



Hatice KARAKUŞ¹

“Evli olmasaydım öldürebilirdim onu...epilepsi oldum onun yüzünden...”

“Ben adamı dağa kaldırırdım dedi..çok korkmuştum...”

“Yumurtalıklarını aldırmuş ameliyat olmuş birisi o...”

“Kadına kadınsan, kadın seni böyle ayağının altında eziyor...”

KRALİÇE ARI SENDROMU - PEMBE TACİZ

Özet

Mobbing kadın ya da erkek herkesimden çalışanı derinden etkileyen bir süreçtir. Bu çalışmada, kadınların mobbing kapsamında yaşadıkları mağduriyet hikayelerine yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda olgubilimsel (fenomonolojik araştırma) yöntem kullanılmıştır. Özel sektörde çalışan 4 kadın çalışan ile gönüllülük esasına göre ortalama 1,5 saat süren görüşmeler yapılmıştır. Sahadan edinilen verilere göre kadınların kadın olmalarından kaynaklı cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu ile karşı karşıya kalarak, hamilelik, kadınlık, annelik rollerinin bu süreçte kendilerine karşı koz olarak kullanıldığı söylenebilir. Yatay ve dikey mobbingin paralel olarak yol aldığı, kadının cinsiyetine özgü vurgulamaların kadınlar tarafından da yapıldığı görülmüştür. Ayrıca kadın yöneticilerin kadınlara daha şiddetli mobbing yaptığı, kadınlar arasındaki mobbingin kişiselleştiği ve dedikodu mekanizması ile mobbingin ivme kazandığı gibi bulgulara ulaşılmıştır. Çalışmamızda bu durum “pembe taciz” olarak kavramsallaştırılmıştır.

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

THE QUEEN BEE SYNDROME- PINK ABUSE

Abstract

Mobbing is a process which deeply affects not only female but also male employees. This study involves mobbing-related victimhood stories of women. To this end, phenomenological research method was used. Interviews which lasted for 1.5 hour in average were conducted with 4 voluntary female employees who work in private sector. According to the data obtained from the sector, we can say that women encounter glass ceiling and queen bee syndromes which arise from their being female and pregnancy, womanhood and motherhood roles are used against women in this process. It was also observed that vertical and

¹ Yrd. Doç. Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi Sosyoloji Bölümü, hkarakus1946@gmail.com

horizontal mobbing types function in parallel with each other, emphasis on the gender of woman is made by women as well. In addition, it was found that female managers use more severe mobbing on women; mobbing among women gets personalized and it gains momentum with gossip mechanism. In this study, this situation is conceptualized as "pink abuse".

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

1. GİRİŞ

Bu çalışma kapsamında amacımız kadınların erkeklerden daha çok tacize uğradığı ya da mağdur olduğu tezini öne sürmek değildir. Mobbing bir işyeri hastalığıdır ve bu hastalığı her kesimden ve her cinsiyetten kişinin yaşaması olasıdır. Bu çalışmada kadınları mobbing sürecinde mağdur konuma getiren nedenlerin varlığına işaret edilecektir. Çalışmada özel sektörün farklı meslek gruplarında çalışmış olan kadın çalışanların, mobbing hikayelerine yer verilmiştir. Bu sıkıntılı sürecin hem kendilerini ve iş yaşamlarını nasıl etkilediğini ortaya koymak hem de kadınların mobbingi yaşamaları ile ilgili olarak genel kabulleri sorgulamak ve sürece sahadan edinilen bilgiler doğrultusunda yeni isimlendirmeler bulmak amaçlanmaktadır.

Ataerkil toplum değerleri ve geleneksel roller, cinsiyet temelli ayrışma/ayrıştırma, başarı/zirve/yalnızlık korkusu, (Negiz-Yemen: 2011: 201-202) gibi durumların herbirinin kadınların mobbinge uğrama sürecini ya hazırlamakta ya da hızlandırmakta olduğu varsayılabilir. Eş ve anneliğin kadının başat rolleri olarak lanse edilmesi, cinsiyet bazlı bir ayrıştırmanın hedefi olması ve cinsiyetinin hem erkekler hem de kadınlar tarafından vurgulanması, meslek hayatında edineceği başarıların kendinden birşeyler koparacağı ya da bazı rollerini yerine getiremeyeceği yönündeki içsel korkular, kadın idarecilerin beklenenden farklı bir yönetim anlayışı sergilemesi, açıkça kendini hissettirmeyen ancak kadının belirgin bir şekilde varlığını bildiği engellere takılması ve kadınlarla ilgili klişe yaygın kabullerin varlığı, bu çalışma kapsamında sahadan edinilen verilerle mobbing sürecine kaynaklık eden nedenler olarak ele alınmıştır. Bütün bu nedenler cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu üzerinden dizayn edilecektir.

Cam tavan sendromu çalışma hayatında kadın çalışana çıkarılan gizli engelleri ifade etmektedir. Kadın çalışanların kariyer yapmalarının önündeki bütün zorlukları bu sendrom kapsamında değerlendirmek mümkündür. Cam tavan kavramı, 1970'lerde ABD'de kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan görünmez yapay engelleri tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Wirth, 2004: 1). Tavan, yukarıya çıkmayı engelleme, cam ise resmi olmayan ama hissedilebilen olguyu temsil eder. Kısaca resmi olmayan ve görünmez bir engeldir (Erçen, 2008: 19-20). Cam tavan algısının temelinde kadınların veya diğer azınlık gruplarının belirli şartlar sonucunda kendilerini çaresiz hissettikleri ve mücadele etmekten vazgeçtikleri gerçeği yatmaktadır (Gül ve Oktay:422). Kadınlık, annelik, aile kurma gibi farklı rol ve statülere sahip olan kadınların herbiri için, sahip olunan her sıfat bir çeşit cam tavan sendromuna dönüşmektedir. Çünkü bu sıfatların herbiri çalışma hayatında kadının yükselişi önündeki engelleri bir bir inşa etmektedir. Bahsi geçen bu engellerin inşa edildiği sürecin adı da mobbingdir diyebiliriz. Mobbing sürecinde çeşitli gerekçeler ile kadınların karşısına cam tavanlar çıkarılmaktadır. Kadınlar yükseldiklerini ya da yükseleceklerini zannederken bir engelle karşılaşmakta ve olduğu yerde saymaya başlamaktadır. Kadınların çalışma hayatında erkekler kadar güvenilir olmadığı, çünkü kadınların evlendiklerinde ya da çocuk sahibi olduklarında işi terk edeceği veya evdeki sorumluluklarından dolayı işe kendilerini tam olarak veremeyecekleri gibi inançlar vardır.

(Palaz, 93-94).

Kraliçe arı sendromu ise kadın meslektaşlarına karşı ayrımcı olan kadınlarla ilgili stereotipi anlatmak için kullanılır (Place; 2011: 3). Kadın liderlerin (bilinçaltında ve bilinçli olarak) kendi konumunu korumak için üst yönetim pozisyonlarındaki diğer kadınları uzaklaştırmalarıdır (Wrigley; 2002'den akt: Janus; 2008:12). Erkek egemen ortamlarda ayrı ayrı başarılı olan ve yüksek statüye ulaşmada toplumsal cinsiyet kalıplarını onaylama olasılığı yüksek olan kadınları anlatır bu sendrom (Blau; 2007: 13). Çalışma hayatından özellikle üst kademede bulunan kadınların, diğer kadınları ezerek, yok sayarak yönetme durumudur.

Shallcross vd.(2008, 62-65) tarafından mobbing mağduru olan 8 kadınla yapılan bir çalışmada, mağdur olan kadınlar söylentilerin yayılması, dedikodu, imalar, sürekli mobbing davranışlarına göz yumulması ve bunun teşvik edilmesinin söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca yerli iki kadın çalışan, iletişim tarzları, farklı kültürleri ve farklı yaşam deneyimlerinden dolayı hedef olduklarını, asılsız suçlamalar temelinde kendilerine karşı cezalandırıcı davranışlara maruz kaldıklarını ve yöneticilerin adalet prosedürünün temel ilkelerine uymadıklarını, daha önceden kendilerini savunmaları gereken durumlar ve söylentilere dayanan yanlış ithamlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. 61 akademisyen kadınla yapılan bir başka çalışmada (Şahin ve Türk, 2009:) duygusal şiddet algısı kişisel performansı doğrudan olumsuz etkilerken, itibara saldırı algısı amirden kaynaklanan iş stresini artırarak kişisel performansı dolaylı olarak da olumsuz etkilemektedirler. Hürriyet gazetesinin (www.hurriyet.com.tr) online olarak gerçekleştirdiği bir çalışmada ankete katılan 7 bin kadından 1899'u işyerinde cinsel tacize uğradığını söylüyordu. Bunlardan 904'ü tacize uğradığını kimseyle paylaşmayıp hemen istifa etmiş! Ve sadece tacize uğrayan 719 kadın kendisine tacizde bulunan kişiyle konuşma cesaretinde bulunmuş. 276 kişi ise gittiği iş toplantısında tacizle karşılaşmış, ama sineye çekmiş! Kamu ve özel sektörde çalışan 20 kadınla derinliğine görüşme yöntemi ile gerçekleştirilen bir diğer çalışmada (Sevinç,2011:116) kadınlar yaşadıkları olayların kendilerini hoşgörüsüz, isteksiz ve anti sosyal yaptığını, iş tatmini ve motivasyonun düşmesi, düşük benlik saygısı, depresyon, öfke, kendinden nefret etme, bitkinlik, kronik baş ağrısı, saç dökülmesi, ruhsal kökenli hastalık, uyku problemleri, algısal bozukluk, mide problemleri, sürekli ağlama, kan basıncı problemleri, ritim düzensizlikleri ve boyun tutulması gibi sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

1.1. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada olgubilim (fenomenolojik) yaklaşımı kullanılmıştır. Olgubilim farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Olguyu tanımlayacak temellerin ortaya çıkarılması çabası vardır. Doğrudan alıntılara yer verilir. Olgubilim araştırmaları kesin ve genellenebilir sonuçlar ortaya koymayabilir. Ancak bir olguyu daha iyi tanımamıza ve anlamamıza yardımcı olacak açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyabilir (Yıldırım ve Şimşek; 2011: 72-75). Bu yaklaşımda araştırmacı bireyin öznel tecrübeleri ile ilgilenmekte, bireyin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamları incelemektedir. Yaklaşım her ne kadar bireysel tecrübelerin incelenmesini öngörse de araştırma sürecinde katılımcının yanı sıra araştırmacı da kaçınılmaz olarak dahil olur. Hatta araştırmacının kullandığı dil araştırma sürecine temel oluşturur (Baş ve Akturan; 2013:84-85).

Katılımcılar gönüllülük esasına göre çalışmada yer almışlardır. Toplamda 4 kadın çalışan ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler kişiden kişiye değişmekle birlikte ortalama 1-1,5 saat sürmüştür. Önceden yapılandırılmış sorular sorulmuş, görüşmenin seyrine göre planda

olmayan sorular da yöneltmiştir. İki kişi ile yüzyüze, bir kişi ile skype üzerinden ve bir kişi ile de telefon görüşmesi yapılarak çalışma tamamlanmıştır.

Çalışmanın planlama aşamasında kadından kadına mobbing şeklinde bir hedef konulmamıştı. Bu çalışmaya katılan kadın çalışanların hikayesi ilk etapta başka kişilerden dinlendi. Sonrasında kendilerine görüşme teklif edildi ve ilk ağızdan hikayeler ayrıntılı bir şekilde ele alındı. Sürecin bu aşamasında çalışma hayatında kadın yönetici veya kadın çalışanların diğer kadınlara yönelik sindirme ve korkutma politikalarının ortaya çıkması, çalışmanın hem başlığının hem de içeriğinin planlanandan farklı bir görüntü kazanmasıyla sonuçlandı. Görüşülen kadınların üç tanesinin kadın yöneticiden, bir tanesinin de yatay mobbing anlamında bir başka kadın ile sorun yaşaması, mobbingin kadın dünyasındaki görünümünü gözler önüne serdi.

Görüşme tarihinden önce katılımcılara hem mini bir mobbing anketi uygulanmış hem de mobbing ile ilgili bilgilendirici bir dosya gönderilmiştir. Mobbingin iş hayatında yaşanan tipik sorunlarla karıştırılması nedeniyle böyle bir yol izlenmiştir. Böylece hem görüşmenin içeriği şekillenmiş hem de gerçek mobbing mağduru olup olmadıkları tespit edilmiştir. Anket bilgileri incelenen beşinci katılımcının verdiği cevaplara göre mobbing mağduru olmadığı anlaşılmış ve kendisi ile görüşme yapılmamıştır. Beş olarak planlanan çalışma bu nedenle dört kişi ile gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre mobbing ile ilgili temalar belirlenmiştir. Çalışmada ses kayıt cihazı kullanımı teklif edilmiş olup, bütün katılımcılar tarafından kabul görmüştür. Görüştüğümüz kişiler otuzlu yaşlarda insanlardı. Bazıları hala yaşadıklarının etkisinde idiler. Görüşme esnasında sesi titreyen, ağlayan kadınlar oldu. Çalışma boyunca yaşadıkları olaylar kendi sözleri ile anlatıldı. Görüştüğümüz kişilerin isimleri, yerine G1, G2, G3 ve G4 şeklinde kodlamalar yapıldı.

Çalışmamıza katılan kadınların kısa mobbing hikayeleri şu şekilde özetlenebilir:

G1: 30 yaşında, evli, üniversite mezunu, öğretmen. Hamilelik döneminde mobbing olarak ifade edilen davranışlara maruz kalmış. Hem yatay hem de dikey boyutta mobbingi, bir başka kadın çalışandan görmüştür. Başka bir okulda bilgi işleme bakarken, bilgisayar öğretmeni olarak farklı bir okula geçiş yapıyor. Geçiş yaptığı okula öğretmen olarak başlaması mevcut personelde huzursuzluk yaratıyor. Yatay düzeyde başka bir kadın çalışan ile yaşadığı sürtüşmeler sonucu yaşadığı mobbing kendisini kadın idareci ile karşı karşıya getirince dikey mobbing ortaya çıkıyor. Özellikle hamilelik döneminde yaşadığı sıradışı olaylar ele alınmıştır. Olayları 1,5 yıl boyunca yaşamıştır.

G2: 29 yaşında, evli, yüksek lisans mezunu, mühendis. Kendisi gibi mühendis olup, laborant olarak çalışan bir başka kadın çalışanla yaşadığı sorunların kendisini erkek bir müdür ile karşı karşıya getirmesi sonucu yaşadığı mobbing olayları ele alınmıştır. Olayları 2 yıl boyunca yaşamış.

G3: 30 yaşında, bekar, üniversite mezunu, öğretmen. Çalıştığı okulda kadın idareci ile yaşadığı olayların mesai arkadaşları ile olan ilişkisine yansımaları ele alınmıştır. Olayları 3 yıl boyunca yaşamıştır. İstifa etmiş ancak çeşitli gerekçelerle geri dönüş yapmıştır.

G4: 36 yaşında, evli, lise mezunu, bankacı. 4 yıl boyunca amiri olan kadın bir yöneticiden mobbing görmüş. 4 yıl bahsi geçen olayları yaşadığıktan sonra istifa etmiştir.

1.2. Mobbing

Harvey vd. (2008:27) zorbalığı, iş çevrelerinde çoğu kez yanlış anlama, yanlış tanılama ve kötü yönetme şeklindeki bir davranış tarzı olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Mayhew

vd. (2004:120) ise zorbalığı mesleki şiddetin tekrarlanan psikolojik ya da yönetsel şekli olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu iki ele alışıta zorbalığın yönetimle olan ilişkisi vurgulanmaktadır. Zapf'a göre ise (1999:70) zorbalık tek bir kişi, çoğunlukla bir amir tarafından uygulanan fiziksel saldırganlıklar anlamına gelir. Kimileri için mobbing ruhun uğradığı tecavüzdür (Davenport, 2003: 64). Jennifer vd. bu kavramı (2003: 489) zorbalık bir veya daha fazla işçiye yöneltilen, kurbanlar tarafından istenmeyen, kasten ya da bilinçsizce yapılabilen fakat açık bir biçimde küçük düşürme, incinme ve üzüntüye neden olan ve iş performansını engelleyen, memnuniyetsiz bir çalışma ortamına sebep olabilecek tüm tekrarlanan hareketler ve uygulamalar şeklinde tanımlamaktadır.

Avustralya'da 11 mobbing vakası ile yapılmış olan bir çalışmaya göre (Altuntaş, 2010:2996) psikolojik taciz deneyimi 'boğulmak', 'mücadele etmek' ve 'tuzığa düşmek' kavramlarına benzetilmektedir. Tacizci, 'kadın jüponuna sarılmış gaddar bir kalp', 'iki başlı bir oyuncak bebek', 'başçavuş' ya da sadece 'düşman' kelimeleri ile tarif edilmektedir. Kurbanlar kendilerini 'bir Salvador Dali resmindeki tek normal karakter', 'profesyonel bir okçunun hedef almış olduğu 12 numara' ya da 'bir çöp parçası üzerindeki önemsiz leke' olarak hissettiklerini ifade etmektedirler. Mobbinge maruz kaldıkları örgütü ise, 'kafasını kuma gömmüş deve kuşuna' ya da 'cinayete tanık olmalarına rağmen kafasını çevirip görmemezlikten gelen bir topluluğa' benzetmektedirler.

1.3. Mobbing Mağduru Kadınlar

Bir Fransız aile terapisti olan Marie-France Hirigoyen Fransa'da kurbanların %70'nin kadınlar olduğunu belirtmektedir. Bu bilgi Avrupa düzeyinde gerçekleştirilen çalışmalar ile doğrulanmadı ancak özellikle şunu vurgulamaktadır ki kadınlar erkeklerden farklı yollarla taciz edilmektedir. Bütün Avrupa Birliği üyesi ülkelerde kadınlar erkeklerden daha fazla mobbinge uğramaktadır (Ferrari, 2004:5 ve Dunn, 2003). Kadınların içinde bulunduğu bazı durumlar mobbingi teşvik etmektedir. Arasına çıkan işler, kısa dönemli sözleşmeler, garantili olmayan istihdam, düşük ücret (Ferrari,2004: 5, Shallcross vd. ,2008:57) özellikli olmayan, deneyimsiz, ikinci bir iş bulma şansı zayıf olan dul kadınlar, iş yerinde hiyerarşik olarak bir erkeğe bağlı olarak çalışan (Atman, 2003: 334) kadınlar mobbing mağduru olabilmektedir.

G1: Okula gitmem gerekiyordu...güçsüzdüm çünkü, izinlerimin hiçbirini kullanmadım...yönetmeliğe göre hamileliğin 6. ayında nöbetleri bırakmak gerekiyor. ben 7,5. aya kadar nöbetimi tuttum...çünkü işten çıkarılma korkusu yaşıyorsun...o korkuyu da fazlasıyla yaşadım...çok fazla sesimi çıkarmadım...okuldaki diğer arkadaşlar sen salaksın bile dediler...çok gerginlik yaşadım...ya işten çıkacaksın ya da verilen görevi yapacaksın şeklinde davrantıyorlardı.

G2: Şu mesajı veriyordu bana "ben senin kadınlığınla mühendisliğini ayırıyorum"...onu yaparak sürdürdün beni sahaya...bu durumu göz ardı etmek onun işine geliyordu... 2 gün sonra bana ne yapacak dedim...gönderilip yerime bu alınacak psikolojisine girdim....Bize "kadın halinizle ne çalışıyorsunuz "diyor..ilk tanışınca 4 kadın stajyeriz....iç dünyasında ne yaşadığını bilemem..bir gün şakayla karışık ama ciddi olduğu belli "siz kendinizi niye bu kadar yoruyorsunuz niye okuyorsunuz ki ya...okumayı boşver..kız kısmının okumasına gerek yokki...bunu sizi alacak adam düşünsün" deyince zaten ilk tartışma başladı...

G3: Ben yaşadıklarım çoğunu hatta yüzde ellisini bekar olduğum için yaşadığımı düşünüyorum...hatta o dönem evlenmeyi bile düşündüm..hiç sevmediğim kafama yatmayan birisi ile....çünkü yaşadıklarımın azalacağını düşündüm...bekar kadınlar risk altında ...evli

olunca eşinden falan çekiniyorlar...çünkü hani bir kurban gerekiyordu...evli birini kurban seçse eşiyse karşı karşıya gelme riski olur...en kolay lokma bendim yani..düşünsene eşim beni almaya gelseydi onun gölgesi varlığı bile yeterdi..ben onların gözünde tek başına hayat mücadelesi veren bir insanım..yani koruyan kimse yok beni...evli bir kadına kolay kolay iftira atamazsın ama bekara kolay atarsın...ben adamı dağa kaldırırdım dedi..çok korkmuştum...ve ben bunu kesinlikle bekar oluşuma bağlıyorum.. sanayiye gönderiyordu...böyle beni kesip öldürseler kimsenin cesedimi bulamayacağı ücra depolara beni gönderiyordu...

G4: Kadınsan bir sıfır mağlupsun ben bunu öğrendim...bir şubede benim kadar ağlayan bir erkek gördün mü acaba...erkek konuşur anlatır duygusallıktan değil doluluktan anlatır..kadın karşısındaki kadın müdür olsa bile korkuyor..ürküyorsun..çünkü kibarsın sesini yükseltemiyorsun ...bankada benden başka yaşayan da oldu...o insan mesela duldu onu da dulluktan vurdu..şubede kimse yanıma gelip benle konuşmadığı için şubede ne oluyor bitiyor biliyordum...ama o arkadaşın dulluğunu şube müdürüne, genel müdüre ve çalışanlara nasıl empoze ettiğini biliyordum

Mobbing genel kabullerin geçerli olduğu bir kavram olmakla birlikte yerel dokudan beslenen yanları da bulunmaktadır. Çalışmamızda mobbing hikayelerini anlatan kadınların sorunları birçok kadın çalışan ile benzerlikler göstermekle birlikte, gelenek, kültürel dokuya uygun bir kadın profili üzerinden de kadın çalışanlara mobbing yapıldığı kanaati uyanmıştır. Günümüz Türkiye'sinde eğitim oranı yükselmekte, kadınların çalışma hayatına katılım oranı artmakta ancak kadınların geleneksel dil ile yönlendirilmeye çalışılması hala devam etmektedir. Ve bu geleneksel ve tehditkar dilin bir kadın tarafından kullanılması, kadınların da bu eril dili benimsediğinin işareti olarak değerlendirilebilir. Çocuk ve iş ikileminde kalan çalışanın tercihini çocuktan yana kullanma resti, istenilenleri yapmadığı takdirde "dağa kaldırma" olarak ifade bulan namusa tehdit ile kadınlara kadınsı tehditlerin yapılması, kadınlığı ile ilgili olarak iftira mekanizmasının harekete geçmesi sonucu doğabilecek sonuçlara ilişkin kaygılar, bekar ya da dul kadınların sahipsiz olduğu, kadının erkeğe endeksli bir hayatının olması şeklindeki bir algı, mobbing sürecinin kültürden beslenen yansımalarıdır denilebilir. Mevcut literatür deneyimsiz, ikinci bir iş bulma şansı düşük olan kadınların mobbing mağduru olduğunu söylemekle birlikte, sahadan edindiğimiz veriler tam aksine mesleğinde başarılı, başka iş seçenekleri olan kadınların hedef olduğunu göstermiştir. Bu farklılığı şu şekilde değerlendirebiliriz. Kadınlar çalıştıkları yer ve yaptıkları işle duygusal bir bağ kurarlar. Bu duygusal bağ sebebiyle farklı bir işyerinde potansiyellerini gerçekleştirme imkanları olmasına rağmen, bu kurulu düzeni değiştirmek istemezler. İşlerini değiştirmek hayatlarında gerçekleşen önemli bir olay olarak algılanır. Yine görüşmelerde bahsi geçen "*ben senin kadınlığınla mühendisliğini*" ayırıyorum bakış açısı kadınların her daim kadın oldukları için bazı işlerin verilmemesi gerektiği şeklindeki genel kabulle çelişmektedir. Kadınların kadın oldukları için bazı işleri yapamayacakları ya da yapmamaları gerekir şeklinde bu ön kabulün, bu çalışmada zıddına görünümüne ulaşılmıştır. Tam aksine kendisine cinsiyetine göre tehlikeli olacak işlerin verilmesi söz konusu olmuştur. Yaşananların mobbing olduğunun en ciddi emarelerinden birisi de bu durumdur. Yine erkeğe bağlı olmadan ya da bir erkeğin desteği olmadan kadının tek başına olmasının, savunmasızlık olarak algılandığı bir sistemde, kadınların bu kanaldan tehditlere açık hale gelmesi mobbing sürecinde karşımıza çıkan davranış kalıplarıdır. Evliliği koruyucu bir mekanizma gibi sunan bir toplumda, kadının yaşadıklarını bekar olmasına yorumlaması bu anlamda kaçınılmazdır.

İşyerlerinde yaşanan tipik mobbing eylemleri genel hatları ile 5 grupta toplanabilir (Leymann: 1996:170; Davenport; 2003:17-18). İletişim kurma imkanının sınırlandırılması, sosyal iletişime yönelik saldırılar, itibara yönelik eylemler, işle ilgili eylemler ve fiziksel sağlığı

yönelik eylemler şeklinde sıralanmaktadır. Çalışma hayatının her ferdi ister kadın ister erkek olsun bu davranışlar ile karşılaşır. Bu kategoride yer alan davranışlara bir kaç kere maruz kalan kişinin mağdur olduğunu söylemek zordur. Herhangi bir davranışın mobbing olarak ifade edilebilmesi için kişinin kendisini savunmasının zor olması (Mankan ve Şenturan, 2009:155), uzun süre tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz kalması (Cemaloğlu, 2007:79), sistemli, uzun süreli - en az 6 ay-, sık sık ve hatta örgütlenerek, çeteleşerek yapılması (Arpacıoğlu:3) gerekmektedir. Ayrıca bahsi geçen davranışların hepsinin olması zorunlu değildir. Bazı çalışanlar sadece bir gruptaki davranışlara maruz kalabilirler. Önemli olan bahsi geçen davranışların sık sık, sürekli ve art niyetli bir şekilde çalışanı hedef alıncasına yapılıyor olmasıdır.

Bu gruptaki davranışlardan ilki, yönetimin iletişim kurma imkanı vermemesidir. Mağdurun kendini gösterme olanağı kısıtlanır, meslektaşları mağdura bağırır, azarlar, yaptığı iş eleştirilir, özel yaşamı eleştirilir, telefonla rahatsız edilir, sözlü ve yazılı tehditler alır, varlığı reddedilir.

G1: Bütün bunlar olurken hamileydim...hamile kaldın hamileler çoğaldı... inşallah üst amirin bu duruma kızmaz,şaka yollu da olsun söylendi.ben o an için bunları espri olarak algılıyordum ancak aradan belli zaman geçince aslında bunların belli anlamı olduğunu anlamaya başladım...zaten müdür beni dinlemezdi...benim söylediğim ciddiye alınmıyordu..ama diğer sekreter benim söylediğim aynısını söylerdi ve ciddiye alınırdı...azarlanmışımdır ama hatırlamıyorum...

G2: Müdür bey tesise geldi..."gördüm ama gelemedim" dedim...adam arabaya bindi benim telefon çaldı.....bana dedi ki "R. hanım hareketlerinize dikkat edin, bir daha yaparsanız sonu çok kötü olur" ...sonra akşama doğru odasına çağırdı "eğer bu şekilde devam ederseniz ben sizinle çalışmak istemiyorum sizi anında gönderirim" dedi.. yapı itibariyle müdür "bu kadın hergün yeni bişey giyiyor tırnakları ojeli..kesin namaz kılmıyor bu" diye düşünüyor...bundan dolayı da beni ayırdığını düşünüyorum...hissediyorum bunu...bazı arkadaşlar var o müdürden dolayı oje sürmüyor biliyorum ben bunu..ama ben inadına sürüyorum...ben ojeyi sürmezsem mutlu olamam...ona göre kadın 7-24 namaz kılar...makyaj yapmaz...aile yaşantımı da deşiyor...eşimin de oruç tutup tutmadığını bilmek istiyor...benden kadınlık beklemiyor, benim eşime kahvaltı hazırladığıma inanmıyor..

G3: Velilerin, çocukların yanında sürekli aşağılandım..azarlandım..tatildeyken benim tatilde olduğuma inanmadı..sabit bir numaradan cebimi arayacaksın dedi bana... her toplantıda tartışma vardı..sırf benim sınıfım diye bana yüklenirlerdi.."başkasında da olay oluyor neden onu uyarılmıyorsunuz derdim"..herkesin içinde "tamam kapat konuyu, kapat çeneni" diye beni aşağılıyordu...bişeyler söylediğinde herkes bana işaret ediyordu bak sana söylüyor diye... "çok şık olmuşsun da biraz fazla seksi olmuşsun" derdi bana..dizimin üstünde elbise giydiğim zaman kalın çorap giyerim..düzgün de giysem eleştiriliyorum.."8'lere giriyorsun bu çocuklar sana aşık olur...bunu giymen doğru mu? ...bu mavi renk pantolon giymen hoş olmamış...siyah giy"...aynı şeyi başkaları da yapıyordu...onlara hiçbir şey demezdi..."gözlerin çok ön plana çıkmış..saçlarını dalgalı yapma çok dikkat çekiyor"..ya ne yapmam karışıyordu..ben artık makyaj yapmadan böyle salaş gitmeye başladım...

G4: Eşimin çok parası var zengin ve ben onunla zengin olduğu için evlenmişim...bunu herkesin içinde açık açık ima ettiler..şube içinde bunu hep ima ettiler...mesela benim eşimle aramda yaş farkı var...bunu farklı şekilde söyler...araba alırsın "peşin parayla mı aldınız? Nerden buldunuz?" gibi böyle imalar... eşimle yaş farkı var..kendi kafalarında kurdukları şeyler..bunlar benim bakışlardan konuşmalardan

tahminlerim...neden bununla evlenmiş..bu adama kancayı atmış parası var niye çalışıyor,...beni başkalarına böyle bir kadın olarak lanse etti...kafasında bişey kurmuş senaryo hazır hem oynuyor hem yönetiyor..sana konuşmaya fırsat vermiyor..konuşmaya çalışıyorsun bişey anlatıyorsun müşteriye, pat lafımı kesip başka bişey söylüyor.."sen boş konuşuyorsun" diyor....hiçbir şekilde bana yardımcı olmadı...bir şubeden başka bir şubeye gittiğinizde her bölgenin müşterisi farklıdır...her bölgede danışacağınız iyi müşteriler vardır kötü müşteriler vardır..bunları oturup konuşur ve ayırırsınız..ben her şeyi tek başıma yaptım...normalde yeni gelen eski personelle gider ve "bu arkadaş yeni, bundan sonra bu gelip gidecek bilginiz olsun" denir asla bir yardım görmedim..kullandıracağım kredilerde "hayır bu kredi onaylanmasın..şube müdürüne bu adam krediyi ödemez" diyor..ayarladığım müşteriye bunu diyor ...

Çalışma hayatında bireyleri yok saymanın yollarından birisi iletişim kanallarını kapatarak kişiye "sen yoksun" mesajı vermektir. Bu mesajın değişik şekillerde verilmesi olasıdır. Tehditler yağdırarak sindirme, azarlayarak itibar kaybettirme, aşağılayarak önemsizsin mesajı vermek, özel yaşamına ilişkin gelişmeleri dillendirerek her konuşmanın objesi olabilir hali yaratmak, güvenilmez etiketi yapıştırarak gözden düşürmek bu sürece yön veren davranış kalıplarıdır. Mobbingin bu ilk grupta yer alan davranış örnekleri, ya yönetici ya da çalışanlar ile birey arasındaki iplerin koptuğunun göstergesidir. İlişkilerin tamir edilmez bir şekilde hasar görmesine bağlı olarak azarlama, güvenmeme, tehdit etme gibi davranışlar ile gücü elinde bulunduran kişi, bir nevi çalışanla ilgili niyetini dışavurmaktadır. Mağdurun savunmasız bırakılıp, kendini ifade olanaklarının elinden alındığı davranışlar silsilesidir bir nevi. Sahadan edinilen verilere göre, kadınların özel yaşamının uzun vadeli amaçlara alet edilmesi söz konusudur denilebilir. Günlük yaşamlarında tercih edilen yaşam tarzının iş hayatına uygunluğunun sorgulanması bu durumun göstergelerindedir. Kadın yöneticilerin çalışan diğer kadınların kadınlığını denetlemesi!, özel yaşam üzerinden imalar ile kişiyi yok sayarak gözden düşürme gayreti, hamileliğin espri yoluyla sorun yaratacağı yönündeki imalar, mobbingin bu boyutunun kadının özel yaşamı üzerinde sistematik bir şekilde ilerlediği izlenimi vermektedir. Nihayetinde özel yaşamın konuşulabilir olması, bir süre sonra dedikodu mekanizmasını da harekete geçirecektir. Bu girişimlerin en temel amaçlarından birisi kadını huzursuz etmedir. Hatta kadınları kadınlar içinden ayırttırmak bir nevi yalnız bırakmak amaçlanır. Böylece mobbingin bu ilk boyutunda yalnızlaştırma politikasının ilk adımları atılmaktadır.

Mobbing davranışlarının İkinci boyutunda, sosyal iletişime yönelik saldırılar yer almaktadır. Mağdurun başkalarına ulaşmasının engellenmesi, izole bir işyeri verilmesi, diğer çalışanların mağdurla konuşmasının yasaklanması, kişinin bütün kurum çalışanları tarafından yok sayılması gösterilebilir.

G3: Öğretmenlerin benimle konuşmasını engelliyordu...bide hizmetliler benim hiçbir dediğimi yapmıyorlardı...talimat almışlar...bana karşı genel bir tavır vardı...atıyorum şu projeksiyonu şurdan şuraya taşıyalım "müdürden izin al" diyorlardı bana.. Müdür muhtemelen onun dediklerini yapmayın demiş...öğretmenleri çok etkiliyordu..onun yüzünden hiç kötü bişey yaşamadığım öğretmenlerle düşman gibiyim.. "hoşlanmıyorum onunla konuşmayın" demiş zaten...beni bakışları ile rahatsız ediyordu...öğretmenler benimle konuşunca "ne yapıyorsunuz burada dersiniz yok mu" diyordu...dakikasında herkes yanımdan gidiyordu... yanımda birini görünce iki saniye içinde kaş göz edip onu çağırıyordu... "görüştüğünüzü görmicem falan" demiş öğretmenlere...aklı mantığı yerinde olan dinlemedi ama bazıları da görüşmedi...

G1: Eski okulda daha iyi şartlarda çalışıyordum...hiç değilse bana değer

veriyorlardı...benim bir odam vardı...sıcacıktı...kapımı kapatıyordum...uyduruk bir masa, uyduruk bir bilgisayar verdiler....Öğretmendim ama öğretmenler ile oturmuyordum...uzaklaştırıldım

G4: *Buraya farklı bir şubeden tayin olarak geldim...bankalarda genel müdür şubelerinde çalışan personel genel olarak sevilmez...yanınızda çalışan insanlar biraz daha kaprisli bir takım psikolojik sorunları olan insanlarsa bir sürü sıkıntı yaşıyorsunuz...ve sizi kabul etmiyorlar...aralarına almıyorlar..o şubenin hakimi olmuşlar...müşterileri taniyorlar...yani her şey onların elinde...ve siz onlara bağımlısınız...müşteriyi çalışan kimseyi tanıyorsunuz..bu insanlar size kucak açmadığı için ve siz birazda bakımlı hoş biriyseiz yandınız... herkes o kadının elinin altındaydı ve ben arkadaşlarımdan da gördüm...herkesi tanıdığı için herkes ona yanaşiyor ve iyi davranıyor...kimsenin onu sevmemesine rağmen herkesi etkisi altına alıyor bu kadın...çünkü herkesin bir çıkarı var..zıt gidip bir iki şeyine ters cevap verdiysen bittin sen...hayatını kaydırıyor senin... toplantı oluyor benim müşterim hakkında benim altımdaki elemanlar ile toplantı yapıyor ve beni toplantıya çağırıyor böyle bişey var mı? Beni es geçiyor...herkes şubede tabi bakıyor..ben yukarda oturuyorum alt katta şube müdürü benim iki personelim ile toplantı yapıyor... her şeyim sorgulandı...müşteriye gidicem "işte gitme bugün müşteriye çıkma"...benim işin sokak pazarlama niye gitmeyeyim.."o müşteriye gitme, o müşteri ile görüşmeyeceksin..o müşteriyi şubemde istemiyorum"...ben adama nasıl gelme diyeyim... mesela evraklar şu şekilde listelenecek diyorum "hayır bu şekilde olmayacak şu şekilde olacak"...daha görmeden hayır bu bu şekilde olmamış derdi...sen böyle yaparsan benim altımdaki eleman beni sayar mı? Hiçbirisi tanıyordu beni zaten..işte"çocuklar şu şunu şekilde yapabilir miyiz" derdim umurları değil direkt şube müdürü ile muhataplar...beni hiç saydı ya hiç hiç...*

Mobbingin bu ikinci boyutunda kollektif yalnızlaştırmanın tohumları atılıyor denilebilir. Hedefe alınan kişinin tek başına kalması sağlanarak sosyal destek almasının önü kesilmektedir. Meslektaş desteği kişiye güç verecektir. Kurum yöneticisinin amacı kişiyi güçsüzleştirmek olduğundan, ilk aşamada başlanan yalnızlaştırma politikasının daha profesyonel bir şekilde yapılması söz konusudur denilebilir Gücü elinde bulunduran, kendinden aşağı kademede bulunan kişileri etkileyerek, çalışanı itibarsızlaştırmaya çalışırlar. Güç sahibi hedefteki kişiye kendine göre bir statü verir ve herkesin bu statüye göre o kişiye muamele etmesi beklenir. Kendisi düşmandır ama düşmanlar yaratması gerekir. Ben değil, burada bulunan hiç kimse seni istemiyor mesajı ile alenen istenmeyen kişi ilan edilir. Mobbingin bu ikinci boyutunda mobbing uygulayan kişi, amacını meşrulaştırmak ve bu davranışların kişiselliğin ötesinde bir anlamı olduğu mesajını vermek ister. O nedenle ortamda çalışan başka insanların da kişiden uzaklaşarak yapılanların kişiselliğin ötesinde kollektif bir eylem olduğu görüntüsü yaratılmaya çalışılır. Bu tablo kişiyi mutsuz etmekle kalmaz aynı zamanda güvensizleştirebilir de. Topyekün çalışanların kendini istemediğini düşündüğü bir ortamda verimli çalışma koşulları oluşamayacağı gibi sorunun kendinden kaynaklı nedenleri olup olmadığını da düşünecektir. Zaten sürecin herbir aşamasında bu durumu sen yarattın algısı yaratılmak suretiyle bütün yapılan muameleler meşrulaştırılmaya çalışılır.

Üçüncü olarak kişisel itibara yönelik eylemlerdir. Arkasından kötü konuşulur, dedikodusu yapılır, gülünç duruma düşürülür, akıl hastası olduğu söylenir, psikolojik destek alması gerektiği iması yapılır, taklit edilir, özel hayatıyla dalga geçilir, özgüvenini zedeleyen olumsuz bir iş yapmaya zorlanır, kararları sorgulanır, cinsel imalar yapılır.

G1: *"İşini yapmıyor, diğer okulda bilgi işleme bakıyordu burada öğretmen oldu" dediler bana...bilgisayar alımlarında işi bildiğim için devreye giriyordum...bu işlere bile*

sekreter karışıyor dediler..bir dönem eşimle sıkıntılar yaşamıştım...eşinden boşanmış diye yaymışlardı. yapan kişi de diğer sekreterdir...özel durumumda (hamilelik) hiçbir şekilde ciddiye alınmadım ben..mesela bişey anlatayım...hamileliğimin son zamanları..yemin ederim adım atacak durumda değilim...beni içerden çağırdı..oturduğu yerden "bana şu dosyayı verir misin" dedi..yere mesela kağıtlar düşüyor ben zaten eğilmekte zorluk yaşıyorum...bana "ah canım valla iş buyurmaya da korkuyoruz" diyor kadın bana..."hamilesin sana da kıyamıyorum ama "diyor...böyle dalga geçer gibi anlıyor musun...

G2: Müdür dedikodu yapıyor..kulağıma geliyor..mesela eski müdürle çalışırken pasta alır yerdik...hergün biri alırdı..birgün sıra bana geldi..aldığım gün eski müdürün doğum gününe gelmiş..."vay be ne muhabbetleri varmış..ne kutladılar falan"...çok çirkinleştirerek anlatıyor...ilk duyunca çok sinirlendim..eşim duysa ne der...

G3: Oruç tutmuyordum onu eleştiriyorlardı...ramazanlarda yurtdışında oluyorum diye eleştiriyorlardı.."çok rahatsız ailen nasıl izin veriyor yurtdışına gitmene" diyorlardı..."bu kadar pahalı arabayı nasıl aldın..yiyip içip geziyorsun..nerden geliyor bu değirmenin suyu gibi" öyle imalı sözler söylediler...çirkin imalar vardı...öğrenciler ile adımlı çıkardılar..iftiralar aldım..veliler ile çok samimi..açıkça değil ama başkalarından aldım...arkadaşlarım söylerdi.. uyumsuz dediler..bir kere işime son verildi ve bunlar gerekçe olarak sunuldu bana...gruplaşma yaratıyormuşum..ayrımcılık yapıp idarecilerimi saymıyormuşum...ayrıca teşekkür etmiyormuşum..

G4: Üniversite mezunu olmayıp yönetici olarak şubeye gelince "hangi şube müdürü atadı seni buraya üniversite mezunu değilsin biz nasıl atamalar olduğunu biliyoruz" dedi bana herkesin içinde..ya sen ne diyosun" dedim artık...herşeyim takip altındaydı her şeyim.. şubeden çıkınca her gece çekmecelerim eşeleniyor benim her gece..notlarım, aldığım şeyler, defterimdeki her şey ya inceleniyor..kredi kartımı, kredi kartı ile ne harcama yaptığım hepsi..kontrol altındaydım..benim kağıtlarım onların çöpünden çıktı çöpünden...benim aldığım notlar, benim hakkımda konuşulanlar, kocamla ilgili konuşmaları, benimle ilgili konuşmaları, benim defterlerimin arasındaki notlar kağıtlar onların çöpünden çıktı..bir akşam bekledim..gitmedim inat ettim..gitmesini bekledim..gittim benim işimi bırakmama sebep olan insanın çöpünü karıştırdım..ve benim hakkımda yazılanları okudum..benle konuşmadıkları için benle ilgili yazıyorlar...mesela diyor ki bu müşteriye yanlış işlem yaptı, öbürü altına yazıyo gerizekalı, bu sefer öbürü diyor ki bu hemen gitmeli..bu kağıdı buldum..parçalamış atmış aldım bu kağıdı birleştirdim ertesi gün bile bu kağıdı yok etti bu kadın..defterimin içinden almış ben defterimi karıştırdığını bilmiyordum... hani bir olay olur diğer şubeden sabıkalı gelirim, hırsızlık yaparım amenna bu kontrolü anlarım..onlar benim çocuk yapmamamı, çocuğumun olmamayı kocamı bırakıcam parasını yiyeceğim kocamı terk edip gidicem o yüzden ona bağlıyorlardı...bunu ima da ettiler, sözleri bakışları konuşmaları, ile yüzde yüz bunu bana söylediler...22 yaş var ya bu kız bu adamı almış çocuk da yapmıyor bu bunun parasını yer...buradan vurdular beni...hırsızlığım yok, diğer şubelerden referanslarım belli beni başka nereden vuracak.. ya mesela bir müşteri gelsin desin ki sana "ya çok şık olmuştun bugün" desin..biz bunu çok yaşadık...herşeyi böyle cumbızla çekiyor sana böyle kompozisyon çıkarıyor tamam çalışmalara başlıyor...konuşmama tuhaf tuhaf bakıyorlar ya... onlar "bak kibarlıktan kırılıyor", göz süzmeler bunların hepsi on metrekairelik alanda görüyorsunuz...öyle acı bişey ki ayy sinirlerim bozuldu (ağladı burada)

İtibar güvenilir, değerli ve saygın olma durumudur. İlk grupta olduğu gibi burada da dedikodu üzerinden kadının saygınlığının tartışılır duruma getirilmesi söz konusu. Bu yolla

kadını zayıf duruma düşürerek performansını etkilemek hedefleniyor denilebilir. Yine benzer şekilde özel hayat üzerinden itibar kaybına uğratma stratejisi uygulanmaktadır. Dedikodu mekanizması kısa yoldan ve kısa zamanda kadını en derinden yaralayan mekanizmadır. Çalışma hayatında tacize uğrayarak sesini çıkaramayan kadınların birçoğu bu mekanizmanın kurbanı olmamak için sessizliği tercih etmektedir. Kadınlar mesleği dışında başka bir konu ile anılarak kişilik itibarları zedelenmeye çalışılır. Mesleki kariyer ya da başarıları anlamında hedefe alınmayan birçok kadının toplumun kültürel zemininde bu bakış açısından yara alması mümkündür. Güç sahibi olanlar hedefe aldıkları kişi hakkında birçok kişinin konuşmasını isterler. Mesleğinde daha iyi olsalar bile bu konu ne yazık ki daha öncelikle hale gelebilmektedir. Ayrıca yaşamadığı olayları yaşamış gibi lanse ederek performansını düşürmek, özel hayatında sıkıntıları var mesajlarını vermek suretiyle kaygı yaratmak bu çalışma kapsamında ulaşılan bilgiler arasındadır. Evli kadınlara yönelik bu dedikodular işi daha ciddi bir konuma getirmektedir. Aile hayatının riske atıldığını gören bir kadın işini bırakma kararı verebilir. Kadının özel hayat kapsamında olan dini ibadet, seyahat ve yaşam tarzı gibi konularda konuşmaların merkezinde yer alması rahatsızlık ve huzursuzluk yaratır. Bütün dikkatler kadının çalışma performansından çok özeline ilişkin konulara odaklanır. Bu bir nevi çevresindeki kişileri bu çalışandan uzaklaştırmak için de yapılıyor denilebilir. Bütün bunların toplamı olarak kadının damgalanması, uyumsuz olduğuna ilişkin saptamalar yapılarak, kurumca alınacak olan her çeşit karara gerekçe olarak sunulabilir. Kadınlar kadın yöneticilerin kendilerini anlamasını beklerken, düşünce birliği yapma amacıyla iken, bu itibar kaybının fitilini bir kadının ateşlemesi, sürecin en acı tarafıdır.

Dördüncü grup ise işle ilgili eylemlerdir. Özel görev verilmez, verilen iş geri alınır, az yetenek gerektiren işler verilir, işi sürekli değiştirilir, alçaltıcı ve zor işler verilir,

G1: Doğum sonrası ekstra işler verdiler bana...hamileyken bu sıkıntıları zaten yaşadım..muhasbeci yoktu yaptım bu işi... benle ilgili yanlış bilgiler aktarılıyordu...işte "iş yapmıyor, işi yanlış yapıyor"...sonra kendimi ifade ettim...sonra devam ettim...ama işim değişti...sekreterin oraya bir masa koymuşlar benim için...benim dayanacağım bir durum değil..hergün ağlaya ağlaya gittim... boş derslerimde inip sekreterlik yapıyordum...bu bana emrivaki yapıldı...çalışmıyorsan kapı orada denilmedi açıkça...ama koşullar bu mesajı verildi...imalar vardı..oradaki sekterin de bana psikolojik baskıları vardı....bana sekreterin sekreterliği yapmam söylendi..ben sekreterin sekreteriydim.. angarya işler verildi...faaliyet raporlarını yazmam istendi...hamileyken bana projeksiyon takma işi falan verilirdi..çok rahat başkası da bunu yapabiliirdi...

G2: Şebekenin kontrolü için şehrin değişik bölgelerinden okul, cami, ev gibi yerlerden numuneler alınıyordu..numuneler buraya geliyor ve ben bakıyorum..bu mühendisin görevi değildir..laborantın görevidir...o dönem kontrol ekibi olduğumuz için biz onları kontrol edeceğimiz için onların laborantına yaptırmıyorduk...dolayısıyla ben yapıyordum...birazda bildiğim için yapıyordum..bu toplama işini işçiler yapıyor..bir mühendis hiçbir zaman sahaya çıkıp numune toplamaz...sonra bana denildi ki "bundan sonra numunelerini sen toplayacaksın"....yani bana görev tanımının dışında işler verildi...işin alınması da oldu...atık sudan alındım görevlerim de alındı...buraya geldim...benim ismimi sildi..bana gelen evrakları sildi....kağıt üzerinde bile beni siliyor..alçaltıcı bir iş olarak algıladım...

G3: Angarya işler veriyordu bana bugün yetiştir diye..8 saat dersim nöbetim var ..."dersi de nöbeti de aksatmadan bunu yapacaksın" diyor bana... "o gün yapılacak diyor"... imkanı yok bunun...Okulda düzenlenen bir etkinlik için çalışma var..birçok öğretmene farklı

işler verirken bana çivi çaktırdı..bilerek isteyerek yaptı bunu...çünkü ona göre benim değerim bu..

G4. Müşterilerin yanında farklı iş vermeler, bişeyde mesela başarısız oluyorsun herkese üst yönetime gider yayar. benim müşterilerimi aldı ve altımdaki elemana verdi ya...noluyor ozaman senin portföyün küçülüyor... çay getirir misin bize vs. müşteri geldiğinde, şurdan çıktı al, diğer personele çantasını taşıtıyordu..allahtan bana onu yapmadı... ben kobi olarak çalışıyordum ticari olarak çalışıyordum...beni daha küçük esnafa vermek istedi...şube limitlerini, verilen hedefleri tutturamıyorum vs. gerekçeleriyle..

Mobbing öylesine acımasız bir süreçtir ki doğum yapmış bir kadını bile hedefe koyabilir. Kadın bir insan gibi değil hedef tahtasında vurulması gerek bir hedef gibi algılanır. Hatta hamilelik bahsi geçen süreci daha da kolaylaştırabilmektedir çoğu kez. Çalışma hayatında bu ve buna benzer hikâyelere sahip olan kadınlar, işverenler tarafından annelik ve kariyer ikileminde bırakılmaktadır. Bu ikilem çoğu kez kadını ya anne olmaktan ya da iş hayatından uzaklaştırmaktadır. Tercihini annelikten yana kullanan kadın çalışanlar işverenler tarafından pasif eleman olarak değerlendirilmekte ve bu şekilde muamele görmektedir. İşte mobbing süreci de tam bu aşamada karşımıza çıkmaktadır. Pasif olan elemanların kurum açısından getirisi olmayacaktır. Tam aksine işin aksamasına yol açacağı şeklinde bir algı vardır. Bu algıya bağlı olarak mobbing uygulamaları devreye sokularak kişinin kendi isteği ile işten el ayak çekmesi beklenmektedir. İşverenler burada tazminat ödememek için mobbingi bir çıkış olarak görmektedir. Yine bu kapsamda angarya işler verilerek "senin bu işyeri için ayırt edici bir özelliğin yok" durumu yaratılmaktadır. Özellikle meslek tanımı dışında görevlere mecbur bırakılan bir çok çalışan için bu durumun geçerli olduğu söylenebilir. Bir başka şekilde bireyden görev tanımı dahilinde bulunan işin alınması bir nevi elindeki altın bileziği almak gibidir. Kişiyi ayırt edici konuma taşıyan, vazgeçilmez eleman olma özelliği veren bir görevin elinden alınması, mesleki anlamda bireyin elinden herşeyin alınması ile eşdeğerdir.

Son olarak fiziksel sağlığa yönelik eylemler grubunda tehlikeli işler verilir, fiziksel şiddet uygulanır, büyük paralar harcamaya zorlanır, cinsel saldırılar yapılır.

G1: Nöbetlerimde zaten bana hiç bir şekilde iyi niyetli davranmadılar..hatta iki nöbet tutulması gerekiyorsa iki nöbeti de verdiler bana..ben bir sene boyunca spor salonunda nöbet tuttum ..çocukların en hareketli olduğu yerde ben nöbet tuttum...ve gelip sürekli beni kontrol ediyordu...nöbetimde duruyor muyum...nöbetimin başında mıyım diye..ve oturma da istenmiyordu...oturaklar vardı..hadi oturayım derdim..beni otururken görünce ifadeleri değişiyordu...halbuki ben hamileyim oturabilmeliyim aslında... sınıflara koşar gibi duyuru yapmam isteniyordu...alttan üst kata sürekli duyuru yapmam isteniyordu...hamileyken balon şişirmemi istedi... nöbet tutmam, balon şişirmem, merdivenleri sürekli inip çıkmam istendi...bunların hepsi tehlikeli..

G2: "Hayır ısrarla sen sahaya çıkacaksın"denildi...biz işçi gibi ustanın işini yapmaya başladık mı...düşün ben şehrin dört bir yanından numune topluyorum..saatlerimi alıyordu...bir kadının bir pikap içinde erkek şoförle saatlerce gezmesidir bu...şehrin en uç noktalarına kadar gidiyordum..yeni evliydim...bir ara tüm şebekenin klorundan sorumluydum..fazla klor giderse insanların sağlığı gider şakası yok bunun...kastı şuydu hata yapmamı istedi...çünkü verdiği yer şeydi ilkel yöntemlerin kullanıldığı bir yerdı...dolayısıyla hata riski çok fazlaydı...hata yapar ben de bişeyler yaparım dedi heralde...başına bişey gelmedi..amacına ulaşamadı..

G3: Bendeki bir veli ile sorun yaşadı.ve dediki "benimle uğraşanlar bilmiyorlar ki eşi belediye başkanı adayı olmuştu, bir sürü itlerimiz var birinin cebine 20 lira sıkıştırırız dağa

kaldırırım seni"..."çok korkmuştum...bildiğin bana söyledi..tehdit etti beni..sonra 2 öğretmen sorun yaşadı onun sevdiği..bana dedi ki "eğer benim bu iki öğretmenim işten çıkarsa ben de seni attırırım kendine iş ara"..."tek başıma çocukları kampa götürdüm..yanıma İ. hocayı verdi bana diyor ki "onla kalırsın"....espri değil "içerdeki kanepede yatsın" diyordu...tekim diyordum....tek başıma arabam var diye çermiğe gönderiyordu..ölsem kimsenin haberi yok..yazılı bişey vermiyordu çünkü...benim arabam var diye sanayiye gönderiyordu...böyle beni kesip öldürseler kimsenin cesedimi bulamayacağı ücra depolara beni gönderiyordu...tek başıma...düşün ben çıkışı bulamıyordum...okul ile ilgili işlerdi bunlar...bunları hem başıma bişey gelsin diye hem de kimsenin gitmeyi kabul etmeyeceği yerleri bana dayatma yapıyordu...

Kişileri görevden azletmek amacıyla özellikle özel sektörde firmalar tarafından stratejik olarak başvuru psikolojik baskının bir formu olarak stratejik mobbing yapılmaktadır (Fattarini, Campo; 39). Bu biraz da bir yönetici stratejisi olabilir.Çalışma hayatında kurumlar çalışanları işten çıkarmak için çeşitli stratejilere başvurular. Bu stratejilerin ana hedefi tazminat ödemedi kişinin kendi isteği ile işini bırakmasının önünü açmaktır. İşte bu amacı hayata geçirmek için uygulanan yöntemler arasında diyaloglarda da geçtiği üzere kişiyi tedirgin eden görevler vermek, hata yaptırmak ya da hata yapacağı görevleri kendisine vermek, aleni olarak tehdit etmek sayılabilir. Kadın çalışana rahatsız olacağı şekilde yabancı bir erkekle zaman geçirmesi için görev vermek, ataerkil bir dille kadınlığına yönelik tehditler savurmak, riskli işleri vermek suretiyle kapana kısırmak için düzenlemeler yapmak bu grupta yer almaktadır. Konumuz kadınlar olunca özellikle kadınların hassas olduğu alanlarda işler verilmek suretiyle kadının ikileme bırakılması söz konusu olabilmektedir. Ya bu işi bu şekilde yaparsın ya da başıma geleceklerden sorumlusun. İçinde yaşadığı toplumun hatta yaşadığı şehrin genel kabullerine göre kadınların bu düelloya cevap vermesi bazen mümkün olamayabilmektedir. Meydan okumanın kuralları kadınlığı tehdit ettiği anda, kadın çalışanda tedirginlik, güvensizlik, acaba ile başlayan sorular baş gösterir. Kadınların bu hassasiyetlerini bilen yöneticilerin bunu kadınlara karşı bir koz olarak kullanması kaçınılmaz olacaktır.

Mobbing yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde meydana gelmektedir (Carnero vd. ; 2010, Jelic vd.; 2005, Campo, Fattorini, Güngör; 2008, Tınaz; 2008). Üst kademe bulunanların çalışanları suistimal etmesi, birer birer grubu yok etmesi ya da bir grup çalışanın yöneticiyi suistimal etmesi (Jelic vd.; 2005: 348) ast konumda olan kişinin daha başarılı ve çalışkan olması, yöneticiden daha genç bir astın varlığı, üstün ast konumda bulunan bireyin kayırıldığını düşünmesi ve astın politik görüşünün üstten farklı olması gibi nedenler dikey mobbinge zemin hazırlamaktadır. İşgücü piyasası sorunları, yüksek işsizlik oranları, atipik istihdam sözleşmelerinin belirsizliği, kariyer gelişimindeki şeffaflık eksikliği (Campo, Fattorini; 38-39), işe yeni başlayan bireylerin doğduğu, ait olduğu yer ile özdeşleştirilmesi ve kültürel yönden farklı olana karşı tahammülsüzlük (Tınaz;2008:118-135) yatay mobbing koşullarını yaratmaktadır.

G1: Diğer sekreter beni rakip olarak görüyordu...zaten diğer okuldayken o beni arar bazı işleri sorardı...aynı yerde çalışınca kıskançlığı depremiş olabilir...işe başladım sitenin bilgisini bana vermiyor...verse de yanlış veriyor...veli bilgilerini yanlış veriyor...hata yapmam için zemin hazırladı..müdür bana iş vermiş...ama o bana demezdi..beni idareci ile karşı karşıya getirdi... benim başka bir okuldan gelip burada çalışmamdan rahatsız olmuş. benim hakkında iyi şeyler söylenmiş. sanırım bu söylenenleri kabul edemedi. ben önceki okulumda bilgi işlemde çalışıyordum. bu okula öğretmen olarak geldim. görev farklılığını bir

terfi gibi düşünmüşler ve rahatsız olmuşlar. benim onların alanı ile ilgili de bilgim vardı. sekreterlik, bilgi işlem vs. bunlar bilgim dahilindeydi...

G2: Hergün şikayet ediliyorum...bu durumu birgün arkadaşına anlattım..."sakın sinirlenip bu kişiye birşey söyleme diye uyardı beni... müdürün amacı sizi daha fazla sürtüştürerek senin hata yapmanı bekleyerek onu parçalamanı istiyor...böylece seni gönderebilirsin"...bak bu yorumu başkası yapıyor..düşündüm hakkaten böyle...sürekli bununla yüz göz oluyorum ben de inatlaştım asla laf etmiccem..diyelim ki çok çok küçük bişey yaptım..hepsi müdüre gidiyor...

G3: Ben ikisini de yaşadım..benim sınıfım ile ilgili bir sorun benim olmam gerekiyor...önceki okulundan getirdiği ekibi ile kararlar alıyordu..ben en son duyuyordum bazen hiç duymuyordum...haberim olmuyordu...işte benim sınıfım ile ilgili hiçbir şey katılmadılar...beni protesto etmek için çocukların mezuniyetine bile gelmediler...müdür onları bana karşı kıskırttı...kendi yaptıkları etkinliklere beni çağırıyorlardı..hastalandığım zaman geçmiş olsun bile demiyorlardı... kadın yöneticiler nasıl davranıyor: erkek gibi davranmıyorlar sokak kadını gibi davranıyorlar..erkek yöneticiler böyle bişey yapmaz...

G4. Toplamda 12 yıl çalıştım 4 yıl sorun yaşadım...4 yıl dışında çalıştığım müdürlerim erkekti ve hiçbir sorun yaşamadım...çalıştığım kişi kadındı ve dört yılda bankacılık hayatımı bitirdi...o kadın şube müdürü olunca kan kustum... ona çok yakın benimle aynı ilçede oturan insan da yaptı..o yokken onun yokluğunda aynı vazifeyi üstlendi...aynı şekilde devam edip ona bilgi verdi...hangi müşteri ile konuştum, kim geldi, işi yaptım mı yapmadım mı, kaçta çıktım, erken mi geldim geç mi geldim..bizzat rapor veren kişi vardı.. o bakışlar var ya o bakışlar keşke seni alıp camdan atsa daha iyi..bunlar grup halinde yapıldı...herkes onun lafına gitmese çok şey değişir...herkes isyanda ama kimse bişey yapamıyor...

Rekabet iş hayatının olmazsa olmazıdır. Sorun bu duygunun yaşanma şekli ve dozundadır bir nevi. Kişisel ve mesleki çekişmelerin sınırını aşması ve mesleki çekişmelerin kişiselleşmesi geri dönülmez bir sürecin fitilini ateşlemektedir. Kişisel boyutta yürüyen rekabet ilişkilerinde çalışanlar birbirini yok edilmesi gereken bir hedef gibi algılar. Bu duygunun dozunu artıran en önemli faktör alternatifinin olmasının yarattığı rahatsızlıktır. Bu anlamda bazı çalışanlar kendisi ile eşdeğer pozisyonda bulunan diğer çalışanların hata yapması için gerekli koşulları hazırlayabilir. Bunu yaparak çalışanı idareci ile karşı karşıya getirip işin rengini değiştirmek amaçlanır. Bu şekliyle yataydan başlayıp dikeye doğru giden bir mobbing karşımıza çıkmaktadır. Rekabet halinde olan çalışanların birbiri ile ilgili karar vermesi söz konusu değildir. Daha öncede belirtildiği gibi mobbing kişinin işten çıkmasını isteyecek kadar acımasız bir süreçtir. Bu mekanizmayı işletebilmek için devreye dikey mobbingin girmesi gerekmektedir. O nedenle kişiye hata yaptırarak dikey mobbing koşulları yaratılır. Bazı durumlarda da süreç tam tersi bir şekilde işleyebilir. Yöneticiler yatay mobbing koşullarını özellikle yaratabilirler. Kendileri için önemsiz olan bir çalışanın kısa zamanda işinin halledilmesi için uygun ve gerekçeli ortamın yaratılması yatay mobbingden geçer. Diyaloglarda geçtiği üzere bazen idareci aynı isteğe sahip olan iki çalışmanı sürtüştürmek suretiyle mobbing sürecinin temelini hazırlamaktadır. Ve yatay mobbing bir süre sonra işten çıkarmanın belki de yeter koşulu olabilir.

Leymann'a göre (1996) mobbing yapan kişiler korku ve güvensizliğe dair duygular yaşarlar. Bu duygular onları bazı davranışlar göstermeye itebilir. Peck'in kötü kişilik teorisine göre (Peck; 1998'den akt: Davenport; 2003:39) kötülük, insanın içinde ya da dışında bulunan ve amacı yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir. Kötü insanlar kendi hasta

kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için başkalarının ruhsal gelişimini bu gücü kullanarak yok etmek isterler. İçlerinde kendilerini her türlü suçlanmanın üstünde gördükleri için onları suçlayan herhangi birisine saldırmak durumundadırlar. Kusursuz benlik imgelerini korumak için başkalarını feda ederler. Mobbing yapan kişilerin bazı özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Aşırı denetimci, korkak, sinir hastalığına sahip, iktidar açlığı duyan, hareketlerinde güvensiz, korku nedeniyle kıskançlık ve haset dolu, rakiplerini takip eden ve temkinli, fırsat kollayıp, yöneticilerine rakiplerini eleştiren, yanıltmak için kurbanlara samimi davranan, görünüşe önem veren, sakin, ilgili, düşünceli ve her zaman her şeye egemen görünmek isteyen, yanında çalışanlara karşı resmi, gergin ve kaba davranarak, onlarla arasına mesafe koyan (Karyağdı: 2007: 29), performanslarını kendilerinin bir önceki performansıyla değil, çevrelerindeki diğer çalışanların performansıyla karşılaştıran ve bir tehdit sezdiklerinde kendilerini geliştirmek yerine diğerlerini aşağıya çekmeyi tercih eden (Güngör: 2008: 19), kurnaz ve fırsatçı, hırsları yeteneklerinden fazla, ikiyüzlü, işi değil insanları kontrol etmeye çalışan, "başkalarını öyle bir duruma sokayım ki kendilerine yapılmasını istemediklerini bana yapacak halleri kalmassın", düşüncesinde olan, işlerin düzgün yürütülmesinden çok kendisine korku ve saygı duyulmasını sağlamayı amaçlayan (Baykal: 2005: 10-11) özellikleri olduğu varsayılmaktadır. .

G1: Müdüre hanıma ben zaten kadın gözüyle bakıyorum ki... o yumurtalıklarını aldırmuş ameliyat olmuş birisi ...yani bir erkek zihniyeti vardı onda...bir erkek idareci olsa bu kadar canım yanmazdı belki..bence egolarını tatmin edemediği için böyle yapıyor...sürekli pofpoflanmak istiyor...ben en iyi idareciyim..ben güzelim...ben mükemmelim...ve sindirmeye çalışıyor insanı kendince...ben her istediğimi yaptırabiliyorum mesajı vermek istiyordu...bana baskı yapan diğer kişi güçlü bir karakter...bastırıyor..olmayan birşeyi oluyormuş gibi ikna edebilir...ben de o karakter yok açıkçası...hassasım ben..kavga bile edemem..ağlarım hemen ben...bu durum beni belki de mağdur yapıyor..biraz dişli olmak lazım sanırım..bu kişi kendinden kaynaklı yanlışları sistemsal yanlış gibi çok güzel gösteriyordu...

G2: O kişide aşağılık kompleksi var..ona kim olduğunu sor..adını söylemez...kimya mühendisiyim der...etiketi daha önde... bütün herkes onu eziyormuş gibi düşünüyor...aşağılık kompleksi var...kendi işini yapmıyor ya ondan da olabilir...bir mühendis ama laborantın işini yapıyor...oda bu durumu aklamaya çalışıyor..karmaşa yaşıyor aslında...müdür ise tam bir yobaz...zihniyeti dar..ufku dar...türk filmlerinde vardır ya makam mevki düşkününü egosu yüksek..işte öyle...egosu çok yüksek..ona sürekli müdürüm müdürüm diyeceksin...çocukların ne zeki diyeceksin..hanımın ne iyice diyeceksin...din istismarcısı benim için...Birgün beni iş bahanesiyle evine bile gönderdi..niye?..amaç şuydu...bak görün ben öyle bir müdürüm ki evime personel gönderiyorum...şu tespiti yaptım..eşi dedi ki "müdürüm bu sular iyi mi kötü mü" deyince anladım..adam evde bile müdürüm dedirtiyorsa demek ki evde de bu etiket var...zamanında ezilmiş olabilir...bence gördüğünden değil görmediğinden oluyor...

G3: Hani gücünü kullanarak siz yenisiniz...sizi burdan attırırım... açığımı bulun... geri plana atın...hatta şöyle demiş.. "sizden umudu kestim ona diş geçiremediniz" ...veliler ile yaşadığı sorunları sürekli birilerine bağlıyordu...ben öyle yaptığım için sorun yaşadım demiyordu...kendinden kaynaklı sorunları başkasına yüklüyor...okları yönlendiriyor okları çeviriyordu... çok kişiselleştirdi herşeyi..sanki mahallede bir kadınla uğraşır gibi uğraştı benimle...bana şey derdi..ben de zayıftım bir zamanlar senin gibi..sen ne kadar zayıfın...kendi çok kiloluydu...işte "bizden geçti...sizler gibi değiliz biz"...fotoğraf çekirken bana "şöyle geç beni kapatma" derdi... "gölgede bırakmasın beni" derdi...mahalle kadını gibi davranıyordu...hiçkimsenin kendinden daha fazla başarılı olmasını istemiyor...okula geldi

beni hedef seçti..şöyle bir sıkıntı da var...ben işi becerebiliyordum...o istiyordu ki her adımımı ona soralım herşeyden haberi olsun...ben de zaten herşeyi becerebiliyorum yapabiliyorum...ben hiçbirşey sormuyordum...o ondan çok rahatsız oluyordu...ben başarılı olduğum için bazı kişiler bu okulda müdür falan olabilir demişler...muhtemelen bunu duydu bundan kaynaklı da olabilir...kıskanç bir kadın...dedikoduyu çok seviyor...yukardan öğretmenleri çağırıp benimle ilgili konuşuyormuş..şey dediğini biliyorum "onun bu aralar kiminle arası kötü...konuşmadığı kimse var mı?"...onu öğrenip o öğretmeni çağırıp benle ilgili şeyler konuşmuş...ben sonradan öğrendim tabi bunları...

G4. Kadın müdür mü asla..yaşı geçkin, ilişkisi yok, ya bu kadın akşamları gecenin körüne kadar bizi şubede tutuyordu..o evine gidince evde kimse yok..biz eve gidicez çocuk var eş umurunda değil inadına bekletiyordu...çtkıyorum diyorsun 9 olmuş 10 olmuş surat beş karış...evli değil, çirkin, elin yüzün düzgün, diksiyonun iyi, diğer şubeden methedile methedile gelmişsin, herkesle uyumlusun bu insanı istemiyor...çünkü kendi ile ilgili problemleri var...ben hiç böylesini görmedim...kendisi ile ilgili böyle problemi olmasaydı beni bu kadar daraltmazdı...ve istifa ettim ben..artık dayanamadım..amacı zaten işten çıkarmaktı... kadının bunu yapmasının sebebi kesinlikle kıskançlıktır...üstünlük çabası, kendini böyle tatmin ediyor kadın...beni ezerek kendini tatmin ediyor... giyiniyorsunuz o gün suratı düşüyor..bir müşteriye kredi kullanıyorsunuz suratı düşüyor..

Görüşmelerde dile getirilen "o yumurtalıkları alınmış bir kadın, erkek yöneticiler onun yaptıkları asla yapmazlar, mahalle kadını gibi davranıyor, evli olmasaydım öldürebilirdim onu...epilepsi oldum onun yüzünden, ben adamı dağa kaldırırdım dedi..çok korkmuştum, kadına kadınsan, kadın seni böyle ayağının altında eziyor" ifadelerinin tümünün kadın yöneticiler için söylenmiş olması kraliçe arı sendromunu akıllara getirmektedir. Aşırı denetimci olma, iktidarını, gücünü ve neler yapabileceğini herkese ispat etme telaşı, hırslarının profesyonelliğinin önüne geçmesi, işleri değil insanları kontrol etme isteği ve korku yaratarak düzeni sağlama çabasının kadın yöneticilerin kadın çalışanlara uygulaması bu sendrom kapsamında değerlendirilebilir. Kadınsı duyguların yönetme gücü ile birleşmesiyle ortaya çıkan bir durumdur. Sahadan edinilen bu bilgilere göre pembe taciz ifadesi bizim için kullanılabilir bir kavram olabilir. Bu kavram görüşmelerimiz esnasında kadın yöneticilerin kadın çalışanlara yaptıkları uygulamalar sonrasında kavramsallaştırılmıştır. Bir kadın çalışanın başka bir kadın çalışan tarafından "dağa kaldırılma" ile tehdit edilmesi, mesleki ortamın kişiselleşmesi, kıskançlık, acımasızlık, hamile olmasına rağmen zorlu görevler ile kadını zorlama pembe taciz olarak değerlendirilebilir. Bu tacizi tetikleyen, Peck'in kötü kişilik teorisinde vurguladığı kötülük duygusunun kaynağının ne olduğu araştırılmaya değer bir konudur. Öte yandan bazı durumlarda yöneticiler dünya görüşlerini, siyasi ve dini fikirlerini çalışma ortamında uygulamak isterler. Bu bir nevi ben her yerde etkilerim ve yönetim mesajıdır. Evindeki kimliği ile işyerindeki kimliğinde ayrıma gitme ihtiyacı duymaz. Tam aksine tek bir kimlik yaratır ve bu kimliğine göre hem özel hem de çalışma hayatını yönetir. Duruma göre kendinden kaynaklı sorunlara günah keçisi yaratma çabası içindedir. Çünkü yarattığı güçlü yönetici profili hata yapmaz, yapmamalı. Bu istenmeyen durumun ortadan kaldırılmasında hedefe istenmeyen kişi konulur ve düğmeye basılır. Yatay mobbing durumlarında ise mesleki hırsların kişilikle birleşmesi sonucu oluşan ürkütücü bir tablo vardır. Bazı kişiler daha önce de vurgulandığı üzere kötüdür, zalimdir, aşağılık kompleksi vardır ve acımasızdır. Baskın karakterli bu gruptaki kişilerin, zayıf ve duygusal yapıya sahip olan kişileri seçmeleri olasıdır.

Çalışmamızın son kısmında görüşme yapılan kadınların yaşadıkları sürecin özel hayatlarına yansımalarına yer verilecektir. Örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin

oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olan mobbing (Tınaz, 2008) ve iş tatmini ilişkisi önemli bir yere sahiptir. Öyle ki çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırmada, işten ayrılma davranışının önemli ölçütünün iş tatminiyle ilgili olduğu ortaya konulmuştur (Atalay vd., 2008:10). Mobbinge maruz kalan çalışanlarda uykusuzluk, öfke, apati, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, iş yabancılaşma, iş arkadaşlarıyla uyum ve üretkenliğinde düşme, sürekli gerginlik, kaygı, çaresizlik, kendini suçlama, iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı güvensizlik, işten ayrılma eğilimi, sosyal olarak geri çekilme ve alkol kullanımı, örgütsel bağlılığın düşmesi, işten kaçmaların ve işten ayrılmaların artması, motivasyon, üretim ve iş doyumunun düşmesi (Salin, 2003) gibi davranışlar gözlenmektedir.

G1: Meslekten soğudum....eskiden kendime bakım yapardım..şimdi ertesi gün aynı kıyafeti giyip gidiyorum.. cumartesi günleri gidiyor olmam zaten sorundu..önceki okuldan o nedenle ayrılmıştım..burada da aynı şey olunca eşim "neden herşeye evet diyorsun" diye kızdı bana...haklı olarak tepkiler veriyordu bana...kavgalar arttı..hatta bir cumartesi gidiyorum diye şiddetli bir kavga da etmiştik.....ben akşam erken çıkmak için sabah erkenden gidiyordum...sırf hayatımda birazcık olsun düzen istedim...sabahları karnım burnumda otobüs durağına gidiyorum..aksilik gibi hep doluydu...hep ayakta gidiyordum...sabahları kahvaltımı yapmam gerekiyordu..sütüm şu bu vesaire...bir elimde süt bir elimde puğaçaya iniyordum ağlaya ağlaya okula gidiyordum...(ağladı burada) ilk kez anlatıyorum, ilk kez yüzleşiyorum böyle olacağını tahmin etmemiştim..bunları tekrar yaşama düşüncesi beni geriyor..hamileliğin fiziksel sıkıntıları beni ilgilendirmiyor..ilk hamileliğim okul döneminde çok sıkıntılı geçti...izinlerimi bile kullanmadım...benim çocuğum hastalandı yanındayım...bana telefon açıyorlar "nerde kaldın" diyorlar...çocuğum ateşler içinde ben başucundayım...bana bunu diyorlar...ben hastaneden çocuğu kayıvalideme bırakıyorum çocuk ateşler içinde ve ben ağlaya ağlaya işe gidiyorum...

G2:Bu durum nereye gidecek bunun bunalımını yaşadım...artık işe gitmek istemiyordum..izin de vermiyor... işten ayrılmayı anlık olarak düşündüm..gerçekçi değildi...yaşadıklarım bu düşünceyi elbette aklıma getirdi...yaşadıklarım sonrası üst amirime gittim..hüngür hüngür ağladım..."beni yıldırıyor" dedim...bu müdür bunu herkese yapıyor belki bana daha fazla yapıyor...üst amirim geldi ve belki de ayar verdi..psikiyatride ağladım...doktor bana "işyerine gitmemende fayda var" dedi...gitmedim... çocuk yapma planlarımı geciktiriyor bu..evliliğimin ilk ayları doktorlar bana bebek için 30'u geçirme dediler yaşadığım rahatsızlıktan dolayı...ama iş kaygım var..belki de dönünce masamda birisi oturacak korkusundan bebek işini erteledim...bebek tamamen işten dolayı ertelendi...evet geciktirdim..doğum olurda gidersem bu kadın ne yapacak düşünüyorum açıkçası...müdürü geçtim bu kadın çok tehlikeli...fırsat oluşur..mesleki kariyer ve annelik arasında kalıyorum..ayrıca doğum yapsam bana gel git derler mi diye de düşündüm..

G3: 3 yıl çalıştım onunla..12 yıl gibi geldi bana..her yılını 4 yıl gibi sayıyorum..sürekli adamı tehdit ediyordu...3 yıl boyunca cenazeye gider gibi gittim okula...hergün ağlayarak nefret ederek gittim.. Ayaklarım geri geri gidiyordu...okula geldiğim zamanda mutlaka ağlayarak gidiyordum..benim canımı sıkacak bişiy yapıyordu..hiçbişey bulamazsa "senin sınıfındaki çocuğun saçları niye açık sen ne biçim öğretmensin " demek için çağırıp azarlıyordu...yüzüm çok asık oluyordu...duygularımı belli ederim..çocuklar hep soruyordu...hiçbişey olmazsa beni ağlatıyordu gözlerim şiş giriyordum derse...ders yapmak

istemiyordum...çok zorladım kendimi..mesleğimden çok soğudum...bir insan mesleğinin 6. yılında bu kadar nefret ettirilirdiyordum.. başka yerlere başvururdum...hatta sekreterlik bile yapardım dedim...bu noktaya geldim.. çok zayıfladım...elim yüzüm attı...ürtiker oldum...hatta stresten bayıldım okulda...acile kaldırdılar beni...vertigo oldum..doktor aşırı çalışmaktan değil stresten olduğunu söyledi...ve bu kronikleşti..her sene beni mart nisan gibi yokluyor...kalıcı hale geldi....ben lunaparkları çok severim...vertigodan dolayı lunapark şeylerine binemiyorum...hatta binmeyi bırak binenleri bile izlemiyorum.. evlilikten soğumadım aksine evlenmeyi düşündüm....en saygın olanlara baktım ki ürksünler istedim.. ben yaşadıklarımın çoğunu hatta yüzde ellisini bekar olduğum için yaşadığımı düşünüyorum...hatta o dönem evlenmeyi bile düşündüm..hiç sevmediğim kafama yatmayan birisi ile....çünkü yaşadıklarımın azalacağını düşündüm...

G4. Evli olmak eşe her şeyi anlatamamak kötü bişey..o kadar zor ki anlatamam..yoğun stresten epilepsi hastası oldum ben bu kadın yüzünden..eşim de benim asabi gidecek onları kıracak..sıkıntıdan 20 kilo aldım...ben 50 kilodan 70 kiloya çıktım...antidepresan kullandım..anlatamam ya hangi birini anlatayım.. eve yansıtamıyorum yansıtsam bırak çık diyecek eşim..e ben çıkmak istemiyorum...işimde başarılıyım..hedeflerim var benim..yani ben bu kadar sıkıntı çekmişim bankacılıkta ve benim bir hedefim var...çoluğum yok çocuğum yok...ben çalışmak istiyorum...sana anlattığının belki yüzde birini eşime anlattım ben...anlatsam mahkemelik olurduk...haklıyken haksız olurduk...psikolojik destek aldım...antidepresan kullandım...daha yeni bıraktım...epileps hastasıyım..ben ailemle kavga ettim 2 yıl görüşmedim epilepsi hastası olmadım burada sara hastalığına yakalandım....düşün bak..o beni etkilemedi..kaçarak evlendim..2 yıl burada canıma okudu...evli olmasaydım ben istifa etmezdim...yeniden işe başlamaya korkuyorum..birazda sıtkım sıyrıldı..özgüvenim gitti ya (ağlıyor)..yüzde yüz olan özgüvenim gitti ya böyle bişey olabilir mi..depresyona girdim...sen benim onun karşısında yaşadıklarımı ezikliğini görseydin ..keşke diyorum camı çerçeveyi indirseydim, onurumla şerefimle çıksaydım diyorum..ona karşı bu hissettiklerimi bağışamadığım için içim acıyor..

Mobbing kadın erkek tüm çalışanların ruhsal ve duygusal dünyasında derin tahribatlar açan sarsıcı bir süreçtir. Bu sürecin kadınları mı yoksa erkekleri mi daha çok etkilediği şeklinde bir tartışmadan çok cinsiyete göre verilen tepkilerin farklılaşması üzerinde durulacaktır. Kadın ve erkek rollerinin evlilik hayatında farklılıklar göstermesi, bu süreçteki etkilenmelerdeki farklılığı da beraberinde getirmektedir. Kadınların hem evlilik hayatındaki sorumlulukları hem de işle kurdukları duygusal bağlantı süreçte erkeklere nazaran daha farklı etkilenmelerinin yolunu açmaktadır denilebilir. Kadınlar özellikle evlilik hayatı ile birlikte düzenliliğin hayatlarında daim olmasını isterler. Düzenlilik hem özel hem de iş hayatındaki istikrarlılığı getirecektir. Bu iki hayatın paralelliği önemlidir. Parçalardan birisi zarar gördüğü zaman, diğer parçada otomatik olarak etkilenmektedir. Bu anlamda iş ve kariyer ikilemi bir kadının yaşayacağı en büyük açmazlardan birisi olarak görülebilir.

Kadının iş mi çocuk mu şeklinde bir ikilemde kalması yıllarca telafi edilemeyecek pişmanlıklara gebe olabilir. Bu anlamda işyerlerinde işverenlerce bu hassas dengenin mobbing sürecinde bir strateji olarak kullanıldığı söylenebilir. İşin koşulları birebir yaşatılarak zorlamak, bezdirmek ve pes ettirmek istenilebilir (Karakuş, 2013). Sahadan edinilen verilerde kadın çalışanların hem evlilik hayatları hem de cinsiyetlerine göre kendilerini zorlayacak durumlarla karşı karşıya bırakılması bu durumu doğrular niteliktedir. Özellikle bu süreçte en büyük sıkıntıyı hamilelik döneminde olan ya da çocuk yapmayı düşünen kadınların yaşadığı görülmektedir.

İş hayatında kalıcı olmak ve yükselmek isteyen kadınların çoğunluğu için hamilelik bir dönüm noktasını oluşturmaktadır. Bu durumun farkında olan çoğu çalışan hamileliklerini geciktirmektedir. Maddi kayıp, tekrar iş bulamama korkusu, çocuğun bakım sorunu, kariyer endişesi, hayatındaki önceliklerin değişmesi, hamileliğin iş hayatını bitireceği gibi bazı endişeli düşünceler bu kararın alınmasında etkilidir denilebilir. Bu endişelerin haklı gerekçeleri olmakla birlikte, kadın çalışanların yasalarla korunan hakları ve ayrıcalıkları vardır. Çalışan kadınların birçoğu hamilelik dönemlerinde kendilerine hak olarak tanınan yasaları ya bilmemekte ya da bu hakları talep etmemektedirler. “Gebe ve Emzikli Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla, Emzirme Odaları ve Bakım Yurtlarına Dair Tüzük”(www.resmigazete.gov.tr, www.alomaliye.com.tr) kadınlara verilen hakların ayrıntılarına yer vermektedir. Bu anlamda gebe kadının çalışacağı ortamın hijyenikliğinin sağlanması, çalışma saatleri ve dinlenme aralarının düzenlenmesi, kaza riskini azaltacak düzenlemelerin yapılması, düşme riskinin olduğu yerlerde çalışmasına izin verilmemesi, stres yaratıcı faktörlere karşı önlem alınması (işini kaybetme korkusu gibi), uzun saatler ayakta çalışmasının engellenmesi, enfeksiyon ve diğer hastalıklara karşı hijyen şartlarının sağlanması, gece çalıştırılmaması gibi birçok düzenlemeye yer verilmektedir. Hamile kadın çalışanın bu durumunu cam tavan sendromu kapsamında değerlendirmek mümkündür. Bu kapsamda kadınların annelik ve kadınlık rolüne vurgu yapılmak suretiyle iş hayatında beklenen performansı gösteremeyeceğine dair bir izlenim yaratılmaktadır. O nedenle hamilelik sonrası dönemde birçok kadın çalışanın ya pozisyonu değiştirilmekte ya işten çıkarılmakta ya da işi zorlaştırılarak mobbinge maruz bırakılıp istifa etmesi beklenmektedir. Burada cam tavan sendromu ve mobbingin kesiştiğini görmekteyiz. Yine işverenler tarafından kadınların annelik rollerinin baskın geleceği endişesi ile işe konsantre olamayacakları şeklinde bir durum yaratılarak, istenmeyen eleman ilan edilmektedirler. Hormonal değişiklikler ile beraber kadının duygu durumlarında eskiye oranla değişikliklerin yaşanacağı, fiziksel problemlerin ortaya çıkacağı şeklinde mobbinge zemin hazırlayan bir alt yapı hazırlanmaktadır. Burada çalışana, imkânların bu koşullardan ibaret olduğu, kendi ve çocuğunun sağlığı için bu işin kendisine uygun olmadığı mesajı verilmeye çalışılmaktadır. Ve iş hayatındaki olumsuzlukların aile hayatına da yansıtacağı endişesi bir an önce çözüm üretme telaşına yol açacaktır. Ve bu telaş kendince bazı çözümleri de beraberinde getirecektir. Kimisi için çözüm evlenmek iken kimisi için eşine dahi olayları açıklamadan sessizce işini bırakmak olacaktır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kadın çalışanların başka kadın çalışan ya da yöneticilerden gördükleri mobbing davranışları, "pembe taciz" olarak kavramlaştırılmıştır. Kadın çalışanlar kraliçe arı sendromu kapsamında, kendini kanıtlama isteği baskın olan, zirvede olmanın ayrıcalığını yaşayan, erkek gözüyle görme ve yönetme hevesi içinde olan kadın yönetici ya da çalışanlarla sorunlar yaşamışlardır. Bu şekliyle mobbingin, kadın yönetici ya da çalışanlar için bir tatmin aracına dönüştüğü söylenebilir.

Bu süreçte rol oynayan aktörler, oyunu sert oynayarak karşı tarafı etkisiz hale getirmeyi amaçlamaktadırlar. Zaten bu süreci Tınaz (2008:11) “yıldırkaçır” olarak ifade etmektedir. Amaç sadece yıldırmaq değil aynı zamanda kişiyi kaçırmaktır da. Kadınlar açısından çoğu kez oyunun kuralları kabul edilemez boyutlara ulaşmaktadır. Kadının iş ve ev hayatı arasında bırakılması, iş hayatının aile hayatını yıkacağına dair bir inancın yaratılması, kadınlığına vurgu yapılması, yaşadığı özel dönemlerin (hamilelik) bir eksiklik ya da yetersizlik olarak lanse edilmesi, toplumun kadın ile ilgili hassasiyetine bağlı olarak dedikoduların çıkarılması, güvensiz insan

muamelesinin yapılması gibi daha birçok konuda kadınlar, başka kadınların koyduğu sert kurallarla oyuna zorlanmaktadır.

Sahadan edinilen verilere göre kadınların içinde buldukları bazı durumlar, mobbing için uygun bir zemini hazırlıyor denilebilir. Sözleşmeli çalışmak, bekar, hamile ve başarılı olmak gibi durumlar metinlerde de görüldüğü üzere katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Yine bu çalışma kapsamında kadın çalışanların çoğunlukla arkasından kötü konuşulması, dedikodusunun yapılması, özel hayatı ile dalga geçilmesi gibi itibara yönelik saldırılar şeklindeki mobbingi daha çok yaşadıkları görülmüştür.

Kadın yöneticilerin başka kadın çalışanlara yaptıkları davranışlara bağlı olarak, mobbing sürecinin kişiselleştirilmesi şeklinde bir algı oluşmuştur. Bu yönüyle kurumsal boyutu da aşan şekliyle, kişisel zeminde ilerleyen bir mobbing resmi çıkmaktadır ortaya. Bu kişisel boyutta çalışmamıza katılan bütün kadın çalışanların dedikodudan duydukları rahatsızlıkları dile getirmesi, bu mekanizmanın kadınlara karşı bilerek, kasıtlı olarak kullanıldığı izlenimi oluşmuştur.

Yine kadının cinsel kimliğine sadece erkeklerin değil başka kadın çalışanların da vurgu yapması, bu bakış açısının daha fazla taraftarı olduğu şeklinde bir izlenim uyandırmıştır. Kadın yöneticinin bir kadın çalışanı “dağa kaldırmak” ile tehdit etmesi, giyiminden makyajına kadar cinsiyetine yönelik vurgulamalar yaparak yönlendirmeye çalışması, dikkate değer mobbing davranışlarıdır. Erkek yöneticinin kadınının dinsel hayatından özel hayatındaki kişisel bakışına kadar geniş bir yelpazede söz söyleme yetkisini kendisinde görmesi, bu sürecin kadın çalışanlar açısından can sıkıcı bir başka yansımasıdır.

Son bir saptama olarak yatay ve dikey mobbing, bu çalışmada bağlantılı olarak karşımıza çıkmaktadır. Eşdeğer statülere sahip olan kişilerden birinin diğer çalışanı zor durumda bırakarak dikey mobbinge giden yolda idareci ve çalışanı karşı karşıya getirmesi söz konusu olmuştur. Yine bir başka açıdan yöneticilerin hedefe aldıkları çalışanları uyumsuz, kavgacı olarak yaftalamak için çalışanları karşı karşıya getirmek suretiyle, bu süreci meşru hale getirmek istedikleri söylenebilir. İşte bu yönüyle iki mobbing çeşidinin etkileşimsel bir şekilde ilerlediği varsayılabilir.

Mobbing sürecinde yaşananlar, kadın çalışanlarda zihinsel ve bedensel sonuçlara yol açmıştır. Psikolojik destek alma ihtiyacının baş göstermesi, kendine olan özgüvenin yıkımı, çaresizlik, tükenmişlik, bıkkınlık gibi kadının zihnini esir alan düşünce halleri baş göstermiştir. Zihinsel yıkım bedensel yıkımı da beraberinde getirmiştir. Kilo alma, vertigo ve epileps olma şeklinde yaşanan rahatsızlıklar, duygu dünyasında yaşanan çalkantıların bedeni esir alma örnekleridir.

KAYNAKÇA

- ALTUNTAŞ, Ceren (2010), “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, Journal of Yasar University, 18(5), s. 2995-3015.
- ATALAY, Ceren vd. (2008), “Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:22, s. 1-28.
- ATMAN, Ümit (2003), “Kadına Yönelik Şiddet; Cinsel Taciz / Irza Geçme”, Sted Dergisi, 12, 9, Ss. 333- 335.

- BAŞ, T. , AKTURAN, U. (2013), Nitel Araştırma yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BAYKAL, Adnan Nur (2005), Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- CAMPO, G., FATTORİNİ, E., “Human Resource Management in Organizational Change and The Issue of Mobbing: an İtalian Experience”, vol: 3, No: 2, s. 37-45.
- CARNERO, A. Vd. (2010), Mobbing and it's Determinants: The Case of Spain; Applied Economics, 42, s. 3777-3787.
- CEMALOĞLU, Necati (2007), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, s.77-87.
- ERÇEN, Ayşe Esmeray Yoğun (2008), Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- FERRARİ, Elena (2004), “Raising Awareness on Mobbing An EU Perspective, Daphne Programme European Commisison Preventive Measures to Fight Violence Against Children”, Young People and Women, s. 1-20.
- GÜNGÖR, Meltem (2008), Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, Derin Yayınları, İstanbul.
- HARVEY, Michael vd. (2008), “Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective”, Journal of Business Ethics, Vol:85, s.27-40.
- JANUS, M. Jacqueline (2008), Gender Roles, Leadership and Public Relations, , A Thesis Presented to The Faculty of The Graduate School at theUniversity of Missori-Columbia, Master of Art, August.
- JELİC, Z.J. vd. (2005), “The Effect of Mobbing on Medical Staff Performance”, ActaClinCroat, 44:347-352.
- JENNIFER, Dawn vd. (2003), “Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations”, Aggressive Behavior, Vol:29, s. 489-496.
- KARAKUŞ, Hatice (2013), "Bir İçerik Analizi Örneği: Çalışma Hayatında Mobbing Olduğuna Kanaat Getiren Yargıtay Kararları", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C:6, S:28, V: 6, s: 181-199.
- LEYMANN, Heinz (1996); “The Content and Development of Mobbing at Work”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 5,s. 165-84.
- KARYAĞDI, Ajlan (2007), Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, Türkiye.
- MANKAN, Esra; ŞENTURAN, Ş. (2009), “Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi”, Bilig, Sayı:50, s.153-168.
- MAYHEW, Claire vd. (2004), “Measuring The Extent of Impact From Occupational Violence and Bullying on Traumatished Workers”, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol:6, No:3, September, s. 117-134.
- NEGİZ, N. ve YEMEN, A. (2011), “Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı”, SDÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 24, s. 195-214.

- SALIN, Denise. (2003), “Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment”, *Human Relations*, Vol: 56/10, s. 420-445.
- SEVİNÇ, Elif Topkaya (2011), *Mobbing With a Gender Perspective: How Women Perceive, Experience and are Affected From It*, A Thesis Submitted to The Graduated School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara.
- ŞAHİN, S. ve TÜRK, M. (2009), “Psikolojik Şiddet Algılaması ve Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, s. 88-96.
- TINAZ, Pınar (2008), *İşyerinde Psikolojik Taciz (MOBBING)*, Beta Basım Yayınevi, İstanbul.
- TÜRKMEN, Hülya Akıntürk (1998), “Çalışma Yaşamında Kadın ve Çalışan Kadını Koruyucu Hükümler”, *Ankara Barosu Dergisi*, 1998/4, s. 6-28.
- WIRTH, Linda(2004), “Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management”, *International Labour Office*, Geneva, s. 1-71.
- YILDIRIM, A.; ŞİMŞEK, H. (2011), *Sosyal bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ZAPF, Dieter (1999), “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, Vol:20, 70-85.
- ARPACIOĞLU, Gülcan, *Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi*, <http://mobbingyardim.wordpress.com/turkiyede-zorbalik-bir-calisma-bicimi/> Erişim Tarihi: 01.02.20134.
- BLAU, F. vd. (2006), “New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires”, *Cornell University, ILR School*, s.7-1. http://www.nber.org/papers/w12321.pdf?new_window=1, Erişim Tarihi: 10.02.2104
- DUNN, Susan (2003), “What’s Going on with Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally”, <http://www.webpronews.com/whats-going-on-with-mobbing-bullying-and-work-harassment-internationally-2003-06>, Erişim Tarihi: 25.01.2014.
- GÜL, Hasan; OKTAY, Ercan, “Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, 421-436, <http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=17790> , Erişim Tarihi: 21.01.2014
- PALAZ, Serap, “Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri”, 11-14 Eylül 2002 tarihlerinde VI. ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresinde sunulmuştur, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s9m5.pdf>, Erişim Tarihi: 12.01.2014
- PLACE, R. Katie (2011), “Power and Gender of the Crossroads: Aqualitative Examination of the Rexus of Power and Gender in Public Relation”, *Prism* 8(1): <http://www.prismjournal.org/homepage.html>, Erişim Tarihi: 28.12.2103

- SHALLCROSS, Linda vd. (2008), “Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector”, 13(2), s.56-70. Erişim tarihi: <http://eprints.quit.edu.au/43891/>, Erişim Tarihi: 23.12.2013
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/04/20060428-3.htm>, Erişim Tarihi: 15.12.2013.
- http://www.alomaliye.com/gebe_emzirme_yonetmelik_140704.htm, Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik, Erişim Tarihi: 15.12.2013.
- <http://arama.hurriyet.com.tr/arsivnews.aspx?id=5402753>, İşyerinde Tacize Uğradınız mı?, Erişim Tarihi: 23.01.2014