta, yeni dinamikler ve değişimler anlaşılmaaya çalışılmaktadır. Bu anlamda günümüzde cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde gerçekleşen ve maruz kalma riski, herkes için geçerli bir örgütsel hastalık olan “mobbing” ya da basit ifadeyle “işyerinde taciz” çok geçerli ve sıkça çalışılan bir araştırma konusudur. Çünkü günüz örgütleri işgörenlerin örgütsel süreç, eylem ve kararlara daha fazla katılımı amaçlanmaktadır. Bu bağlamda örgütler takım çalışması, kendi kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermektedirler (Gül ve Özcan, 2011). Fakat yıldırma, bastırma, sindirme, yok sayma, psiko-terör uygulama gibi anlamlara gelen ‘mobbing’ kavramı, örgütsel çatışmanın, verimsizliğin ve motivasyonsuzluğun kaynağı olarak görülmektedir. Mobbingin olduğu örgütlerde çalışanlar motive olamamakta, örgütlerine karşı güven, bağlanma ve özdeşleşme hislerini kaybetmekte ve iş tatmini bulamamakta bununla beraber örgütsel çatışmaya, işgören devir hızında artmaya ve tüm bunların sonucunda genel bir verimsizlik durumuna neden olmaktadır (Tutar, 2004).

İşyerinde psikolojik taciz, çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanan, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarmaktan kaçınılan, adeta bilinmezden gelen karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir konudur (Tınaz, 2006). Fakat mobbing kavramı ele alındığında hep erkek baskın olarak kadınlara uygulanan bir olgu olarak düşünülür. Aslında düşünüldüğünün çok daha ötesinde daha karmaşık ve çapraşık bir yapı içerisinde şekillenir. Bu anlamda aslında mobbing hem kadınların hem de

erkeklerin karşıt ve hemcinslerinden iş hayatında maruz kaldıkları ciddi sonuçları olan bir problemdir.

Bu çalışmada, yazın bölümünde mobbing kavramı “kadın teması” etrafında cam tavan ve kraliçe arı sendromu göz önünde bulundurularak ele alınacak ve araştırma bulgularını destekleyici literatür çalışması sunulacaktır. Çalışmada mobbing kavramı bir bütün olarak değil kadının kadına uyguladığı taciz boyutunda ele alınacaktır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı kadınların çalışma yaşamında özellikle diğer kadınlara uyguladıkları mobbingin mevcut durumunu tespit etmek ve altında yatan nedenleri irdelemektir. Bunun için 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” isimli başlıklar taranmış ve bu başlıklar altında yer alan, toplamda 240 yorumdan mobbing kapsamında değerlendirilebilecek kayda değer 136 yorum içerik analizine göre incelenmiştir.

## **2. İŞYAŞAMINDA KADIN ve KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR**

İnsan sosyal çevre içerisinde yaşayan bir canlıdır. İş yaşantısında insanı toplumdan bağımsız ele almak mümkün değildir. Çünkü çok güçlü bir etkileşim söz konusudur. Bu çerçevede toplum herkese roller biçer ve oluşturduğu norm/önyargı/varsayımlara uyulmasını isteyen bir yapı oluşturur. Toplumun yüklediği roller düşünüldüğünde kadın denilince ilk olarak akla gelen annelik ve ev hanımlığıdır. Dolayısıyla yaşam alanı ev ve çevresidir denilebilir. Bu algı bile kadınların iş hayatına adaptasyonda yaşadığı zorlukların kavranmasında yol göstericidir. Diğer bir taraftan işgücü piyasasında gerek çalışma şartları gerekse işgücüne katılımları açısından kadınların durumu ayrı bir incelemeyi gerektirmektedir. Sanayi Devriminden itibaren kadın işgücü hep ucuz emek olarak görülmüştür. Bu nedenle ekonomik krizler kadının işgücüne katılımını arttırmış ancak çalışma koşulları üzerinde olumlu bir etkisi olmamıştır (Önder, 2013). Geçen 20 yılı baktığımızda da durgun ya da yer yer gerileyen bir ivme sergilemektedir. En temel anlamda fikir vermesi adına 1990-2010 yılları arasında Türkiye’de kadınların işgücüne katılım ve işsizlik oranları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı ve İşsizlik Oranları**

Yıllar	Türkiye’de Toplam İKO	Kadın İşgücüne Katılım Oranı	Türkiye’de Toplam İşsizlik Oranı	Kadın İşsizlik Oranı
1990	56,6	34,1	8	8,5
1995	54,1	30,9	7,6	7,3
2000	49,9	26,6	6,5	6,3
2001	49,8	27,1	8,4	7,5
2002	49,6	27,9	10,3	9,4
2003	48,3	26,6	10,5	10,1
2004	46,3	23,3	10,8	11
2005	46,4	23,3	10,6	11,2
2006	46,3	23,6	10,2	11,1
2007	46,2	23,6	10,3	11
2008	46,9	24,5	11	11,6
2009	47,9	26	14	14,3
2010	48,8	27,6	11,9	13

**Kaynak:** Karabıyık (2012)

2011-2013 arasında da durum çok büyük bir farklılık göstermemiştir. NKA sonuçlarına göre 2011 yılında, Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde işgücüne katılma oranı %47,5 olup, bu oran erkeklerde %69,2, kadınlarda ise %25,9 olmuştur. Avrupa Birliği üyesi ve aday ülkeler arasında kadınların işgücüne katılma oranının en düşük olduğu ülke Türkiye’dir (Tuik, 2014). Bununla beraber üst düzey pozisyonlar içinde durum farklı değildir. Tuik (2014) verilerine göre Türkiye’de 2013 yılında kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı %9,3, Kadın hâkim oranı %36,3, Akademik personel içerisinde kadın profesörlerin oranı 2012-2013 öğretim yılı için %28,1 olmuştur. Göreceli olarak Türkiye Büyük Millet Meclisi’ndeki kadın milletvekili oranı 1935 yılında %4,5 iken, 2013 yılında bu oran %14,4’e yükselmiştir. Türkiye’de 2013 yılında kadın bakan sayısı 1 olup, kabine içindeki kadın bakan oranı olarak %4’e denk gelmektedir. Karabıyık (2012) çalışmasında son dönemlerdeki kadın istihdamı şu şekilde özetlemiştir;

- Toplumsal cinsiyete dayalı işbölümü algısı sadece kadınları ev ve çocukların bakımından sorumlu tutması kadınları iş yaşamından uzak tutmaktadır.
  - Çocuk bakım birimlerinin yetersizliği,
  - Toplumsal önyargı ve baskılar

- Maddi yetersizlikler
- Kadınların işgücüne katılımı kırsal bölgelere oranla kentlerde daha düşüktür;
  - Kentlerde “ev kadını” olarak sınıflandırılan kadın kırsal alanlarda “ücretsiz aile işçisi” olarak işgücüne dahil edilmektedir.
  - Eğitim imkanlarının yetersizliğinden (sosyo-ekonomik/ataerkil toplum) kentte bulunan kadınlarının iş piyasasının beklentilerine göre daha az kalifiye olmasıdır.
  - 2010 yılı verilerine göre kente göre (%23,7) kırsal alanda daha çok kadın işgücü katılıyor (%36,3) gibi görünse de kırsalda tarım kesiminde çalışan kadınların %77’si ücretsiz aile işçisidir.
- Geçen 10/15 yıl içerisinde kadın istihdamı sürekli azalış göstermiştir.
  - Türkiye’de kadın istihdam oranı %24 iken AB ülkelerinde bu oran %58,2, dünya ortalaması ise %47,8’dir.

Yılmaz ve diğerleri (2008) çalışmalarında kamu sektöründe kadını ele almışlar ve Karabıyık (2012)’in çalışmasına paralel sonuçlar ortaya koymuştur;

- Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) 2007 yılı Mart dönemi verileri incelendiğinde, istihdam edilenlerin % 24,6’sı tarım, % 20,7’si sanayi, %5,3’ü inşaat, % 49,4’ü ise hizmetler sektöründedir.
- Kadınlarda tarım dışı işsizlik oranı % 17’dir.
- Toplum içerisinde kadının rolü gereği ev yaşamı ile iş yaşamı arasında denge kurmak zorunda kalan kadınlar, annelik ve eşlik rolünün bir uzantısı gibi değerlendirilen öğretmenlik, hemşirelik ve sekreterlik gibi daha çok kadınlara özgü mesleklere yönelmeye başlamışlardır
- 2002 yılında ortaya konulan verilere göre Türk kamu örgütlerinde üst ve orta düzey yönetici statüsünde çalışan kadınların % 80’i şef, % 15’i şube müdürü, % 3,7’si daire başkanı, % 0,12’si genel müdür statüsünde bulunurken, genel olarak değerlendirildiğinde kamu sektöründe tepe yönetimindeki kadın oranının sadece % 4,2 olduğu görülmektedir.

Tüm bu verilere bakıldığında yapılan tüm yasal düzenlemelere rağmen kadınları iş hayatının dışında tutan ya da barınmasını engelleyen belirli sorunlar olduğu anlaşılmaktadır. Kadınların işgücüne katılımını engelleyen faktörler aynı zamanda çalışırken karşılaştıkları sorunlardır (Önder, 2013). Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunları belli başlı beş grupta toplamak mümkündür. Bunlar ([www.tisk.org.tr](http://www.tisk.org.tr));

- Eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik
- Ücretlendirmede eşitsizlik

- Sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik
- İş bulma ve yükseltilmede eşitsizlik
- Psikolojik ve Cinsel tacizdir

Yukarıda sözü geçen sorunlar çalışma hayatında bulunan tüm kadınları etkileyen faktörlerdir. Her ne kadar bu sorunlar bir bütünün parçası olsa bile “Pembe taciz” kavramına ulaşabilmemiz için son iki maddeye daha çok yoğunlaşmamız gerekmektedir. Negiz ve Yemen (2011) çalışmalarında tam da bu noktada kadınların yükselme ve bulunduğu pozisyonda devam edebilmeleri yönündeki engellerin altını çizmişlerdir;

**Tablo 2: Üst Pozisyonlarda Kadının Yer Almasına İlişkin Karşılaştığı Sorunlar**

Başlıklar İçerik	Başlıklar İçerik
<b>Ataerkil toplm değerleri ve geleneksel roller</b>	Kadının toplumdaki yerinin öncelikli olarak eş ve anne olarak belirlenmesi
<b>Cinsiyet temelli ayrışma / ayrıştırma</b>	Kadının cinsiyetinden dolayı bazı durumlarda kendi kararı ile bazı durumlarda toplumsal baskı ile yönetsel pozisyona gelememesi
<b>Ekonomik özgürlüğün faydasına inanmamak</b>	Elde etmiş olduğu ekonomik özgürlüğün kendisine ve çevresine yeterli katkı sağlayamayacağını düşünmesi
<b>Kendine güven veya zihinsel olgular</b>	Yönetsel pozisyonlara gelmede kendini yeterli görmemesi yani özgüven eksikliği
<b>Başarı / zirve / yalnızlık korkusu</b>	Başarılı ve zirvede olmasının kadını yalnızlaştıracağını düşünme (ailevi ve iş ortamında)
<b>“Kraliçe Arı Sendromu” veya tek olma özlemi</b>	Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere özenmesi ve onların yöntemlerini benimsemeye başlamaları
<b>Cam tavan sendromu</b>	Kadının belirli bir kademeye kadar yükseldikten sonra daha fazla ilerlemelerinin görülmeyen ve geçilemeyen bir şekilde engellenmesi
<b>Mobbing'e yenilme</b>	Kadının, çalışma hayatında psikolojik şiddete maruz kalınması ve kadının bu duruma dayanamaması
<b>Geniş açı ile bakabilme</b>	Kadının olayları geniş açıyla değerlendiremeyeceğinin düşünülmesi
<b>Analitik bakış</b>	Kadınların analitik bir bakış açısına sahip olmadığı düşüncesi
<b>Özgüven Eksikliği</b>	Kadının erkeğe oranla özgüveninin yeterli olmaması
<b>Kadınlara yönelik stereotipleme</b>	İnsanların cinsiyetleri, ırkları, etnik grupları, dinleri ve yaşadıkları bölge gibi özellikleri nitelendirilmeleridir. Örneğin, erkeklerin başarı, bağımsızlık, kendine güven vb. özellikler ile tanımlanırken; kadınların nazik, anlayışlı, insanlara dönük gibi özelliklerle tanımlanması gibi.

Tablo'daki bilgiler incelendiğinde veriler aslında bizleri genişletilmiş bir mobbing algısıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Kadının iş hayatında karşılaştığı sorunlar incelendiğinde bu sorunların bir kısmının erkeklerden, bir kısmının kendilerinden, bir kısmının toplumsal dinamiklerden, bir kısmının da kadınlardan kaynaklandığı görülmektedir. Çalışmanın devamında da bu nokta üzerinde durulacaktır.

### **3. MOBBİNG (İŞYERİNDE TACİZ) VE ÖTESİ**

Örgüt içinde birçok sosyal ve psikolojik değişken barındıran bir yapıdır. Günümüz örgütleri bu değişken dinamikler içerisinde örgütsel hastalıklara neden olan faktörleri tespit edip, minimize etmeye çalışarak verimliliği artırmaya çalışmaktadır. “İşyerinde psikolojik taciz” veya İngilizce söyleniş şekliyle “mobbing” de bu örgütsel hastalıklardan biridir. Bu hastalık, çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanan, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarmaktan kaçınılan, adeta bilinmezden gelen karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir konudur (Tınaz, 2006). Bu bölümde mobbing kavramı en temel yönleriyle ele alınacaktır.

#### **3.1. Mobbing Tanımı, Unsurları ve Teorik Çerçevesi**

Mobbing, son zamanlarda örgüt psikolojisi üzerinde çalışanların sıkça başvurdukları bir kavramdır. Yıldırma, bastırma, sindirme, yok sayma, psiko-terör uygulama gibi anlamlara gelen ‘mobbing’ kavramı, örgütsel çatışmanın, verimsizliğin ve motivasyonsuzluğun kaynağı olarak görülmektedir (Tutar, 2004). Mob kelimesinden türetilen “mobbing” terimi, bir takım hayvan türlerinin dışarıdan aralarına katılan diğer bir hayvana veya hayvanlara karşı birlikte hareket etmek suretiyle psikolojik baskı kurmalarını ifade etmektedir. Bu boyutuyla mobbing, öfkeli ya da kızgın bir kalabalığın ses çıkararak diğer kişilere karşı topluca saldırıya geçmesidir (Gün, 2010: 15). İş yaşamında ise mobbing kavramı ilk kez, 80’li yıllarda İsveç’te yaşayan Alman çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından, belli bir işyerinde çalışanlar arasında benzer tipte, uzun dönemli, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamaların sonucunda kullanılmıştır (Tınaz, 2006). Mobbing kavramının bu noktaya gelmesi uzun fakat anlamlı bir süreç geçirmiştir. Basit anlamda kronolojik olarak ele alınırsa (Tekik, 2010);

- Mobbingin ilham kaynağı olarak Mobbing kavramı ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen bir bilim adamı (etolojist) olan Lorenz tarafından, 1960’larda bir grup küçük hayvanın daha büyük, tek bir hayvanı (bir grup kazın bir tilkiyi) korkutmak için yaptıkları saldırıları tanımlamada kullanılmıştır (Davenport vd., 2003:3).
- 1972’de Heinemann, ders esnasında sınıf arkadaşlarının birbirlerine neler yapabileceğiyle ilgilenmiş ve küçük gruplardaki çocukların genelde tek bir çocuğa karşı yönlendirdikleri yıkıcı, zararlı davranışları tanımlamak için kullanmıştır
- 1983 yılında Norveç’te üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmesi üzerine, dönemin Milli Eğitim Bakanı çok geniş çaplı bir araştırma başlatmıştır. Araştırmayı Professor Doktor Dan Olweus idare etmiş ve

okullardaki zorbalık ve kurbanların durumlarını ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu araştırmada olguyu tanımlamak için zorbalık anlamına gelen “Bullying” terimi kullanılmıştır.

- 1988’de İngiliz gazeteci Andrea Adams, BBC’de yapılan programlarda mobbing olgusuna kamuoyunun dikkatini çeken ve medyada işleyen ilk isimdir. Daha sonra yaptığı çalışmalarını 1992’de “Bullying at Work: How to Confront and Overcome” (İşyerinde Bullying: Nasıl korunulabilir ve Üstesinden Gelinir?) kitabında yayınlamıştır.
- Leymann 90’lı yıllardaki çalışmalarında “bullying” kavramının “mobbing” olgusunu tam karşılamadığını ve iki kavramı birbirinden ayrılması gerektiğini savunmuştur. Bullying, fiziksel saldırı, şiddet ve tehdidi çağrıştırmaktadır. İşyerindeki zarar veren, yıkıcı eylemlerde fiziksel şiddete çok nadir rastlanılmasına karşın okullarda aynı olgu fiziksel saldırganlık eylemleri ile güçlü bir biçimde karakterize edilmektedir (Fettahlıoğlu, 2008;10).
- Leymann (1996) araştırmalarının sonucunda en tatmin edici tanımlardan birini ortaya koyarak mobbingi; “Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.” olarak tanımlamıştır.

Sosyal bilimlerde her kavramda olduğu gibi mobbing içinde onlarca tanım yapmak ve paylaşmak mümkündür. Fakat bu noktada neyin mobbing olup neyin olmadığını kavramsal çerçevesini oluşturmak mobbingi anlamak adına daha faydalı olacaktır. Bu anlamda aşağıdaki tablo temel çerçevenin oluşması adına yararlı olacaktır (ÇSGB, 2014);



**Tablo 3: Mobbingin Unsurları**

<b>Mobbingin Unsurları</b>	<b>Açıklama</b>
➤ İşyerinde gerçekleşmelidir.	İşyeri dışındaki sosyal ortamlarda yaşanan psikolojik şiddet olsa da mobbing olarak adlandırılmamalıdır.
➤ Üstler tarafından astlarına uygulanabileceği gibi, astları tarafından üstlerine de uygulanabilir ya da eşitler arasında da gerçekleşebilir.	Örgüt içerisinde çoğu zaman üstlerin astlara uyguladığı baskı olarak görülse de örgütün her düzeyinde ve kademesinde çapraz olarak görülebilir.
➤ Sistemli bir şekilde yapılmalıdır.	Uygulanan yıldırmanın bir amacı ve yöntemi olmalı. Mobbinge mağduru tarafından hissedilmeli
➤ Süreklilik kazanmış bir sıklıkla tekrarlanmalıdır.	En az altı aylık bir periyot içerisinde devam ediyor olması ve süreklilik arz etmesi gerekmektedir. Mobbing geçici bir kızgınlık gibi algılanmamalıdır.
➤ Kasıtlı yapılmalıdır.	Yanlış anlaşılma ya da iletişim kopukluğundan kaynaklı ters düşmeler mobbing değil çatışma ortamı oluşturmaktadır.
➤ Yıldırma, pasifize etme ve işten uzaklaştırma amacıyla olmalıdır.	Mobbing başlamış ise kesinlikle bir kazananı vardır. Eğer stabil durumda çekişme halinde ise bu çatışma halidir.
➤ Mağdurun kişiliğinde, mesleki durumunda veya sağlığında zarar ortaya çıkmalıdır	Kişi psikolojik ve biyolojik olarak zarar görmüş olması ve bu zararın farkında olması gerekir.
➤ Kişiyne yönelik olumsuz tutum ve davranışlar gizli veya açık olabilir	Davranış tarzı gizli ya da açık olabilir fakat kesinlikle hissedilir olmalıdır.

Mobbing uygulamanın birden fazla yolu vardır. Önemli olan mağdurun yılması ve boyun eğmesini sağlamaktır. Bazen uygulayanlarda farkına varmasa da sistematik bir süreçtir. Leymann (1996; 174), mobbing aktiviteleri belirtiler kapsamında beş grup içinde değerlendirmiştir. Bunlar;

**Tablo 4: Mobbing Belirtileri ve Aktiviteleri**

Mobbing Belirtileri	Aktiviteler
1. Kurbanın kendini göstermesine ve doğru iletişim kurmasına etki etmeye ilişkin belirtiler,	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Üst konumundaki kişiler tarafından astların kendini gösterme olanaklarının kısıtlanması,</li> <li>* Konuşma anında sürekli olarak hedef kişinin sözünün kesilmesi,</li> <li>* Meslektaşlar/akranlar ya da birlikte çalışılan kişiler tarafından kendisini gösterme olanaklarının kısıtlanması,</li> <li>* Mağdurun yüzüne karşı bağırılması ve yüksek sesle azarlanması,</li> <li>* Yapılan işin sürekli olarak eleştirilmesi,</li> <li>* Özel yaşamın sürekli olarak eleştirilmesi,</li> <li>* Telefonla rahatsız edilme;</li> <li>* Sözlü tehditler almak,</li> <li>* Yazılı tehditler gönderilmesi,</li> <li>* Jestler ve bakışlarla ilişkinin reddedilmesi,</li> <li>* İmalat yoluyla ilişkinin reddedilmesi.</li> </ul>
2. Kurbanın sosyal bağlantılarını sürdürülebilmesine ilişkin belirtiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Çevredeki insanların mağdurla konuşmaktan kaçınması,</li> <li>* Kişinin konuşma ve görüşme hakkında yoksun bırakılması,</li> <li>* Kişiyi diğer çalışanlardan ayrılmış bir işyerinin verilmesi,</li> <li>* Meslektaşlarının/akranlarının kişiyle konuşmasının yasaklanması,</li> <li>* Kişiyi sanki orada değilmiş gibi davranılması.</li> </ul>
3. Kurbanın personel ünvanını devam ettirebilmesine ilişkin belirtiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kişinin arkasından kötü şekilde konuşulması,</li> <li>* Kişi hakkında asılsız söylentilerin çıkarılarak yayılması,</li> <li>* Kişiyi gülünç durumlara düşürmeye çalışma,</li> <li>* Kişiyi akıl hastasıymış gibi davranılması,</li> <li>* Kişiyi psikolojik tedavi görmesi için baskı yapılması,</li> <li>* Kişinin herhangi bir özrü ile alay edilmesi,</li> <li>* Kişiyi gülünç düşürmek için yürüyüşü, jestleri ya da sesinin taklit edilmesi,</li> <li>* Kişinin dini ya da siyasi görüşü ile alay edilmesi,</li> <li>* Kişinin özel yaşamı ile alay edilmesi,</li> <li>* Kişinin milliyeti ile alay edilmesi,</li> <li>* Kişinin özgüvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması,</li> <li>* Kişinin çabalarının yanlış ve küçültücü bir şekilde yargılanması,</li> <li>* Kişinin alçaltıcı isimlerle anılması,</li> <li>* Kişiyi karşı cinsel imalarda bulunulması.</li> </ul>
4. Kurbanın mesleki durumlarına ilişkin belirtiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kişiyi hiçbir özel görevin verilmemesi,</li> <li>* Kişiyi verilen işlerin geri alınması,</li> <li>* Kişiyi sürdürmesi için anlamsız işlerin verilmesi,</li> <li>* Kişiyi sahip olduğu yeteneklerden daha azını gerektiren işlerin verilmesi,</li> <li>* Kişinin işinin sürekli olarak değiştirilmesi,</li> <li>* Kişiyi özgüvenini olumsuz yönde etkileyecek işlerin verilmesi,</li> <li>* Kişiyi itibarını düşürecek şekilde, niteliklerinin dışındaki işlerin verilmesi,</li> <li>* Kişiyi mali yük getirecek genel zararlar verilmesi,</li> <li>* Kişinin evine ya da iş yerine zarar verilmesi.</li> </ul>
5. Kurbanın fiziksel sağlığına ilişkin belirtiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kişinin fiziksel olarak zorlanacağı işleri yapmaya zorlanması,</li> <li>* Kişiyi karşı fiziksel şiddet tehditlerinin yapılması,</li> <li>* Kişinin gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanması,</li> <li>* Kişiyi fiziksel zarar verilmesi,</li> <li>* Kişiyi doğrudan cinsel tacizde bulunulması.</li> </ul>

### 3.2. Mobbing Türleri ve Süreci

Mobbing örgütsel bir hastalık olarak ele alınırken araştırmacılar açısından sıklıkla örgütsel yapı üzerinden sınıflandırılmış ve bu açıdan değerlendirmeler yapılmıştır. Başka bir ifadeyle örgütsel şema üzerinden “Dikey-Hiyerarşik” ve “Yatay” mobbing olarak sınıflandırılmıştır. Basit anlamda mobbingin türleri açıklanacak olursa;

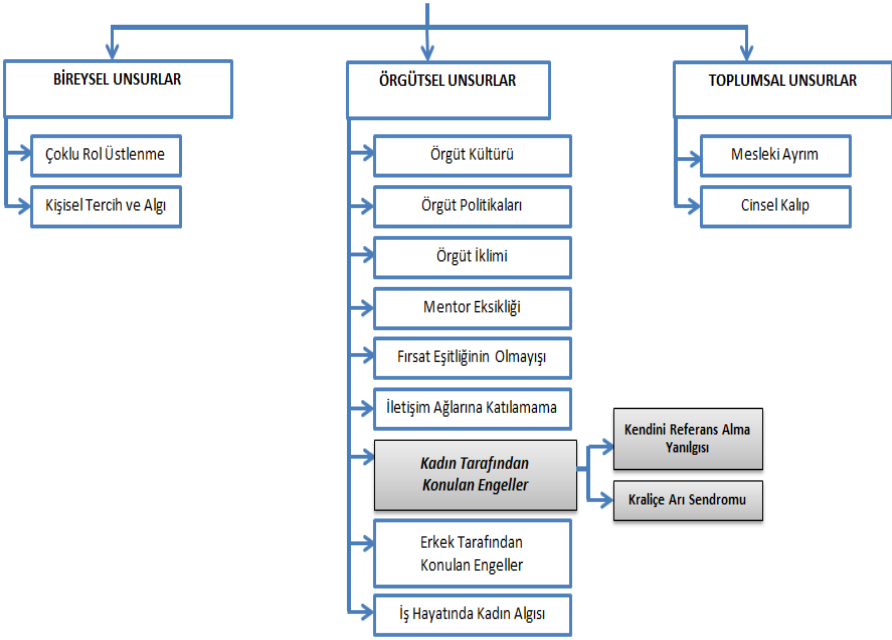
**Tablo 5: Mobbing Türleri**

TÜR	ALT TÜR	YÖN	TANIM	AÇIKLAMA
DİKEY	Yukarıdan Aşağıya	↓	En sık karşılaşılan mobbing türü olarak üstlerin aslılara uyguladığı mobbing türüdür	Bu tür mobbing, üstlerin sahip olduğu kurumsal gücü, aslılarını ezmek, sindirmek ya da kurum dışına itmek amacıyla kullanmaları çalışma ahlakı açısından da ciddi bir olumsuzluk olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerin mobbing uygulamalarının altında yatan nedenler ise, kişisel çatışmalar, subjektif önyargılar, başarılı aslıların ileride kendilerine rakip olabileceği düşüncesi ya da başarısız olan ekip elemanlarının tasfiyesi olabilmektedir (Şimşek, 2013).
	Aşağıdan Yukarıya	↑	Nispeten daha az karşılaşılan aslıların birlik olarak üstlere uyguladıkları mobbing türüdür	İstisna olarak nitelendirilebilecek kadar az rastlanan bu taciz biçimi aslında bir otoriteyi tanımama durumudur. Yöneticiyi dışlamaya ve sabote etmeye yönelik olarak; verdiği görevlerin yerine getirilmemesi ya da uzun sürede gerçekleştirilmesi, yöneticinin aldığı kararların sorgulanması, sürekli bir hatasının aranması ve bir hata yaptığında üzerine gidilmesi gibi davranışlar sergilenmektedir. Bu durumda tacizde bulunan genellikle tek bir kişi değildir, çoğu zaman tüm birim çalışanları ya da bir grup çalışan tacizde bulunmaktadır (Şimşek, 2013).
YATAY	.	↔	Yukarıdan aşağıya olan mobbing türüyle beraber sık karşılaşılan eş pozisyonda bulunanların birbirine uyguladığı mobbing türüdür.	Kıskançlık, rekabet, yarış, korku vb. nedenlerle rekabet ortamında kendi konumunu garanti altına almak için aynı pozisyonda çalışanlara yapılan psikolojik bir istismardır (Devenpot, Schwartz ve Elliott, 2003: 29-30). Diğer türlere göre bu türde mobbingi uygulayan kendini haklı görme eğiliminde ve yaptığı şiddeti karşılıklı çekişme olarak görmektedir.

Her bir mobbing türünün uygulanış biçimi ve stratejisi birbirinden farklıdır. Amaçlar ve stratejiler farklılık gösterse de yapılan araştırma ve analizler sonucunda öze bakıldığında mobbing süreci türler bağlamında benzerlik göstermektedir. Tınaz (2010) çalışmasında daha önceki çalışmalar ışığında bütüncül bir mobbing modeli ortaya koymuştur. Bu modelde; mobbingi tetikleyen faktörlerden korunma stratejilerine, aşamalardan tutumlara geniş anlamda mobbing süreci ele alınmıştır.

### **3.3. Cam Tavan ve Kraliçe Arı Sendromu**

Günümüz şartlarında Dünya ortalamasına bakıldığında kadınların işgücüne ve eğitime katılım oranlarındaki hızlı artış bulunmaktadır, fakat birçok kadın iş dünyasında mesleki ayrımlarla karşılaşmakla beraber üst düzey yönetsel ve profesyonel pozisyonlarda da karşılımlarına görünmez bir engelin çıktığı görülmektedir. Kadınların daha düşük statülü işlerde çalışmaları içinde buldukları toplumlar tarafından daha uygun karşılanırken, yöneticilik gibi yüksek güç, prestij ve statü sağlayan mesleklere girişleri ve bu mesleklere yükselmeleri oldukça zor olmaktadır (İnandı vd., 2009). Bu noktada kadınların iş dünyasında yükselme sürecinde bir dirençle karşılaştıkları sıklıkla görülmektedir. Başka bir deyişle metafor olarak “görünmez bir tavana” çarpıldığı savunulmaktadır. Bu sendrom davranış bilimcilerle “Cam tavan” olarak adlandırılmıştır. Cam tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engelleri ifade etmektedir. Bu kavramla iş yaşamında üst düzeylere tırmanan kadınların tepe noktalarda engelle karşılaştıkları ve “tavana” vurdukları anlatılmaya çalışılmaktadır (Aytaç, 2001;42). Cam tavan (glass ceiling) kavramı ilk defa, Wall Street’de Hymowitz ve Schellhardt’ın 1986 yılındaki röportajında; kadınların örgütlerde bir üst pozisyona geçerken karşılattığı her türlü engel ve haksızlık olarak kullanılmıştır (Lockwood, 2004). Daha sonraki süreçte kavram erkek çalışanlara göre “daha az ücret”, “sosyal imkanlardan dışlanma yada daha az yararlanma”, “daha az yetki” gibi mobbing temelli yaptırımlarda eklenmiştir. Cam tavan tanımında da isminde de geçtiği üzere cam gibi şeffaf, keşfedilmesi zor bir yapıdadır. Çoğu zaman toplumsal cinsiyet ayrımcılığının bir uzantısı olarak meşru ve doğal olarak gözüken uygulamaların arkasına gizlenmesi de bu engellerin varlığının tespitini zorlaştırmaktadır (Çetin, 2011;64). Bu bağlamda cam tavan sendromuna neden olan faktörleri net olarak ortaya koymak gerekmektedir. Aşağıdaki şekilde literatürde sıklıkla yer verilen faktörler derlenmiştir.



Şekil 2:

## Cam Tavan Algisına Neden Olan Faktörler

Bu noktada karşımıza örgütsek unsurlar içerisinde kadınlar tarafından ortaya konulan cam tavan faktörleri çıkmaktadır. En basit ifadeyle bunlar (Örücü vd., 2007);

- **Kendini referans alma yanılgısı;** Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı”dır.
- **“Kraliçe arı” sendromu;** Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

Kadın patron ya da yöneticilerin, kadın çalışanlar üzerinde strese neden olduğu gerçeği ile son zamanlarda çok karşılaşılıyor. Hemcinsleri tarafından yönetilen kadınlarda depresyon ve strese daha sık rastlanılıyor. Tarafsızlık ilkesi, cinsiyet körlüğü, kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir; başarıyı yüceltme ihtiyacı, kıskançlık, kadın çalışanların çeşitli nedenlerle bir çeşit tehdit unsuru olarak görülmesi sendromun başlıca özellikleridir (Mengi, 2010). Kraliçe arı sendromu yine yerinde kullanılmış bir metaforudur. Arı kolonileri incelendiğinde tüm işçi arıların, kendilerine göre daha büyükçe olan bir arıya özel bir özen gösterdikleri hemen fark edilir. Beslenmesi, temizliği,

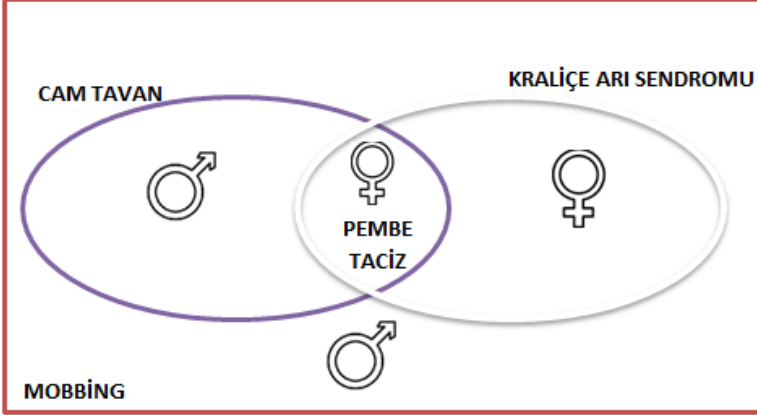
güvenliği gibi tüm ihtiyaçları diğer arılar tarafından karşılanan bu lider arı, koloninin devamlılığını sağlayacak olan "kraliçe arıdır", tektir ve varlığı diğer arılar için hayati bir önem taşımaktadır. Kraliçe arı da bu durumun farkındalığıyla, konumunu ve statüsünü korumak için elinden geleni yapar (Yürüten, 2010). Erkek dünyası olarak adlandırılan iş dünyasında cam tavan ve mobbing mağduru kadınlar bu psikolojik bariyerleri aştıklarında çoğu zaman geride kalan kadınlara destek olmak/mentorluk yapmak yerine farklı bir yıldırma yöntemini uyguladıkları görülmektedir. Kadın yöneticilerin zamanla erkek yöneticilerin özelliklerini göstererek diğer kadın çalışanlara erkeklerinde uyguladığı davranış kalıplarını göstererek psikolojik taciz ortamı yaratmasıdır. Literatürde kraliçe arı sendromuna dair en temel özellikleric (Zel, 2002); erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmak, diğer kadınlarla rekabeti bertaraf etmek, ayrımla ilgili belirtileri görmezden gelmek şeklindedir.

#### **4. MOBBİNG VE KRALİÇE ARI SENDROMU EKSENİNDE PEMBE TACİZ**

İş dünyası toplumun tüm kesimlerinden gelen kişiler için karmaşık, rekabetçi, bir anlamda acımasız bir ormandır. Fakat araştırmaların da desteklediği üzere kadınlar için daha da karmaşık ve daha da zordur. Birçok psikolojik ve sosyolojik olguyla mücadele eden iş dünyasındaki kadınının karşısına yeni bir düşman daha güçlü bir şekilde çıkmaktadır. Bu düşman iş dünyasında çoğunlukla cam tavanı delmiş, stres ve mobbing ortamına uyum sağlamış diğer kadın çalışanlardır. Yatay ve dikey mobbingin paralel olarak yol aldığı, kadının cinsiyetine özgü vurgulamaların kadınlar tarafından da yapıldığı görülmektedir. Ayrıca kadın yöneticilerin kadınlara daha şiddetli mobbing yaptığı, kadınlar arasındaki mobbingin kişiselleştiği ve dedikodu mekanizması ile mobbingin ivme kazandığı gibi bulgulara ulaşılmıştır. Karakuş (2014) çalışmasında “Kadın çalışanların başka kadın çalışan ya da yöneticilerden gördükleri mobbing davranışları”nı "pembe taciz" olarak tanımlamıştır. 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 şekliyle mobbingin, kadın yönetici ya da çalışanlar için bir tatmin aracına dönüştüğü söylenebilir (Karakuş, 2014). Pembe taciz kavramı bir anlamda ayrı olarak ele alınması gerekmektedir. Çünkü ortaya çıkış şekli ve uygulama biçimi boyutunda farklılık görülmektedir. Bir anlamda örgütsel sendromlarının grip mikrobunda olduğu gibi mutasyon geçirerek daha güçlü olarak ortaya çıkmış türevidir. Daha basit bir ifadeyle “Pembe Taciz” mobbing, cam tavan, kraliçe arı sendromu gibi güçlü sendromların belirli özelliklerinin birleşerek örgüt içerisinde

ortaya çıkmış sosyolojik bir hastalık olarak kabul edilebilir. Aşağıdaki şekil kavramın modellenmesi adına açıklayıcı olacaktır.

**Şekil 3: Pembe Tacizin Kavramsal Modeli**



**Not:** Psikolojik şiddeti uygulayan taraflar şekilde cinsiyet simgeleriyle temsil edilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, kadınların çalışma yaşamında özellikle diğer kadınlara uyguladıkları mobbingin mevcut durumunu tespit etmek ve altında yatan nedenleri irdelemektir. Bunun için 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” isimli başlıklar taranmış ve bu başlıklar altında yer alan, toplamda 240 yorumdan mobbing kapsamında değerlendirilebilecek kayda değer 136 yorum içerik analizine göre incelenmiştir. Nitel Araştırma kapsamında değerlendirilen içerik analizinde; sözel, yazılı ve benzeri materyallerin içerdiği mesajın, sistematik olarak sınıflandırılması, isteğe bağlı olarak sayılara dönüştürülmesi söz konusudur. (Tavşancıl ve Aslan, 2001: 22). Bu çalışmada veri toplamada gözlem ve görüşme söz konusu olmadığından, araştırılan probleme ilişkin olarak yazılı materyaller (Yıldırım ve Şimşek, 2004) çalışmaya dahil edilmiştir. İçerik analizinin şartlarına uygun şekilde, araştırmanın amacı belirlendikten sonra, örnekleme yapılmış, analiz birimleri belirlenmiştir. Sonrasında analiz birimleri, literatür destekli kategorilerin (temalar) saptanmasıyla ve bu

temaların alt başlıklara ayrılarak kodlanmasıyla (Baş ve Akturan, 2008) analiz edilmiştir. Analizde veriler, toplamda 136 yorum üzerinden SPSS programı yardımıyla frekans dağılımına göre sayısallaştırılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği açısından belirlenen temalar alan uzmanları tarafından incelenmiştir. Bu bağlamda oluşturulan kodlama yönergesi güvenilir ve geçerlidir. Temalar belirlenirken literatür faydalanılmış, mobbing’ in iş yaşamında uygulama biçimleri dikkate alınmış ve yorumların analiz edilebilmesi için kodlama yönergesi oluşturulmuştur. Analizde irdelenen konular “mobbingin yapılma şekli, işyerinde yaşanan tipik mobbing eylemleri” şeklinde gruplandırılmıştır.

## 5.2. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bulguları aşağıdaki tablolarda ayrıntılı şekilde paylaşılmıştır. Elde edilen bulgularla, kadınların bulunduğu örgütlerde “mobbingin ne türde yapıldığı, mobbing eylemleri” ortaya konmuş, kadınların uyguladıkları şiddet resmedilmiştir. Sonuç ve yorumlar kısmında ise kadınların örgütlerde yaptıkları mobbingin altyapısında hangi nedenlerin yatabileceği, nasıl önlenebileceği tartışılmıştır. İşyerinde yaşanan tipik mobbing eylemleri dikkate alınarak literatür destekli (Leymann, 1996: 170; Davenport, 2003: 17-18; Karakuş, 2004: 339-340) araştırma başlıkları “Kişisel itibara yönelik eylemler, ayrımcılık, cinsel kimliğe yönelik tacizler, iletişimsel engeller, işle ilgili eylemler” şeklinde sıralanmıştır. Bu başlıkların alt başlıkları elde edilen bulgular ve yorumlarıyla aşağıdaki tablolarda ele alınmıştır.

**Tablo 6: Kadınların İş yerinde Yaptıkları Mobbing Türü**

MOBBING TÜRÜ	FREKANS	YÜZDE
Yatay Mobbing	23	% 16,9
Dikey Mobbing	113	% 83,1
<b>TOPLAM</b>	<b>200</b>	<b>% 100,0</b>

Araştırmaya dahil edilen yorumlar, işyerinde kadınların yaptıkları şiddet türünün daha çok dikey kademedede ortaya çıktığını ortaya koymuştur. Üst yönetici olarak kadının, alt kademe çalışanlarına yaptığı mobbing % 83,1 oranla dikey mobbingdir. Özellikle yorumlarda üst düzey kadın yöneticiler “şirret, çekilmez, dayanılması güç insanlar” yakıştırmalarıyla yer almış, kadın yöneticiler belirli yaş aralıkları ve medeni durumları dikkate alınarak “sert veya ılımlı” şeklinde sınıflandırılmıştır. Özellikle 35-40 yaş arası ve bekar bayanlar” sert, zalim, şirret, iş kolik yönetici”, 40-50 yaş arası ve evli bayanlar “ılımlı, hoşgörülü, anne şefkatinde olan yöneticiler”



şeklinde ifade edilmiştir. Yorumlarda sıkça dile getirilen konu, kadın üst yöneticilerin yaptıkları mobbing doğrultusunda “kadın üstüm olsun asla istemem, kadın yönetici mi aman evlerden irak” şeklinde ortaya çıkmıştır. Yorumlar dikkate alındığında elde edilen bulgular, kadın yöneticilerin işyerinde daha çok hiyerarşik güçten destek alarak dikey mobbing uyguladıkları yönündedir.

Kadınların iş yerinde yaptıkları mobbingin türü genelde dikey mobbing çıkmıştır Ancak dikey ya da yatay olmasından öte burada tartışılması gereken önemli hususlardan biri kadınların neden mobbing uyguladıklarıdır. Bu araştırma sonucunda Dikey mobbing bulgusu kapsamında kadının Türk toplumundaki statüsü dikkate alınmalıdır. Öyle ki geçmişten günümüze hemen hemen tüm toplumlarda var olan ataerkil toplum kültürü; kadın ve erkeğe değişik roller, sorumluluklar ve haklar yüklemiştir (Kavacıklı, 1999; Tüzen, 2002). Ülkemizdeki geleneksel ataerkil yapı nedeniyle de kadının yeri ailesi ve ev yaşamıyla sınırlanmıştır. Ataerkil toplumlarda yer alan bu yaygın inanç yüzünden kadın eğitim ve çalışma olanaklarından daha az yararlanmakta, meslek seçim olanakları kısıtlanmakta, çalışma yaşamında erkeklerle eşit hak ve koşullarla karşılaşmamaktadır (Estes, Noonan & Maume, 2007; İçli & Gönüllü 2001). Bu yüzdendir ki, kadın belli bir yaşta belirli bir yönetim pozisyonuna getirildiğinde “ego patlaması” yaşayabilir. Çünkü sürekli bastırılan kadın artık gücü ele geçirmiştir ve bunu tamamen kendi ekseninde kullanmak isteyebilir. Ancak bu değerlendirme, kadının bilinç altı ve davranış rol modeli gibi konulara temas ettiğinden bu çalışmada sadece bir varsayımdan ibarettir. Kadınların özellikle yönetim kademesine geldiklerinde uyguladıkları mobbingin altında yatan nedenlerin farklı bilim dalları tarafından irdelenmesi bu konuya açıklık getirebilir.

**Tablo 7: Kadınların Kişisel İtibara Yönelik Olumsuz Eylemleri**

KİŞİSEL İTİBARA YÖNELİK EYLEMLER	FREKANS	YÜZDE
Ezmek-Zulmetmek	56	% 41,2
Dedikodu	31	% 22,8
Yıldırım	17	% 12,5
Asılsız Suçlamalar	16	% 11,8
Kaba Davranışlar	13	% 9,6
Dolaylı İma- Laf Sokmak	13	% 9,6
Sinir Gösterileri	12	% 8,8
Bağırarak	12	% 8,8
Küfür-Hakaret	9	% 6,6
Gülünç Duruma Düşürme	2	% 1,5
Yok Saymak	0	% 0,0

Araştırmaya dahil edilen yorumlarda kadınların işyerinde kişisel itibara yönelik yaptıkları eylemlerde % 41, 2 oranında “ezme, zulmetme” eylemine yer verdikleri görülmüştür. “kadın yönetici ile çalışmak işinizin zorluğunu iki katına çıkaran bir durumdur, ezilirsiniz” “İşyerinizde kapris, kişisel çekememezlik ve sürekli altındakini ezme çabası ile karşılaşacaksınız bir kadın yönetici söz konusu ise” gibi yorumlar bu bulguyu destekler örnekler arasındadır.

Dedikodu mekanizması kısa yoldan kadını yaralayan bir ortam hazırlar. Güç sahibi kişiler, hedefe aldıkları kişi hakkında bir çok kişinin konuşmasını isterler ve dedikodu mekanizmasını bu şekilde taciz olarak kullanırlar. (Karakuş, 2014: 344) Çalışmada % 22,8 oranında dedikodu ile mobbing yapıldığı bulgusuna rastlanmıştır. “Kendisine gelen her türlü dedikoduyu dinler, kendisine dedikodu çetesi oluşturur”, “Çok güzel ve zarif bir arkadaşım uzaydan gelmiş gibi hiçbir dedikoduya karışmazdı, böyle olunca da tüm kadınlar sinir oldu” gibi yorumlar bu bulgu kapsamında değerlendirilmiş örneklerdir. Kişisel itibara yönelik eylemler arasında % 12,5 oranında “yıldırma”, % 11,8 oranında “asılsız suçlamalarda bulunma” % 9,6 oranında “kaba davranışlar ve dolaylı ima”, % 8,8 oranında sinir gösterileri ve bağırma; % 6,6 küfür ve hakaret etme, % 1,5 oranında “gülünç duruma düşürme” bulgularına rastlanmıştır. “Kadınlar birbirlerini çekememelerine rağmen en yakın arkadaşlarmış gibi davranırlar, birbirlerine laf sokarlar” “Şirret bir kadındı, her gün bağırıp çağırırdı” “Bana ne hakaretler etti, buradan yazsam siteyi kapatırlar” “Sinirimden ben de gittim fön çektirdim, benim ondan neyim eksik” gibi yorumlar bu bulgulara yönelik bazı örnek cümlelerdir.

**Tablo 8: Kadınların Cinsel Kimliğe Yönelik Eylemleri**

CİNSEL KİMLİĞE YÖNELİK EYLEMLER	FREKANS	YÜZDE
Hemcinslerinin Dış Görünüşü (Giyim-Güzellik vs)	40	% 29,4
Namusa Yönelik Dedikodu	12	% 8,8
Namusa Yönelik Tehdit	2	% 1,5
Cinsel Taciz	0	% 0,0

Kadınların cinsel kimliğe yönelik mobbing eylemleri içerisinde %29,4 oranında hemcinslerinin dış görünüşüne dayanamama ve bundan dolayı eziyet etmeleri yer almaktadır. Bu sonuç oldukça şaşırtıcıdır ama yorumlar arasında özellikle “kendilerinden güzeline tahammül edemedikler, 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.

Namusa yönelik dedikodu da araştırmada elde edilen bulgular arasındadır. % 8, 8 oranında kadınların diğer kadınların cinsel kimliğine yönelik eylemleri arasında itibar ve değerlerini alçaltıcı, kadının saygınlığını tartışılır hale getirici “namusa yönelik iftiraları” yorumlarda mevcuttur. “Eğer bekarsanız, dedikodunun kralını yaşarsınız, sokakta görseniz tanıyamayacağınız insanlarla adınız anılır” “40’ın üzerindeki vasıfsız kadınların dedikodusu yüzünden Türk filmlerindeki gibi olur kadınlar, kocalarından boşanırlar” şeklinde yorumlar bu faktör açısından önemli örnekler arasındadır.

Araştırmada incelenen yorumlarda, namusa yönelik dedikodu da % 8,8 oranında cinsel kimliğe yönelik yapılan eylemler arasındadır. Öyle ki günümüz Türkiye’de kadınların çalışma hayatında geleneksel dil ile yönlendirilmeye çalışılması bir gerçektir ve Karakuş yaptığı araştırmada (Karakuş, 2014: 339) bir kadın tarafından diğer kadın çalışana geleneksel ve tehditkar bir dil ile istediklerini yapmadığı takdirde “seni dağa kaldırtırım” tehdidini yönelttiği tespit edilmiştir. Burada dağa kaldırma olarak ifade edilen namusa yönelik tehdittir ve bu araştırmada da kadın çalışanların üst kadın yöneticilerden benzer şekilde tehdit edildiği bulgularına %1,5 oranında rastlanmıştır.

Mobbing içerisinde özellikle cinsel taciz yer verilen konular arasındadır ve şimdiye kadar işyerinde erkeğin kadına yaptığı cinsel taciz tartışılmıştır ancak bu araştırmada yapılan yorumlar arasında, bir kadının başka bir kadına yapabileceği sapkın bir davranış biçimi olan cinsel taciz araştırılmış ancak cinsel taciz bulgusuna ulaşılamamıştır.

**Tablo 9: Kadınların Ayrımcılığa Yönelik Eylemleri**

AYRIMCILIK	FREKANS	YÜZDE
Kadın-Erkek Ayrımı	10	% 7,4
Farklı Muamele	5	% 3,7
İşe Yönelik Ayrım	0	% 0,0

İşyerinde çalışanlara yönelik yapılan mobbing eylemleri arasında ayrımcılık da literatürde işlenen konular arasındadır. Bu araştırmada incelenen yorumlarda kadın yöneticilerin özellikle % 7,4 oranında “kadın erkek ayrımı” yaptıkları bulgusuna rastlanmıştır. %3,7 oranında da, kadınlar arası veya kadınlar ve erkekler arası iletişimde ve iş yaptırma “farklı muamele” yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların kadın oldukları için bazı işleri yapamayacakları ya da yapmamaları gerektiği şeklinde iş

yaşamında kabul görmüş ön koşul, bu araştırmada da ele alınmış ancak yorumlar arasında böyle bir bulguya rastlanmamıştır.

**Tablo 10: Kadınların İletişime Yönelik Eylemleri**

İLETİŞİMLE İLGİLİ ENGELLER	FREKANS	YÜZDE
Sindirme-Korkutma	7	% 5,1
Sen Yoksun Mesajı	2	% 1,5
İletişimin Engellenmesi	0	% 0,0
Dışlamak	0	% 0,0
Kasıtlı Sessizlik	0	% 0,0
Uzaklaştırma	0	% 0,0

Mobbing davranışının bir boyutunda sosyal iletişime yönelik saldırılar yer almaktadır. Başkaları ile iletişim kurmasının engellenmesi, sen yoksun mesajlarının verilmesi ya da sen yoksun mesajı vermeye başka çalışanların zorlanması, dışlanması, hiç konuşulmaması, iş ortamından uzaklaştırılması (Karakuş, 2014: 341) iletişim engelleri arasındadır. Bu araştırmada kadınların % 5,1 oranında diğer kadınları “sindirmesi, korkutması”; % 1,5 oranında “sen yoksun mesajı” verdiği bulgularına rastlanmıştır. Kadınların kadınlara yaptıkları “Dışlama, iletişimin engellenmesi, kasıtlı sessizlik yoluyla eziyet, uzaklaştırma” gibi eylemlere yönelik yorumlara rastlanmamıştır.

**Tablo 11: Kadınların İşle İlgili Eylemleri**

İŞLE İLGİLİ EYLEMLER	FREKANS	YÜZDE
Ayağının Kaydırılması	13	% 9,6
İşin Eleştirilmesi	10	% 7,4
Yanlışlardan Sorumlu Tutulma	4	% 2,9
Alçaltıcı Zor İş Verilmesi	4	% 2,9
Verilen İş Geri Alma	0	% 0,0
Görev Vermeme	0	% 0,0
İş Sürekli Değiştirme	0	% 0,0

Mobbing içerisinde işle ilgili olumsuz eylemler de ele alınan konular arasındadır. Yapılan araştırmada “Kadın yönetici yaptığı zulümlerle insanı işten, insanı hayatından bezdirir, kendine başka iş bakmak zorunda kalırsın”, “Benden haber alınmazsa bilin ki hapisteyim, o kadını geberttim” gibi yorumlar “ayağının kaydırılması, işinden olma, işten çıkma” başlıkları altında değerlendirilmiş ve yorumlarda % 9,6 oranında bu bulguya rastlanmıştır. İşin eleştirilmesi bulgusuna % 7,4 oranında, yanlışlardan

sorumlu tutulma ve alçaltıcı ve zor bir iş verilmesi bulgusuna % 2,9 oranında rastlanmıştır. “Bu kadınlarda devamlı tatminsizlik, devamlı mutsuzluk, devamlı eleştiri kol gezer” ifadesi “bana kalktı en zor işi verdi, beni verdiği işle gülünç duruma düşürdü” ifadeleri bu eylemlere örnek yorumlar arasındadır. İşle ilgili diğer eylemlerden “verilen işin geri alınması, görev verilmemesi, işin sürekli değiştirilmesi” gibi eylem bulgularına ise rastlanmamıştır.

## 6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmada “kadın yönetici, işyerinde birbirini çekemeyen kadınlar, kraliçe arı sendromu” gibi başlıklar farklı yazarların yorumlarını içeren sözlük sayfalarında bu araştırma kapsamında aranmıştır. Başlıkların altında yer alan ortalama 240 yorumdan 136 sı içerik analizine göre incelenmiştir. Yorumlar mobbing ana başlıkları dikkate alınarak “mobbing türü ve mobbing eylemleri” kapsamında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda kadınların işyerinde daha çok dikey mobbing uyguladığı, bunun da doğrudan kadın yöneticilerin farklı davranış eylemleri ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu eylemler, kadın yöneticiler ve kadınlar için “ itibara yönelik eylemler, ayrımcılık, cinsel kimliğe yönelik eylemler, iletişime yönelik eylemler, işe ilgili eylemler” şeklinde gruplandırılmıştır. Kişisel itibara yönelik eylemler daha çok “ezme-zulmetme, dedikodu yapma, yıldırma” şeklinde analiz edilen yorumlarda tekrarlanmıştır. Cinsel kimliğe yönelik eylemler “kadınların dış görünüşü-güzelliği ve namusa yönelik dedikodu” şeklinde ortaya çıkmıştır. Ayrımcılık eyleminde en sık tekrarlanan, kadınların işyerinde “kadınlarla erkeklere ayrı muamele ettikleri” yönünde çıkmıştır. İletişimle ilgili eylemler ise daha çok “korkutma” eylemidir. İşle ilgili eylemler ise “ayak kaydırma (işinden etme) ve işin eleştirilmesi” şeklindedir. Elde edilen bulgular çerçevesinde yapılan araştırma sonucunda görüş ve öneriler kadınların Türk toplumundaki sosyal statüsü de dikkate alınarak aşağıdaki çerçevede değerlendirilmiştir:

Mobbing, günümüz iş dünyasında kadın olsun erkek olsun kişileri derinden yaralayan bir eylemdir. Bu araştırmada mobbingin kadınlar tarafından yapıldığında daha çok hangi eylemler üzerinde odaklandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bulgular, kadınların işyerinde yaptığı şiddetin daha çok duygusal nedenlere ve farklı algı biçimlerine dayandığını göstermiştir. Kadınların yetiştirilme biçimleri, toplumun sosyo kültürel yapısı, özel yaşamları, medeni durumları, özel günleri vb nedenler analiz edilen yorumlardan da yola çıkılarak bulguların altında yatan nedenler olarak gösterilebilir. Özellikle yorumlardan yola çıkılarak, kadınların hem özel yaşamları hem de iş yaşamları arasında sağlıklı denge kuramadığı söylenebilir bu da mobbing eylemlerinin artmasına sebep olmaktadır. İstikrar

ve düzen açısından bu iki hayatın dengede tutulması kadınların karşılaşabileceği çıkmazları engelleyecektir. Özellikle kadın yöneticilerle çalışmak yorumlarda oldukça zor olarak değerlendirilmiş, kadın yöneticilere yönelik ağır suçlamalar ve nefret dile getirilmiştir. Bunun da altında yatan nedenler arasında “eziklik ve ego patlaması” nedenleri sıralanmıştır. Türk toplumunun ataerkil yapısı düşünüldüğünde kadına yüklenen “analık ve ahlak” kavramları bu durumun açıklaması olabilir. Öyle ki kadınların toplum aile yapısı içerisinde sürekli korumacı yetiştirilmesi, aldıkları eğitimler erkeklerle eşdeğer olsa bile yönetim kademelerinde belirli yerlere getirilmemesi söz konusu durumun nedenleri arasında yer alabilir. Bu yüzdendir ki, belirli statüye erişmiş bayan yöneticiler astlarına, diğer kadın çalışanlara çok rahatlıkla baskı uygulayabilir. Son olarak yapılan bu araştırmada, kadınların işyerinde birbirlerine yaptıkları taciz eylemlerinin daha çok kişisel olduğu, dedikodu mekanizması ile arttığı, kadınların ilgi alanları da dikkate alınarak “güzellik, bakım, giyim” gibi unsurların çekememezlik ve kıskançlıkta oldukça etkili olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır. Bu yüzdendir ki kadınların diğer kadınlara yaptıkları tacizin önüne geçilmesi, ortadan kaldırılması kadına yüklenen roller ve kadın psikolojisi düşünüldüğünde mümkün görülememektedir.

## KAYNAKÇA

- Aytaç, Serpil. (2001), *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Baş, Türker. ve Akturan, Ulun. (2008), *Nitel Araştırma Yöntemleri NVivo 7.0 İle Nitel Veri Analizi*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Çetin, Ayfer. (2011), Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kütahya.
- Davenport, Noa.; Swartz, Ruth. Disther. ve Elliot, Gail Pursell(2003), *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, Sistem Yayıncılık, Çev: Osman Cem Onertoy, İstanbul.
- Estes, Sarah Beth.; Noonan, Mary ve Maume, David (2007), Is Work-Family Policy Use Related to The Gendered Division Of Housework?, *Journal of Family and Economic Issues*, 28; 527-545.
- Gönüllü, Müzeyyen. ve İçli Gönül. (2001), Çalışma Yaşamında Kadınlar: Aile ve İş İlişkileri, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 25 (1); 81-100.
- Gül, Hasan. ve Özcan, Nazlı. (2011), Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2; 107-134

- Gün, Hüseyin. (2010), **Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz, Mobbing/Bullying, İşyeriSendromu**, Lazer Yayıncılık, Ankara.
- İnanlı Yusuf.; Özkan, Saynur.; Peker, Sevinç. ve Atik, Ümide. (2009), Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 5(1);77-96.
- Karabıyık, İlyas. (2012), Türkiye’de Çalışma hayatında kadın istihdamı, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 32(1);231-260
- Karakuş, Hatice. (2014), “Kraliçe Arı Sendromu-Pembe Taciz” **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2(1); 334-356
- Kavacıklı, Filiz Tacer (1999), Sanayileşme Sürecinde Kadının Statüsü, Cinsel Ayrımcılık ve Kadına Yönelik Kuruluşlar, **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Dergisi**, 2(3).
- Leymann, Heinz. (1996), The Content And Development Of Mobbing At Work, **European Journal Of Work And Organizational Pyschology**, 5(2);165-184.
- Lockwood, Nancy. (2004), Domestic and International Perspectives, **Research Quarterly Dergisi**, Ocak Sayısı, 1-10.
- Mengi, Zeynep (2010), Sizin Sendromunuz Hangisi?, <http://www.zeynepmengi.com/2010/08/sizin-sendromunuz-hangisi/>, erişim tarihi: 03.09.2014
- Negiz, Nilüfer. ve Yemen, Aysun (2011), Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı, **Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 24; 195-214.
- Önder, Nurcan. (2013), Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü, **Çalışma Dünyası Dergisi**, 1(1);35-61
- Örücü, Edip.; Kılıç, Recep. ve Kılıç, Taşkın. (2007), Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi** 14(2); 117-135.
- Solmuş, Tarık. (2005), İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz(Mobbing), **İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 7(2);1-14.
- Şimşek, Ayşe Selcen(2013), Mobbing Kaderimiz Midir?, **Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi**, 1(2); 36-45.
- Tavşancıl, Ezel ve Aslan, Esra (2001), **İçerik Analizi Ve Uygulama Örnekleri**, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Tetik, Semra.(2010), Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi** 12 (18); 81-89.
- Tınaz Pınar, (2010), Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mücadele, [http://pinartinaz.com/makale1\\_mercek\\_pinar\\_tinaz.pdf](http://pinartinaz.com/makale1_mercek_pinar_tinaz.pdf), erişim tarihi: 07.09.2014.

- Tınaz, Pınar. (2006), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4(11);13-28.
- Tutar, Hasan. (2004), İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri Ve Sonuçları, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2);101-128.
- TÜİK (2014), İstatistiklerde Kadın 2013,  
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056>, erişim tarihi:  
10.09.2014
- Tüzen, Esra. (2002), Çalışan Kadınlarda Kariyer Planlama Süreçlerini Etkileyen Kişisel Faktörlerin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi*, İzmir.
- [www.tisk.org.tr.](http://www.tisk.org.tr), Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın Gücünün Konumu: Bursa Örneği, erişim tarihi: 05.09.2014
- Yıldırım, Ali. ve Şimşek, Hasan. (2004), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 4. Basım, Ankara.
- Yılmaz, Abdullah.; Bozkurt, Yavuz. ve İzci, Ferit.(2008), Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2); 89-114.
- Yürüten, Merve Tepeli (2010), İş Yaşamındaki Kadınlar/ Kraliçe Arı Sendromu, <http://www.miradanismanlik.com/makale.php?id=26>, erişim tarihi:  
02.09.2014.
- Zel, Uğur.(2002), İş Yaşamında Kadın Yöneticinin Algılanması ve “Kraliçe Arı Sendromu”, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2);39-48.  
<https://eksisozluk.com/>