

TÜRKİYE’DEKİ BEYAZ YAKALILARIN AYRIMCILIĞA DAYALI MOBBİNG DENEYİMLERİ: MÜCADELE YOLLARI VE ÖNERİLER

Ezgi ÖZTEN¹

Fatma Umut BEŐPINAR²

ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’deki kentli, yüksek eğitimi, orta sınıftan mobbing deneyimi yaşamış beyaz yakalı çalışanların anlatılarına dayanarak, mobbing pratikleri ile ilgili eğilim ve örüntüleri saptamak ve buna bağlı olarak mobbing konusunda çözüm ve sosyal politikalar önermektir. Çalışmanın odağı mobbingin türlerinden biri olarak karşımıza çıkan ayrımcılığa dayalı mobbingdir. Bu kapsamda, 20 kentli, yüksek eğitimi ve orta sınıf beyaz yakalı çalışanla yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Bu alışma, mobbinge mücadeleyi olumsuz yönde etkileyen ve mağdurların mobbing deneyimlerini daha da zorlaştıran önemli yasal ve kurumsal eksiklikler olduğunu göstermektedir. Dahası Türkiye’de, ayrımcılık temelli mobbing diye de tanımlanabilecek bir mobbing formu yaygın olarak yaşanmaktadır. Bu tip mobbing fiziksel görünüm, cinsiyet, din ve mezhep veya politik görüş gibi özelliklere dayanmaktadır. İşyerinde ayrımcılığa dayalı mobbing toplumda artan siyasi ve sosyal kutuplaşmanın bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın neticesinde, bazı önleyici ve iyileştirici politika önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Ayrımcılık Temelli Mobbing, Sosyal Politika, Türkiye

¹ Arş. Gör., Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen - Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü

² Doç. Dr., Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen - Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü

DISCRIMINATION-BASED MOBBING EXPERIENCES OF WHITE-COLLAR PROFESSIONALS IN TURKEY: STRATEGIES AND RECOMMENDATIONS

ABSTRACT

The main aim of this study is to detect trends and patterns about mobbing experiences of urban, highly educated, middle-class white-collar professionals in Turkey and correspondingly to recommend solutions and social policies about mobbing. Study focuses on discrimination-based mobbing as a specific type of mobbing. For this purpose, semi-structured in-depth interviews were conducted with 20 urban, highly educated, middle-class professionals. Study shows that there are significant legal and institutional deficiencies which negatively affect struggle against mobbing and make mobbing experiences of victims harder. Furthermore, some specific forms of mobbing are experienced in Turkey, which may be called as discrimination-based mobbing. This type of mobbing is based on a visible ground, such as physical appearance, gender, religion and sect or political view. Discrimination-based mobbing may be considered as a consequence of increasing political and social polarization within society. In consequence of the study, some preventive and corrective policy recommendations were presented.

Keywords: Mobbing, Discrimination-based Mobbing, Social Policy, Turkey

1. GİRİŞ

Mobbing, günümüzde beyaz yakalıların sıklıkla yaşadığı ve ancak sosyal, kültürel ve siyasi bağlama oturtulduğunda anlaşılabilir bir olgudur. 2000’li yıllarla birlikte, mobbing, çalışma yaşamında geçmişe kıyasla daha da önemli bir sorun haline gelmiştir. Neo-liberalizm ve artan bireysellik etkisiyle iş yaşamı ciddi şekilde değişikliğe uğramıştır. İş kontratları belirli süreli, geçici ve dolayısıyla güvencesiz hale gelmiştir (Atkinson, 2010). Bu durumda, işsizlik, çalışanların ücretlerini kontrol altına almak ve işçileri disipline etmek için kullanılan bir araca dönüşmüştür (Duménil & Levy, 2009). Yüksek oranlardaki işsizlik, işçiler açısından işini kaybetme endişesini ciddi olarak arttırmaktadır. Bu koşullar altında işçiler her türlü baskıya ve kötü muameleye daha açık hale gelmekte, bu olumsuz koşullar zaman içinde mobbing de dahil olmak üzere iş yerinde işçiyi yıldıran sistematik olgulara evrilebilmektedir. Türkiye’de de özellikle yüksek eğitilmiş ve orta sınıf beyaz yakalılar, neoliberal piyasa koşullarında gittikçe esneklenen ve güvencesizleşen çalışma ortamından en çok etkilenen grup olarak mobbing ile sıklıkla karşılaşmaktadır. Çalışmamızda, genellikle psikoloji disiplini kapsamında ele alınan mobbing, tekil mobbing deneyimlerini toplumsal, ekonomik ve siyasi bir bağlama oturtmakta ciddi katkılar sunan sosyoloji ve sosyal politika disiplinleri çerçevesinde incelenmiştir.

Bu çalışmanın iki temel amacı vardır: Birincisi, Türkiye’de beyaz yakalıların deneyimledikleri mobbing vakalarını, bunlara neden olan faktörleri de göz önüne alarak, araştırmaktır. Görüşülenlerin büyük bir bölümünün ortak deneyimi olarak ayrımcılığa dayalı mobbing olgusu öne çıkmaktadır. Makale, Türkiye literatüründe çok çalışılmayan ayrımcılığa dayalı mobbing olgusuna odaklanarak, ilgili yazına katkı sunmayı hedeflemektedir. Çalışmanın bir diğer amacı ise, mobbing sorunuyla mücadele için sosyal politika önerilerini ele almaktır. Makalenin temel araştırma soruları şu şekilde özetlenebilir: “Orta sınıf beyaz yakalılar hangi deneyimleri mobbing olarak adlandırıyorlar? En çok deneyimledikleri form olan ayrımcılığa dayalı mobbingin ortak örüntüleri neler? Çalışanlar mobbinge mücadelede neler yapıyorlar? Bu mücadelede hangi aktörlerin neler yapması gerektiğini düşünüyorlar?”

Çalışmada, mobbing olgusu, mağdur perspektifine ve mağdurun ihtiyaçlarına odaklanarak sosyal politika geliştirme amacıyla ele alınmıştır. Ağırlıklı olarak psikoloji disiplini perspektifinden çalışılan bu konuyu sosyoloji ve sosyal politika bakış açısıyla çalışmak, konunun sosyoloji ve sosyal politikalar yoluyla çözülebilecek ve çözülmesi gereken toplumsal bir sorun olarak görülebilmesi açısından önemlidir. Bu çalışma, “insana yakışır iş”in (decent work) bir boyutu olarak ele alınan “mobbingden muaf bir çalışma ortamı ve deneyiminin” farkındalık ve etkin mücadele araçlarıyla mümkün olduğu ve ancak etkin hukuksal düzenleme³ ve sosyal politikalarla hayata geçirilebileceğini savunmaktadır.

1.1. Kuramsal Çerçeve

Konuyla ilgili yazına odaklanmadan önce, bu çalışmadaki kavram tercihimizi açıklamak gerekmektedir. “Mobbing” kavramı Almanca konuşulan ülkeler, Hollanda ve bazı Akdeniz ülkelerinde kullanılmaktadır. İngilizce konuşulan ülkeler “mobbing” ve “zorbalık (bullying)” kavramını kullanırken, ABD “iş yerinde duygusal taciz (emotional abuse in the workplace)” ve “iş yerinde taciz (workplace harassment)” kavramlarını kullanmaktadır (Matthiesen & Einarsen, 2010). Ülkemizde ise mobbing olgusunu ifade etmek için doğrudan “mobbing” kavramını kullanan çalışmaların yanı sıra, bu olguyu anlatmak için Türkçe kavramlar kullanan çalışmalar da mevcuttur. Bu kavramlar, “bezdiri”, “iş yerinde psikolojik taciz”, “psikolojik terör”, “ruhsal taciz”, “yıldırma”, “iş yerinde duygusal saldırı”, “iş yeri travması”, “iş yerinde zorbalık”, “iş yerinde psikolojik şiddet”, “iş yerinde duygusal taciz” olarak sıralanabilir (Çukur, 2016). Biz, çalışmamızda Türkçede yaygın kullanım kazanması, görüştüğümüz kişilerce yaşadıkları durumu

³ Türkiye’de mobbinge dair yasal düzenlemelere baktığımızda, bu çalışmanın saha araştırmasının yapıldığı dönemde (2015-2016) Türkiye’de mobbinge dair doğrudan bir yasanın olmadığını vurgulamak gerekmektedir. Bu dönemde mobbinge dair mevzuat 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 2011/2 sayılı İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi gibi doğrudan olmayan veya herhangi bir yaptırım belirtmeyen düzenlemelerden oluşmaktaydı (ÇSGB, 2014). Ancak Nisan 2016’da kabul edilen 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu mobbingi doğrudan tanımlamaktadır. Bu yasada ayrımcılığın ne olduğu tanımlanmakta ve her türlü ayrımcılık yasaklanmaktadır. Bu çerçevede, mobbing dokuz ayrımcılık türünden biri olarak ele alınmış ve tanımlanmıştır. Bu yasanın mobbingle mücadele konusunda önemli bir adım olduğu yadsınamaz.

tanımlarken kullanılması ve hukuksal metinlerde tercih edilmesi nedeniyle “mobbing” kavramını kullanmaktayız.

Mobbing ilk olarak küçük hayvan gruplarının davranışlarını ifade eden bir kavram olarak kullanılmıştır. Ancak kavramı bu çalışmada kullanıldığı anlamıyla, yani yetişkinlerin iş yerinde maruz kaldıkları zorbalık anlamıyla, ilk kullanan kişi Leymann’dır (Leymann, 1990). Çalışma kapsamında mobbing kavramı, Heinz Leymann’ın tanımındaki haliyle, yani “iş yaşamında bir veya daha fazla kişiye yönelik sistematik olan düşmanca ve etik dışı iletişim kurma yoluyla psikolojik terör” uygulamak anlamında kullanılmıştır (Leymann, 1990; Leymann, 1996). Leymann tanımlamasında, mobbingi sistematik olmayan, rastlantısal ve tek olayla sınırlı olan iş yeri nezaketsizliklerinden ayırabilmek amacıyla, mobbingin sıklığı ve devam süresine de işaret etmiştir. Ona göre, iş yaşamında karşılaşılan olumsuz deneyimlerin mobbing sayılabilmesi için en az haftada bir kez tekrarlanması ve en az altı ay boyunca sürmesi gerekmektedir (Leymann, 1996). Davenport, Schwartz ve Elliott (2005) ise, düzenli olarak tekrarlanan, karşı tarafı korkutma, sindirme, ezme ve yok sayma gibi duygusal açıdan incitici ve yıldırmaya yönelik davranışları mobbing olarak tanımlamaktadır. Mobbing kapsamına giren davranışlar mağdura isim takma, sözünün sürekli kesilmesi, onunla ilgili olmayan mevzularda bireyi suçlama ve hedef gösterme, mağduru aşağılama, alay etme, dedikodusunu yapma, bireysel özellik ya da iş performansı ile ilgili imada bulunma, dışlama, örgütteki bilgilerden ve yeniliklerden yoksun bırakma, inisiyatif almasını engelleme, görevlerinin elinden alınacağına dair tehdit etme, çaba ve başarılarını olduğundan daha az gösterme, iftira atma, yeteneğini küçümseme, sorgulama ve eleştirme (Brodsky, 1976; Einarsen, Raknes & Matthiesen , 1994; Ashforth, 1994; Kirel, 2007; Shallcross, Sheenan ve Ramsay, 2008; Palaz vd., 2008) olarak ele alınmaktadır. TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2011 yılında kaleme aldığı raporda, mobbinge örnek olan davranışları da belirterek mobbing kavramını “iş yerinde bir kişinin veya birkaç kişinin, istenmeyen kişi olarak ilan ettikleri bir kişiyi dışlayarak, sözlü ya da fiziksel tacizde bulunarak mutlak itaate zorlaması, yıldırması ve bezdirmesi” (2011, s. 6) olarak tanımlamıştır.

Psikoloji yaklaşımının hâkim olduğu mobbing yazını, konuyu temel olarak iki bakış açısıyla ele almaktadır: kişilik özellikleri ve psiko-sosyal çalışma ortamı. Psikoloji disiplinde birçok çalışma mobbing olgusunun altında yatan sebepleri mobbinge maruz kalan ya da mobbing uygulayan bireylerin kişilik özellikleri ve tutumlarıyla açıklamaktadır (ör. Hauge, Skogstad, & Einarsen, 2009). Bir kişinin mobbinge maruz kalmasında kendi olumsuz duygulanımı, iş yerine yönelik olumsuz tutumu, stresli ve endişeli olması, üzgün ve öfkeli olması gibi bazı tutum ve davranışları neden olabilmektedir (Bowling & Beehr, 2006; Hansen vd., 2006; Samnani & Singh, 2012). Ancak bu çalışmalar, suçu mağdura yükleme gibi bir sonuca varabileceği için bazı araştırmacılar tarafından sorgulanmaktadır (Bowling & Beehr, 2006). Daha az sayıda çalışma mobbing uygulayan kişilerin kişilik özelliklerine odaklanmaktadır. Kişilerin mobbing uygulaması daha önce mobbinge maruz kalma, düşük özgüven, sosyal beceri eksikliği ve stres gibi etkenlerle açıklanmaktadır (Hauge, Skogstad, & Einarsen, 2009).

Bireysel özelliklerin mobbing olgusunu açıklamada yeterli olamayacağını iddia eden görüş ise, mobbinge stresli psiko-sosyal çalışma ortamının sebep olduğunu savunmaktadır (Coyne, Seigne & Randall, 2000; Lind vd., 2009). Psiko-sosyal çalışma ortamı, liderlik, örgütsel iklim, örgüt kültürü ve stresli çalışma ortamı gibi etkenlere odaklanarak incelenmiştir (Zapf, 1999). Ancak örgütsel iklim, örgüt kültürü ve çalışma ortamı gibi konular, çalışmalarda sıklıkla liderlik örüntüleriyle ilişkili olarak ele alındığından kişisel niteliklere odaklanma yaklaşımı bu çalışmalarda da görülmektedir (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Bakó & Szigety, 2011).

Kamu ve özel sektörde yaşanan mobbing deneyimlerini kıyaslayan çalışmalar uluslararası yazında daha yaygın olmakla beraber, Türkiye yazınında oldukça sınırlı çalışmaya ulaşılabilmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996; O'Moore, Lynch ve Daeid, 2003; Žukauskas ve Vveinhardt, 2009; Shallcross, Sheehan ve Ramsay, 2008; Palaz vd., 2008; Özarallı ve Torun, 2011). Norveç'teki mobbing olgusuna kamu ve özel kuruluşları dikkate alarak odaklanan çalışmalarında Einarsen ve Skogstad (1996), çok çalışanın olduğu,

yönetici pozisyonlarda erkeklerin egemen olduğu ve endüstriyel örgütlerde mobbing vakalarına daha fazla rastlandığını belirtmiştir. 14 farklı temsili mobbing anket verisine dayanan bu araştırmaya göre, özel şirket çalışanlarına kıyasla kamu çalışanlarının mobbinge uğrama olasılığının daha az olduğunu görülmüştür. Shallcross, Sheehan ve Ramsay’ın 2008 yılında Avustralya’da yaptıkları çalışmaya göre, kamu sektörünün bazı özellikleri mobbinge ortam hazırlamaktadır. Bu özellikler sırasıyla, bazı kadrolarda çalışan sayısının gereğinden az olması, kültürel farklılıklara karşı duyarsızlık, gruplaşma ve buna bağlı olarak dışlama ve gruplar arası düşmanlık, asılsız suçlamalar, yönetimin bu tür durumlarda inisiyatif almaması veya görmezden gelerek bu tür davranışları cesaretlendirmesi, atama-yükselme kriterlerinin şeffaf olmaması, politik dinamiklerin etkisine açık olmaktır. Bu çalışmada, kamu sektörünün özel sektöre göre en büyük dezavantajlarının şeffaflık eksikliği ve kadro açığı olduğu belirtilmiştir. Çalışma aynı zamanda iş yerinde baskın olan gruptan farklı olanların mobbinge uğrama olasılığının daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır (Shallcross, Sheehan ve Ramsay, 2008).

Özel sektörde rekabetin yüksek olması mobbingi tetikleyen bir faktör olarak görülmektedir (Žukauskas ve Vveinhardt, 2009). Özel sektörün kamu sektöründen farklı olarak daha dinamik bir yapıda olması ve gereken nitelik ve nicelikte çalışanın istihdam edilmesi önemli bir ayırım olarak ele alınmıştır (Skietrys, Raipa ve Bartkus, 2008).

Kamu sektöründe mobbing şikayetlerinin daha az dile getirildiği bazı çalışmalarda gözlemlenmiştir (Einarsen ve Skogstad, 1996). Benzer olarak, Türkiye’de de örgütsel sessizliğin kamu kurumlarında özel sektöre göre daha sık görüldüğüne dair çalışmalar bulunmaktadır (ör. Özarallı ve Torun, 2011). Palaz ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada ise kamu ve özel sektör farkı ile mobbinge karşılaşma arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir (Palaz vd., 2008).

Mobbingin belli başlı örüntüleri ve aşamaları takip ettiğine dair birçok araştırma vardır (ör. Leymann, 1990; Leymann, 1996; Zapf & Einarsen, 2001; Matthiesen & Einarsen, 2010). Leymann (1990) mobbingi dört

aşamalı bir süreç şeklinde ele almıştır. Bu aşamalardan birincisinde iş yerinde çatışma doğuran kritik bir olay yaşanır. İkinci aşamada mobbing eylemi gerçekleştirilir ve mağdur ya da mağdurlar asılsız yakıştırmalarla damgalanır. Üçüncü aşama yönetimin devreye girmesi ve olayın resmileşmesi aşamasıdır. Dördüncü ve son aşama ise mağdurun işten kovulması ya da ayrılması sürecidir. Hirschman 1970 yılında yaptığı çalışmada, iş doyumsuzluğuna verilen tepkileri üçe ayırmıştır. Bunlar “çıkış” (exit), “dile getirme” (voice) ve “bağlılık” (loyalty) tepkileridir (Hirschman, 1970). Daha sonraki yıllarda bu üç tepkiye ek olarak, “yokmuş gibi davranma” (neglect) tepkisi de önerilmiştir (Rusbult, Zembrodt ve Gunn, 1982). Bu dört tepkiden ilki olan çıkış, işten ayrılma, yeni iş arama ve işten ayrılmayı düşünme tepkilerini kapsamaktadır. Dile getirme tepkisi, sorunları yöneticilerle ya da çalışma arkadaşlarıyla aktif ve yapıcı bir şekilde tartışmayı, sorun çözmeyi, çözüm önermeyi ve yardım aramayı içermektedir. Bağlılık tepkisi, pasif ama iyimser bir yaklaşımla durumun iyiye gitmesini bekleme davranışıdır. Son tepki olan yokmuş gibi davranma ise, pasif bir şekilde durumun daha da kötüye gitmesine aldırmadan işe ilişkin beklentileri en aza indirme şeklinde kendini gösterir (Rusbult vd., 1988). Bu tepkiler mobbing mağdurları tarafından da benimsenmektedir.

İlgili yazında mobbingin sebepleri kadar etkileri de önemli bir odak noktasıdır. Mobbingin etkileri bireysel, kurumsal ve toplumsal olmak üzere üç başlıkta toplanabilir. Mobbingin doğrudan gözlemlenebilir etkileri birey üzerindeki etkilerdir. Bunlar kısa ya da uzun vadede gözlemlenebilen ruhsal, fiziksel, ekonomik ve sosyal etkilerdir. Mobbing deneyimi depresyon, stres, anksiyete, agresyon, sosyal fobi, travma sonrası stres bozukluğu gibi ciddi psikolojik ve ruhsal sonuçlar doğurmaktadır (Leymann, 1996; Leymann & Gustaffson, 1996; Varhama & Björkqvist, 2004). Bunlarla birlikte mobbing mağdurlarında yorgunluk, uykusuzluk, yeme bozuklukları, cilt problemleri gibi psikosomatik sebeplerle oluşan fiziksel sağlık sorunları da görülmektedir (Niedl, 1996; Agervold & Mikkelsen, 2004). Mobbing ayrıca kişinin özgüvenine, öz saygısına ve hem iş hem de sosyal yaşama dair motivasyonuna zarar veren bir süreç olduğundan mağdur açısından önemli sosyal sorunlar da doğurmaktadır (Adams, 1992). Mobbingin ekonomik sonuçları ise

çoğunlukla kişinin iş yerinden ayrılmak zorunda kalması ya da kovulmasıyla sonuçlanması durumunda görülmektedir.

Mobbingin doğrudan gözlemlenebilen birey üzerindeki etkileri dışında olayın gerçekleştiği kurum ve genel olarak topluma da etkileri bulunmaktadır. Çünkü mobbing sürecinde mağdurlarda işe gitmek konusunda isteksizlik, iş doyumсуuzluğu, örgütsel bağlılıktan uzaklaşma, işe devamsızlık, işten ayrılma isteği gibi tepkilere sıkça rastlanmaktadır. Bu da kurumsal olarak verimsizliğe ve başta beşerî kaynaklar olmak üzere kaynakların israfına neden olmaktadır (Leymann, 1996). Aynı şekilde toplumsal olarak bakıldığında da benzer bir verimsizlik ve kaynak kaybının etkilerini görmek mümkündür.

Türkiye’deki mobbing çalışmalarını, tanımlayıcı çalışmalar ve saha araştırmasına dayanan çalışmalar olarak iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci gruptaki çalışmaların amacı toplumun mobbing konusundaki bilgisini ve farkındalığını artırmaktır. Bu çalışmalar uluslararası yazına paralel olarak psikoloji disiplinine (ör. Tınaz, 2006; Kırel, 2007; Atman, 2012; Göktürk & Bulut, 2012) ya da hukuk alanına dayanmaktadır (ör. Öke & Yüçetürk, 2005; Özkul & Çarıkçı, 2010; Temizel, 2013).

İkinci gruptaki çalışmalar ise araştırmalara dayanarak bazı iddialar geliştirmektedir. Tınaz (2006) mobbingin çok boyutlu bir konu olduğunu öne sürerek, her kültür ve cinsiyetten çalışanın mobbinge maruz kalabileceğini belirtmektedir. Kırel (2007) örgütlerde mobbingle mücadele etmede kullanılan destekleyici ve risk azaltıcı yöntemlerin hem birey hem de örgüt düzeyinde önemini vurgulamaktadır. Benzer olarak Atman (2012), mobbingi “iş yerinde psikolojik terör” olarak nitelemekte ve mobbingden korunmak için iş yerinde stratejik bir yaklaşımın belirlenmesi ve olumlu bir iklim yaratacak organize faaliyetlerin uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır. Göktürk ve Bulut (2012) mobbingin ülkemizdeki sıklığının Avrupa ülkelerinin çok üstünde olduğunu belirttiği çalışmada, mobbing süreçlerini, mobbinge maruz kalanların demografik özelliklerini ve bu süreçten hem psikolojik hem de fiziksel etkilenimlerini ele almaktadır. Acar ve Dündar (2008) ve Yılmaz, Özler ve Mercan (2008) mağdurların demografik

özelliklerine odaklanırken, Gül (2009) ve Altuntaş (2010) mağdur perspektifinden mobbinge neden olan etkenleri dikkate almaktadır. Bazı araştırmacılar ise (ör. Özler, Atalay & Şahin, 2008; Gül & Özcan, 2011; Kalay, Oğrak & Nişancı, 2014; Cavus, Develi & Sarioğlu, 2015) mobbingin sebepleri ya da mağdurların mobbing algılarını incelemektedir. Mobbing ile mücadelede hukuksal düzenlemelerin (Özkul & Çarıkçı, 2010) ve sosyal politikaların önemine (Kirel, 2007; Mizrahi, 2013) dikkat çeken çalışmalar da mevcuttur.

Saha araştırmasına dayanan çalışmalar farklı meslek kolları ve sektörlerde mobbing olgusunun ne şekilde gözlemlendiğini göstermeyi amaçlamaktadır. Mobbing yazınında çok çalışılan sektörler sağlık (ör. Efe & Ayaz, 2010; Dikmetaş, Top & Ergin, 2011; Özdemir vd., 2013) ve eğitimidir (ör. Koç & Urasoğlu Bulut, 2009; Yaman, Vidinlioğlu & Çitemel, 2010; Altunay, Oral & Yalçınkaya, 2014, Tigrel & Kokalan, 2009; Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014; Sert & Wigley, 2015; Öztürk & Şahbudak, 2017). Bu çalışmalar çoğunlukla nicel araştırma yöntemlerine dayandığı için mobbingin altında yatan sebeplerin ve toplumsal dinamiklerin saptanması konusundaki katkıları sınırlıdır.

Acar ve Dündar (2008) bir havayolu şirketinde gerçekleştirdikleri saha çalışmasına dayanan araştırmalarında, yaş ve pozisyonla mobbinge maruz kalma sıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ifade etmişlerdir. Yılmaz ve arkadaşları iki kamu kuruluşunu inceledikleri çalışmada örgüt ikliminin mobbing oluşumunu doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Pozitif ve açık örgüt ikliminin çalışanlar arasında güçlü bir birlik duygusuna ve örgütsel bağlanma hissine neden olmakta ve bu kültürün etkin olduğu kurumlarda mobbinge daha az rastlanmaktadır (Yılmaz, Özler & Mercan, 2008). Gül’ün (2009) mağdur perspektifli çalışmasında, mobbingde temel etkenin insanların kişiliğinden çok, örgütsel ve toplumsal yapı olduğu vurgulanmıştır. Bundan dolayı ancak bütüncül bir yaklaşımla sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanabileceği ve sosyal politikanın bu yaklaşımın vazgeçilmez bir unsuru olduğunu belirtmektedir.

Ayrıca, Tınaz’ın (2006) çalışmasına benzer olarak, Gül (2009) iş yerinde çalışanların mobbinge tanık olmalarına rağmen seyirci olarak kaldıklarını ve bir tepki almadıklarını ifade etmektedir. Ayrıca, mobbinge

maruz kalanlar iş arkadaşlarının tepkisizliğini anlamakta, onların yerinde olsalar ekonomik kaygılar nedeniyle kendileri de benzer şekilde davranacaklarını ifade etmektedir. Benzer bir şekilde Gül ve Özcan (2011) izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusunun örgütsel sessizliğe neden olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel sinizm de mobbingi teşvik eden iş ortamının özelliklerinden biridir (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014). Altuntaş (2010) on vaka üzerinden mobbingi tartıştığı makalesinde cinsel tacizin veya şirket evliliği gibi bireysel ve/veya örgütsel süreçlerin mobbingi tetikleyebildiğini belirtmektedir.

Türkiye’de mobbing ile ilgili geniş kapsamlı araştırmalara Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB, 2014) ve TBMM (Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2011) gibi bazı kamu kurumlarının hazırladığı raporlar örnektir. Bu raporlarda kullanılan veriler, ALO 170 Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi’nden alınmıştır. ALO 170 çağrı merkezine yapılan başvurular şehir, sektör, iş kolu, yaş, cinsiyet, eğitim gibi faktörlere göre oranlanmıştır. Mobbing üzerine yazılmış ve sosyal politika önerileri içeren yazına baktığımızda ise, örgütsel önlemlerin altı çizilmektedir (Kırel, 2007). Eğitimler, seminerler, resmi olmayan toplantılar, kutlamalar gibi sosyal programlar önerilmektedir. Örgütlerde baskı, iç ve dış rekabet, sosyal ve kültürel ortam zayıflığı gibi etkenler mobbinge mücadele programlarının başarısını olumsuz etkileyebilmektedir.

1.2. Ayrımcılığa Dayalı Mobbing Olgusu

Makalenin odağı olan ayrımcılığa dayalı mobbing olgusuna ilişkin hem Batı hem de Türkiye yazınında sınırlı bir tartışma vardır. Bu yazının temel özelliği ayrımcılığa dayalı mobbingin toplumsal nedenlerine odaklanmaktır. Bu açıdan bakıldığında ayrımcılığa dayalı mobbing yazını, psikoloji yazınında görülen kişisel özelliklere (mobbing uygulayanın ve mağdurun) yoğunlaşmak yerine, toplumsal etkenleri incelemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, ayrımcılığa dayalı mobbing olgusu mobbingi toplumsal eşitsizlikler kapsamında ele almayı hedeflemektedir.

Ayrımcılık ve mobbing arasındaki ilişkiyi inceleyen ilgili yazın toplumsal cinsiyet ayrımcılığı temelli mobbingi (Burke ve McKeen, 1992; Melamed, 1995). Schuster (1996) mobbingin bir toplumsal dışlanma biçimi olarak ele alınması gerektiğini belirtirken, iş yerinde egemen olan toplumsal cinsiyet ve sınıfsal pozisyonlar dışında kalanların ayrımcılık ve dışlanma temelli mobbinge maruz kalma olasılığının arttığını da vurgular. Žukauskas ve Vveinhardt (2009) iş yerinde çalışanların gittikçe farklı kültürel, ırksal ve ulusal özellik ve kimliklere sahip olduğuna, ancak buna bağlı olarak da gruplar arası gerilim ve çatışmaların artma potansiyeline dikkat çeker. Yazarlar iş yeri ortamında artan sosyo-kültürel çeşitliliğin, farklı olana karşı saygı eksikliği ve toplumsal şiddet olgusunun artmasına bağlı olarak, çalışanlar arasında ayrımcılığa bağlı mobbingi tetikleyebileceğini belirtmektedir. Çalışanlar arasındaki ayrımcılığa dayalı ilişkilerde, baskın grubun kendinden farklı olduğu için kendine ait hissetmediği birey ya da grupları dışlaması, dışlanmış kişi ve gruplara karşı olumsuz kabuller, toplumsal izolasyon ve baskı biçimleri görülebilmektedir.

Türkiye yazınında ise, konu yine Batı yazınında olduğu gibi daha çok toplumsal cinsiyet boyutunda ele alınmaktadır (ör. Kardam & Tokgöz, 2004). Özellikle eğitim ve sağlık sektörüne yoğunlaşan çalışmalar, bu sektörde çalışanların hizmet sunan amirleri ve meslektaşları ile hizmet alanlar tarafından ayrımcılık ve farklı formları ile şiddete maruz kaldıklarını ifade etmektedir (Açık vd., 2008; Efe & Ayaz, 2010; Dikmetaş, Top & Ergin, 2011; Özdemir vd., 2013; Koç & Urasoğlu Bulut, 2009; Yaman, Vidinlioğlu & Çitemel, 2010; Altunay, Oral & Yalçınkaya, 2014; Tigrel & Kokalan, 2009; Tanyeri-Erdemir vd., 2013; Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014; Sert & Wigley, 2015; Öztürk & Şahbudak, 2017). Bu araştırmalarda toplumsal cinsiyet (Kardam & Tokgöz, 2004; Koç & Urasoğlu Bulut, 2009); sosyo-ekonomik statü ve/veya gelir durumu (Açık vd., 2008; Koç & Urasoğlu Bulut, 2009), medeni durum (Dikmetaş, Top & Ergin, 2011), yaş ve kıdem (Acar & Dünder, 2008; Efe & Ayaz, 2010; Koç & Urasoğlu Bulut, 2009), dini/mezhepsel aidiyet ve kimlikler ile siyasi görüşler ve bunlara bağlı kendini ifade etme biçimlerine (Tanyeri-Erdemir vd., 2013) bağlı ayrımcılık, toplumsal dışlama ve mobbing pratikleri ele alınmaktadır. Toplumda erkeği, orta sınıf ya da üst sınıfı, evliyi, orta yaşlıyı, kıdemliyi, Sünni'yi ve siyasi görüş olarak iktidar partisine yakın olanı

diğerlerine göre daha üstün gören ve onların davranış pratiklerini norm olarak kabul eden yaklaşımlar bu tür ayrımcı pratiklerin kökenini oluşturmaktadır.

1.3. Yöntem

Mobbing olgusunu ele alan çalışmalar, çoğunlukla nicel verileri temel alan tanımlayıcı çalışmalarken, bu çalışma nitel yöntemlere dayanmaktadır. Çalışma kişilerin mobbinge ilişkin deneyimleriyle yapısal etkenlerin arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve katılımcıların mobbing deneyimleri, bu konuya ilişkin bakış açıları ve çözüm önerilerine dayandığı için nitel yöntem tercih edilmiştir. Katılımcıların konuya ilişkin algı ve deneyimlerinin anlaşılması, çalışanların beklentilerine odaklanan sosyal politikalar oluşturulabilmesi açısından da oldukça önemlidir.

Bu çalışma kapsamında, kendilerini mobbing mağduru olarak gören 20 (10 kadın ve 10 erkek) beyaz yakalıyla yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir⁴. Çalışan görüşmeleri, Türkiye’nin en çok çalışan nüfusuna sahip iki ili olan İstanbul ve Ankara’da yapılmıştır. Katılımcılar en az üniversite mezunu ve 24-50 yaş aralığındadır. Çalışanların yüksek eğitim düzeyine sahip farklı meslek gruplarından olmasına dikkat edilmiştir. Katılımcılara ulaşmak için öncelikle kartopu örneklem yöntemi, daha sonra kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır. Çalışan görüşmeleri makalenin birinci yazarı tarafından katılımcıların tercih ettiği yerde gerçekleştirilmiş ve ortalama bir saat sürmüştür. Bu görüşmelerde, katılımcılara demografik özellikleri, iş yaşamına ilişkin deneyimleri, mobbing farkındalığı, mobbing deneyimi ve bu deneyimin kişisel ve ailevi yaşamlarına ve kariyerlerine etkileri, bu sorunla karşılaşınca verdikleri tepkiler ve mobbingle mücadeleye ilişkin önerileri sorulmuştur. Görüşmeler

⁴ ODTÜ İnsan Araştırmaları Etik Kurulu onayına başvurulmuş ve mülakatlarda kullanılacak soru setinin katılımcılar üzerinde öngörülebilir herhangi bir zarara sebebiyet vermeyeceğine ilişkin onay alınmıştır.

tamamlandıktan sonra görüşme dökümleri iki yazar tarafından okunmuş, ortak temalar çıkarılmış ve ardından analiz gerçekleştirilmiştir.

Çalışmaya katılanların isim ve kurum bilgileri kişilerin bireysel haklarını korumak ve herhangi bir zarara neden olmamak amacıyla değiştirilmiştir. Katılımcıların bazıları halen çalışmakta oldukları iş yerinde mobbinge maruz kalırken, çoğu ise mobbing deneyimi sonrası mobbing yaşadığı iş yerinden ayrılmış ya da işten çıkarılmıştır. Çalışmaya farklı deneyimleri aktarma amacıyla, kamu veya özel sektörde çalışırken mobbinge maruz kalanların mobbing deneyimleri arasındaki ayrım gözetilmiştir. Katılımcılara mobbing uygulayan kişiler çoğunlukla amirleri olmakla birlikte farklılık göstermektedir.

Tablo 1: Görüşülenlerin Özellikleri

İSİM	ŞEHİR	MESLEK	ÖNCEKİ MESLEĞİ	YAŞ	EĞİTİM	SEKTÖR	MOBBİNG UYGULAYAN
Aslı	İstanbul	Proje Koordinatörü	Üniversite personeli	33	Lisans	Özel	Amir
Birsen	İstanbul	Fizyoterapist	Fizyoterapist	35	Lisans	Özel	Amir
Ceyda	Ankara	İK Koordinatörü	Sigortacı	33	Lisans	Özel	Amir
Dilek	Ankara	AB Uzman Yardımcısı	AB Uzman Yardımcısı	29	Yüksek Lisans öğrencisi	Kamu	Amir
Ensar	Ankara	Uzman	Uzman	30	Lisans	Kamu	Amirler
Fatma	İstanbul	Ziraat mühendisi	Ziraat mühendisi	38	Lisans	Kamu	Amirler
Gül	Ankara	Uzman	İdari İşler Sorumlusu	50	Yüksek Lisans öğrencisi	Kamu-Özel	Amirler
Hasan	Ankara	İK Danışmanı	İK Danışmanı	24	Lisans	Özel	İş arkadaşı
İpek	Ankara	Hekim	Asistan Hekim	29	Yüksek Lisans	Kamu	Amirler
Kenan	İstanbul	Psikolog	İnsan Kaynakları	28	Doktora öğrencisi	Özel	İş arkadaşları
Levent	Ankara	İnşaat Mühendisi	İnşaat Mühendisi	26	Lisans	Özel	Amir

İSİM	ŞEHİR	MESLEK	ÖNCEKİ MESLEĞİ	YAŞ	EĞİTİM	SEKTÖR	MOBBİNG UYGULAYAN
Mustafa	Ankara	Sosyal Hizmet Uzmanı	Sosyal Hizmet Uzmanı	47	Yüksek Lisans	Kamu	Amirler
Nilay	İstanbul	KOBİ Uzmanı	KOBİ Uzmanı	32	Lisans	Kamu	Amir
Oylum	Ankara	İK Uzman Yardımcısı	İK Uzman Yardımcısı	27	Lisans	Özel	Amir
Pınar	Ankara	İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları	45	Yüksek Lisans	Özel	Amirler
Raşit	İstanbul	İnşaat Mühendisi	İnşaat Mühendisi	30	Lisans	Özel	İşveren
Soner	Ankara	İnsan Kaynakları	Asker	43	Doktora	Kamu	Amirler
Tekin	Ankara	İnsan Kaynakları	Muhasebe	33	Lisans	Özel	Ast
Ulaş	Ankara	Bilgisayar Mühendisi	Bilgisayar Mühendisi	32	Lisans	Özel	Amir
Vahit	Ankara	Bilgisayar Mühendisi	Bilgisayar Mühendisi	27	Lisans	Özel	Amir

2. AYRIMCILIĞA DAYALI MOBBİNGİ ANLAMAK

Mobbing mağdurları ile yapılan görüşmelerin analizine dayanan bu bölümde, ayrımcılığa dayalı mobbing pratiğinde ortaya çıkan örüntüler, mağdurların mobbing algısı, mobbingin etkileri ve mağdurların mobbing deneyimi sonrası geliştirdikleri stratejiler incelenmektedir. Sonuç bölümünde çalışmanın bulgularına dayanarak çözüm önerilerini de içeren bir tartışma yürütülmektedir.

2.1. Ayrımcılığa Dayalı Mobbing Deneyimleri

Türkiye özelinde sıkça karşılaşıldığı halde yeterince tartışılmamış olan belirli bir mobbing formu olan ayrımcılık temelli mobbinge odaklanan bu çalışmada, toplanan veri incelendiğinde neredeyse her katılımcının mobbing deneyiminde bunlardan bir ya da birkaçının etkisi görülmektedir. Bu mobbing türü

ayrımcılığın⁵ temelini oluşturan sebeplerden birine dayanmakta, süreç ayrımcılık ile başlamakta ve mobbing pratikleriyle devam etmektedir. İlgili literatürde de belirtildiği gibi fiziksel görünüm, cinsiyet, din ve mezhep veya politik görüş gibi görünür ya da semboller yoluyla görünmez ancak öngörülebilir özellikler ayrımcılığa dayalı mobbingin sebeplerini oluşturmakta ve kişileri kategorize etmek, ayırtırmak ve ötekileştirmek için bir araç olarak kullanılmaktadır (Kardam & Tokgöz, 2004; Acar & Dündar, 2008; Açık vd., 2008; Koç & Urasoğlu Bulut, 2009; Efe & Ayaz, 2010; Dikmetaş, Top & Ergin, 2011; Tanyeri-Erdemir vd., 2013).

Muhafazakâr değerlere sahip bir kurumda çalışmakta olan Raşit, uzun saçlı bir erkek olması sebebiyle hem işvereni hem de diğer çalışanlar tarafından dışlanmaktadır. Dış görünüşünü muhafazakâr olmamasının bir göstergesi olarak değerlendiren işvereni, Raşit’in kişisel görüşlerini bilmemesine rağmen onu dini, siyasi ve cinsel kimliğiyle ilgili yaftalamaktadır.

“Uzun saçlıyım ya bir de otomatik gay olma yaftası yedim ben orada. O zaman da Hollanda’dan bir kız arkadaşım var. ‘Hollanda’dan kız arkadaşım gelecek, bana bir gün tatil verin’ dedim. Bak, tatile ihtiyacım yokken sırf bunu söyleme ihtiyacı duyuyorum. Hakikaten gay olsam ne gelecek acaba başıma? Belki de direkt kovarlardı.” Raşit (30, İnşaat Mühendisi)

Ensar kamu kurumunda çalışan bir mühendistir. Sorumlu olduğu projeye kamuyu zarara uğratacak bir yatırım olması sebebiyle onay vermemesi, amirleri tarafından mobbing uygulamalarının başlamasına neden

⁵ Hukuk yazınında, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi (2010) md. 14 “Bu sözleşme’de tanınan hak ve özgürlüklerden yararlanma, cinsiyet, ırk, renk, dil, din, siyasi veya diğer kanaatler, ulusal veya toplumsal köken, ulusal bir azınlığa aidiyet, servet, doğum başta olmak üzere herhangi başka bir duruma dayalı hiçbir ayrımcılık gözetilmeksizin sağlanmalıdır.” ifadesi ile hak ve özgürlüklerden eşit yararlanmada ayrımcılık yaşanan alanları ifade ederek, ayrımcılığa tolerans gösterilmeyeceğini belirtmektedir. T.C. Anayasası (1982) 10. Maddesinde “Herkes dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.” ifadesi yer almaktadır. Bu maddeye 2004 ve 2010 yıllarında sırasıyla “kadınlar/erkekler” ve “çocuklar, yaşlılar, özürlüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler”e ilişkin alınacak tedbirlerin eşitlik ilkesine aykırı sayılmayacağına ilişkin fıkralar eklenmiştir.

olmuştur. Projeye onay vermemesinin altında politik sebepler yattığını varsayan amirleri, Ensar’ın görevinde yükselmesine engel olmakta ve iş hayatını zorlaştırmaktadır. Amirleri, Ensar’ın özellikle politik ve dini kimliğiyle ilgili varsayımlarda bulunarak, onu ötekileştirmişlerdir.

“Ramazan ayında izin almak istiyordum. ‘Ramazan’da ne yapacaksın izni?’ diyor. Ya sana ne, ne yapacaksam. Evde duvara bakacağım. ... Ya da burada namaz muhabbeti çok olur mesela. ‘Zaten namaza gittiğin mi var, otur çalış’ diyor. Sana ne, sen gidiyorsun da benim için mi gidiyorsun?”
Ensar (30, Uzman)

Fatma ise oruç tutmak gibi görünür dini pratiklerin ayrımcılığa dayanan mobbing uygulamalarını tetiklediğini belirtmektedir.

“Ramazan ayı öncesi, yemek planını iyi yapmak bahanesiyle, bize kim oruç tutacak diye liste doldurttular. ...Sonra yılsonu performanslarımız değerlendirilirken, bir de baktık ki öğle yemeği yiyenlerin performansı düşük. Bu kadar da kör gözüne parmak olmaz, ama oluyor işte.” (Fatma, 38, Ziraat Mühendisi)

Ayrımcılık davranışı hemen hemen her kültürde görülmesine rağmen, ayrımcılık temelli mobbingin Türkiye’ye özgü bazı formları vardır. Türkiye’de sosyal ve siyasal ortamdaki kutuplaşma, çalışma hayatındaki kurumsallaşma eksikliği ile bir araya gelince siyasi nedenlere dayanan ayrımcılık temelli mobbinge son derece uygun bir ortam hazırlanmış olmaktadır.

“O dönemde iki kadındık kalan kişiler erkekti. Eski yöneticimde bir sorun vardı, kadın düşmanıydı adeta. Diğer arkadaş kapalıydı. Yani yöneticinin düşünce yapısında bir insandı. O yüzden onu çok korurken, hatta o istemediği halde onu korurken, bana da tam tersiydi. Bizi mesela eski uzmanların yanına vermişti oryantasyon için. O rahatsız olur diye onu bir kadın uzmanın yanına verdi ki onun öyle bir isteği yoktu. Beni de daha önce hakkında soruşturma açılmış, başka stajyerlere cinsel

içerikli videolar göstermiş bir adamın yanına verdi. Yani bana da tam tersine bir şey uygulamaya başladı. ‘Sen kapalısın, sen açıksın’ durumundan böyle kocaman bir yere gittik biz... Ben de hatta bir kere dayanamayıp gitmiştim yanına, ‘sizin benimle derdiniz ne, sorunuz ne, ben artık yapamayacağım’ diye. Çünkü ben artık gerçekten istifa etmeyi düşünüyordum çok özenerek, severek girdiğim kurumumdan. ‘Biliyorsun işte, seninle ben aynı siyasi görüşte değiliz’ dedi. Sanki biz her gün oturup siyaset konuşuyormuşuz gibi. Sanki benim siyasi görüşümün ne olduğu hakkında en ufak bir fikri varmış gibi. Sadece ‘açık’ olduğumdan yola çıkarak. Yani onun gibi yaşamadığım için.” Nilay (32, KOBİ Uzmanı)

“Farklı” olduğu düşünülen kişiler iş yerinde sunulan mesleki eğitim gibi fırsatlardan da yararlanamamaktadırlar. Bir diğer deyişle, bu kişiler iş yeri için yatırım yapmaya değer olarak görülmemekte, tam tersine yıldırma sürecinin sonunda işi bırakması beklenen kişiler olarak algılanmaktadırlar. Üzerinde çalışılan bir dosyaya ilişkin bilgilerin paylaşılmaması, hatta kimi zaman önemli kararların alınacağı toplantıların bu kişilerin bilgisi dışında gerçekleştirilmesi söz konusu olabilmektedir. Aynı zamanda bu kişiler iş yerinin sosyalleşme etkinliklerinden de dışlanmakta, böylelikle kurumun sosyal açıdan bir parçası olma olasılığını kaybetmektedirler. Ortak faaliyetlerden dışlanma iki taraf için de “öteki”lik algısını arttırmaktadır. Bu durumun temel nedeni, farklıların beraber yaşama ve çalışma kültürünün yerleşmemiş olması görülebilir. Çalışma kapsamında ele alınan dört özellik- fiziksel görünüm, cinsiyet, din/mezhep veya politik görüş- birbiri ile kesişerek ayrımcılığa dayalı mobbing deneyiminin daha da olumsuz yaşanmasına neden olmaktadır.

2.2. Mağdura Göre Mobbingin Nedenleri

Bu bölümde, mağdurun ayrımcılığa dayalı mobbingi nasıl tanımladığı ve nedenini nasıl algıladığını, çalıştığı kuruma, mobbing uygulayan kişi ya da kişilere ve mobbinge dair yasalara bakışını dikkate alarak, incelemekteyiz. Mağdurların çoğu mobbingi bireysel nedenlerle yaşanan bir olgu olarak ele alırken, bu

konuda meslek içi eğitim ya da seminer almış olan çalışanlar ise daha kapsamlı bir değerlendirme yapmaktadırlar. Mobbingi bireysel etkilerine odaklanarak tanımlayan bir katılımcının ifadesiyle:

“Bir kere psikolojik olarak bir çöküntü oluşuyor. Kesinlikle işinize karşı motivasyonunuz düşüyor. Ben cinsel olarak bir şey yaşamadığım [cinsel taciz kastedilmekte] için kadınlık onurumla, gururumla ilgili bir şey yaşamadım ama insanlıkla ilgili... Başarı grafiğimin düştüğünü hissettim. Ayaklarım işe giderken geri geri gitti.” Ceyda (33, İnsan Kaynakları Koordinatörü)

Farklı olarak, çalıştığı kurumda katıldığı seminerlerde mobbing konusunda bilgi sahibi olan Gül ise, mobbingi tanımlarken, akademik ve yasal tanımlamalarda işaret edilen birçok önemli noktaya değinmektedir:

“Mobbing tanımından benim anladığım insanın çalıştığı yerde haklarından, insani alanından, iş üretiminden bunların hepsinden toplu olarak kasıtlı bir biçimde engellenmesi. Yani burada bir kasıt var ve genelde hiyerarşik bir düzen içinde yaşanan bir şey. Üstlerin altlara çoğunlukla yarattığı bir durum. Çeşitli sebeplerden dolayı olabilir, bunun içine cinsel taciz de girebilir. İşten atma da olabilir veya yükselmesini engelleme de olabilir. Her türlü şey olabilir.” Gül (50, Uzman)

Ayrımcılığa dayalı mobbinge mücadelede olumsuz yönde etkileyen yasal ve kurumsal eksiklikler bulunmaktadır. Mağdurlar genellikle mobbing deneyimlerini sebep sonuç ilişkisi çerçevesinde, daha yaygın olarak bireysel düzlemde anlamlandırmaya çalışmaktadırlar. Bizim araştırmamızda, Altuntaş’ın (2010) da belirttiği gibi, hem bireysel hem de örgütsel süreçlerin mobbingi tetikleyebildiği ortaya çıkmıştır. Mağdurlar, mobbingin çalışma ortamının liyakat temeline oturmaması ve kurumsallaşmaması sonucu ortaya çıktığını ve bu iki nedene bağlı olarak bu tür uygulamalarla mücadele edecek mekanizmaların da gelişmediğini ifade etmektedir.

“Kurumsal mı, hiç kurumsal değil. Direkt bir kişinin iki dudağının arasında... Aslında kamu kurumu olmasına rağmen kurumsallık yok. Yeri gelir geç saatlere kadar çalışabilirsin. [Amirin] aklına hiç gelmezsin bir ay telefonun bile çalmayabilir.” Ensar (30, Uzman)

“Kendilerinden [siyasi görüşü benzer olanları] olanları kayırıyorlar, onlara fazla mesai vermiyorlar... Yönetimsel olarak patron şirketi, kurumsal yanı yok. Kurumsal bir hiyerarşi var gibi gözüküyor, ama yukarıdan patron bir şey söylediği zaman o hiyerarşi bozuluyor. Patronun dediği yapılıyor.” Vahit (27, Bilgisayar Mühendisi)

Bir iş yeri organizasyonu yeterince kurumsallaşmadığında, kişilerin ayrımcılığa bağlı mobbing yaşamasını kontrol altına alarak engelleyecek süreçler işlerlik kazanmamaktadır. Çalışanların işle ilgili vasıf ve yetkinlikleri yerine cinsiyet, etnik kimlik ya da siyasi görüş gibi kişisel özellik ve tutumları iş yerindeki pozisyonlarını belirlediğinde, iş yerinin kurumsallığı ve profesyonelliği sorgulanmaktadır. Mağdurlar kurumun mobbing konusundaki kayıtsızlığını çoğunlukla yöneticilerin şahsi tavrı ve keyfi uygulamalarının sonucu olarak algılamaktadır.

2.3. Ayrımcılığa Dayalı Mobbingin Etkileri

Ayrımcılığa dayalı mobbing deneyiminin mağdurlar üzerindeki etkileri çok boyutludur. Psikolojik, fiziksel ve sosyal etkiler olmak üzere üç gruba ayrılan bireysel etkiler, kurumsal ve toplumsal etkilere de yansımaktadır. Mağdurlar mobbingden en çok psikolojik olarak etkilenmektedir. Neredeyse tüm katılımcıların anlatılarında mutsuzluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları gözlemlenmektedir. Bu duygular ağlama, stres, depresyon, işe karşı isteksizlik ve özgüven kaybına neden olmaktadır.

Gül’ün yıllarca idari işler yöneticisi olarak çalıştığı kurumda, 2000’lerin başında yönetim değişikliği yaşanmıştır. Bu süreçte yeni çalışanlar işe alınmış ve Gül siyasi görüşlerinden dolayı mobbinge uğramıştır. Yeni çalışanlardan birinin bir kadın çalışana şiddet uygulaması sebebiyle Gül pozisyonu gereği olaya

müdahale edince, önce görevini yapamaz hale getirilmiş, sonra tayine zorlanmış, en sonunda da kendisine iftira atma tehdidiyle istifa etmesi sağlanmıştır.

“Son derece mutsuz, son derece depresif bir durum içindeydim. Ama aynı zamanda bir hayatım var, bir çocuğum var mücadeleye devam etmek zorundayım. ... Pes etme şansım, lüksüm yok. Çok uzun zaman geceleri ağladığımı hatırlıyorum yatakta hırşımdan, sinirimden, elimden bir şey gelmediği için.” Gül (50, Uzman)

Katılımcıların en sık altını çizdiği diğer etki özgüven kaybı ve kendini değersiz hissetmedir. Özellikle kariyerinin başında olan çalışanlar mobbinge maruz kaldıklarını fark edene kadar sorunu kendilerinde arama eğilimindedirler. Bu süreç içinde yaptıkları hataları, iş verimi kayıplarını ve başarısızlıklarını kendilerine mal etmeleri kendilerini değersiz hissetmelerine ve özgüvenlerini yitirmelerine neden olmaktadır.

Çalıştığı kurumda her sabah katılmak zorunda olduğu toplantılarda hem cinsiyet kimliğiyle hem de dini görüşleriyle ilgili hakarete maruz kalan Birsen kendini baskı altında hissetmektedir. Birsen amiri pozisyonundaki doktorun hastalara yanlış tedavi uyguladığını fark edip gerekli uyarı ve şikâyette bulunur, bu olaydan sonra Birsen iş süreçlerinden uzak tutulduğu ve çalışmasının neredeyse tamamen engellendiği bir mobbing sürecine maruz kalmıştır. Mobbing süreci sonrasında bile süren tedirginliğini şöyle anlatmaktadır.

“Sürekli böyle bir şeye maruz kalabilirim diye tedirgin olmak. Herhangi bir hata görmek bile istemiyorsunuz. Ben artık konuşmayayım, sesimi çıkarmayayım.” Birsen (35, Fizyoterapist)

Mobbingin ciddi psikolojik etkilerinin yanında fiziksel etkilerinin de varlığından söz etmek mümkündür. Bunlar çoğunlukla stres kaynaklı psikosomatik sorunlardır. Mağdurlar uyku problemleri, kilo kayıpları, sürekli yorgunluk, fiziksel ağrılar, cilt problemleri gibi sorunlar yaşadıklarından yakınmaktadırlar. Birkaç

katılımcı fiziksel şikayetlerle hastaneye gittiklerinde fiziksel olarak bir sorunları olmadığını, sorunlarının stres ve üzüntü kaynaklı olduğunu öğrendiklerini ifade etmişlerdir. Amiri kendi dış görünüşüyle ilgili yaşadığı sorunları Ceyda’ya ve diğer çalışma arkadaşlarına yansıtmaktadır. Bunu yaparken, kişilerin boy, kilo gibi fiziksel özelliklerini tek tek tespit etmekte ve onları yaralayacak şekilde alay konusu etmektedir.

“Fiziksel olarak, hala da çok şaşırıyorum, bir gecede sivilce döktüm ben. Hiç olmayan bir şey. İlk gün anlamıyorsunuz geçer falan diye, bir şey mi dokundu diye. Sonra doktora gittim, cilt doktoruna. ‘Ne yaşadınız’ dedi. ‘Ölüm, kürtaj, düşük nasıl bir şey geçirdiniz’ dedi.” Ceyda (33, İnsan Kaynakları Koordinatörü)

Mobbingin bir başka fiziksel etkisi de yine stres kaynaklı olduğu düşünülen, yemek, sigara ve alkol tüketimindeki artıştır. Bazı katılımcılar mobbing deneyimleri süresince yaşadıkları bu durumların daha sonra yaratabileceği sağlık sorunlarından endişe duyduklarını belirtmişlerdir.

“Sigara içiyordum o zaman, sigara içmem iki misline çıktı. ... Bunların etkileri şimdi bana çok güzel hediye olarak geri dönüyor. ... Çok ciddi bir reflü, huzursuz barsak sendromu, hep psikolojiyle bağlantılı bir sürü böyle abuk sabuk hastalığım çıktı sonradan.” Gül (50, Uzman)

Mobbingin sosyal etkilerine bakıldığında ise bunların da psikolojik etkilerle ciddi şekilde bağlantılı olduğunu görmek mümkündür. Bazı psikolojik etkiler sosyal etkileri doğururken, bazı sosyal etkiler de mutsuzluk ve çaresizlik hislerini daha da belirgin hale getirerek psikolojik etkileri güçlendirmektedirler. Bunlardan en belirgin olanı yalnızlıktır. Katılımcılar sıklıkla yalnız bırakıldıklarından, destek göremediklerinden bahsetmişlerdir.

“İnanılmaz bir ötekileşme, inanılmaz bir yalnızlık... Ve İstanbul’a yeni gelmişim. Avrupa tarafında da muhafazakarlık daha fazla ya, dedim ‘ben nereye geldim?’. Bütün tercihlerimden dolayı,

tipinden başlıyor, konuşma tarzın, düşüncelerine, her şeyime kadar ötekileştirildim. Yapayalnız bırakıldım.” Raşit (30, İnşaat Mühendisi)

Bu süreç, diğer çalışanlarla birlikte Raşit’in dedikodusunu yapan ve verimli çalışmasına engel olan işvereni sebebiyle işten ayrılana kadar devam etmiştir.

Tınaz (2006), Gül ve Özcan’ın (2011) ve Kalay, Oğrak ve Nişancı’nın (2014) çalışmalarında ifade edildiği gibi, mobbingin tanığı olan kişiler, çoğunlukla işlerini kaybetme korkusuyla, sürece hiçbir şekilde müdahalede bulunmamakta ya da bulunamamaktadır. Yasal eksiklikler, çalışanların haklarını korumakta yetersiz kaldığı için bu durum çalışanlar arasında bir dayanışma ilişkisi kurulmasına da engel olabilmektedir. Katılımcılarımızdan Gül’ün de belirttiği gibi, iş yeri ortamında “öteki”nin özelliklerini taşıyan diğer çalışanlar da mobbing uygulamalarının hedefinde olan kişiyle dayanışma göstermekten çekinebilmektedir, öne çıkmak ve benzer uygulamaların hedefi olmak istememektedirler.

“Kendi pozisyonundan ödün vermek istemeyen insan grubu benim yanımda dururken, aslında benim dünya görüşümde yaşayan pek çok insan korkudan, işini kaybetme, yaftalanma endişesinden karşı tarafa geçti. Benimle mümkün olduğu kadar daha az konuşur, daha az iletişim kurar oldu. O kadar ilginç bir şey ki. Ama hayat görüşlerimiz aynı, bakış açılarımız aynı, aynı partiye oy veriyoruz belki. Ama artık orada önemli olan kazandığınız para. İşi kaybetmek çok büyük bir risk. O riski benim için almaya değmez.” Gül (50, Uzman)

Mobbingin sebep olduğu bu yalnızlık hissi sadece iş hayatında değil, sosyal hayatın diğer alanlarında da kendini göstermektedir. Mağdurlar süreç içinde aile ve arkadaşlık ilişkilerinde de sorunlar yaşamaktadırlar. Bunun iki sebebi gözlenmektedir. İlki iş yerindeki stresin ve gerginliğin sosyal çevreye yansıtılması ve sosyal ilişkilerin bundan zarar görmesidir. Bu eğilimin tüm erkek katılımcılarda görülmüş olması önemli bir noktadır. Erkekler iş yerinde yaşadıkları stresi kadın aile bireylerine saldırganlık olarak yansıttıklarını

ifade etmektedir. Bu kişi çoğunlukla mağdurun eşiyken, bazen de annesidir. Yeni evli olan Ensar mobbing yaşadığı dönemde eşiyile yaşadığı sorunları şöyle ifade eder:

“... birine bağırmam lazım ve kimse yok eşin var, eşine bağıryorsun.” Ensar (30, Uzman)

Kadın mağdurlar ise bu hisleri daha çok üzüntü, hassasiyet ve tahammülsüzlük şeklinde yansıttıklarını belirtmişlerdir.

Mağdurların mobbing deneyimlerinin aile ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz yönde etkilemesinin ikinci sebebi ise mobbingin çoğu kez mağdura kural dışı fazla mesai ve aşırı iş yükü olarak yansımından kaynaklanmaktadır. Bu koşullarda mağdurların ailelerine ve sosyal hayatlarına zaman ayırmaları mümkün olamamaktadır. Bu durum ailenin diğer bireyleri üzerinde de etkiler yaratmaktadır. Erkek katılımcıların çoğu, erkek oldukları için fazla mesai yapmaya daha kolay zorlandıklarını ve kadın çalışanlara kıyasla bu konuda daha büyük mağduriyet yaşadıklarını belirtmişlerdir. Onlara göre kadın çalışanları geç saatlere kadar çalıştırmak ataerkil toplum yapısında hoş karşılanmayacağı için ihtiyaç halinde bu işlerin erkek çalışanlara verilmesi daha olasıdır.

Mobbingin sebep olduğu sosyal sorunlar sadece kişisel ilişkilerde değil, profesyonel ilişkilerde de etkili olmaktadır. Mobbing kişinin iş verimini, başarısını ve motivasyonunu ciddi şekilde düşürmektedir. Mobbing mağdurunun iş yerine bağlılığı, kuruma sadakati ve iş üzerinden bir kimlik kurması zorlaştırmaktadır. Yönetici olan Pınar, çalıştığı kurumda üst yönetimin değişmesiyle kötü muameleye maruz kalmaya başlar. İlk günden itibaren çalışanların önünde küçük düşürme, niteliklerinin çok altında işler verme, iş yapmasını zorlaştırma, yalnız bırakma gibi hamleler zamanla görev değişikliği ve maaş düşürülmesini de kapsayan bir belgenin zorla imzalatılmaya çalışılmasına kadar devam etmiştir. Bahsi geçen evrakı imzalamaması sebebiyle çeşitli hukuksuzluklarla işine son verilmiştir. Pınar bu süreci dini, mezhepsel ve siyasi kimliği sebebiyle yaşadığını düşünmektedir.

“Hadi benim mesleğim var, ben hep onu dedim. Benim mesleğim olduğu halde bir yıla yakın işsiz kaldım. Hani kadınlar kocalarından yıllarca dayak yer, eğitimi yoktur, diploması yoktur. Bir gün ‘yeter artık’ der ve zincirlerini kırar, iş bulacağım, kocamdan boşanacağım der, iş arar ama bulamaz. ... Geldiğim nokta aynıydı. Nereye gittiysem geri çevrildim”. Pınar (45, İnsan Kaynakları)

Bu durum da mobbing süreci boyunca başarısızlık hissine ve süreç sonunda da iş kaybına ve kariyerin sekteye uğramasına sebep olabilmektedir. İş kaybı durumu hem mağdur için hem de ailesi için önemli ekonomik ve sosyal sonuçlar doğurmaktadır.

2.4. Mobbing Mağdurlarının Geliştirdiği Stratejiler

Mağdurlar mobbinge bağlı olarak yaşadıkları psikolojik, fiziksel ve sosyal etkilerle başa çıkmak için bazı çözüm yolları ve/veya stratejiler geliştirmişlerdir. Bu kapsamda, Rusbult ve arkadaşlarının (1988) iş doyumsuzluğuna verilen tepkileri gruplamak için Hirschman’ın 1970 yılında ortaya attığı görüşten yola çıkarak oluşturduğu dört tepki kategorisini hatırlamakta fayda vardır. Bunlar “çıkış” (exit), “konuşma” (voice), “bağlılık” (loyalty) ve “yokmuş gibi davranma” (neglect) olarak gruplanabilir (Rusbult vd., 1988). Yazında bu kategoriler aslında iş doyumsuzluğuna verilen tepkiler için oluşturulmuş olsa da mobbing de dahil olmak üzere çeşitli iş yeri sorunlarına verilen tepkilerle paralellik gösterdiği belirtilmektedir.

Mobbing oldukça yavaş ve sinsi ilerleyen bir süreç olduğundan mağdurların mobbinge verdikleri ilk tepki genellikle beklemektir. Süreci anlamaya çalışmak, yanlış tepki vermekten kaçınmaktır. Bu da mobbingin devam süresini uzatmaktadır. Dilek çalıştığı kamu kurumunda birim şefi olan kişinin kendisine karşı romantik duygular beslemesi sebebiyle uzunca bir süre mobbinge maruz kalmıştır. Dilek’in çalışma tecrübesinin azlığını bahane eden birim şefi, onun yaptığı işleri yeterli bulmadığı iddiasıyla sık sık onunla yalnız kalacak şekilde görüşmeler düzenlemiştir. Dilek yaşadığı deneyimi uzun süre mobbing olarak adlandırmamıştır:

“İlk işinde insan böyle bir şeyle karşılaştığı zaman uzun bir süre bunu kendisi de anlamıyor. ... Ben aslında ne yaşıyorum? Bu yaşadığımın ne kadarı normal? Bir amir çalışanına bunun ne kadarını yapabilir? Bunu tanımlamak gerçekten çok zor, ilk kez böyle şeylerle karşılaşan insanlar için.”

Dilek (29, AB Uzman Yardımcısı)

Rusbult ve arkadaşlarının da (1988) belirttiği gibi, yaşanan sürecin mobbing olduğuna karar verdikten sonraki ilk tepki ise çoğunlukla “konuşma”dır. Mağdurlar arkadaşlarıyla ya da yakın çevreleriyle sorunu anlamlandırmaya çalışmak üzere konuşmaktadırlar. Bu paylaşımın süreçteki işlevi kişiyi yalnızlık hissinden uzaklaştırması ve varsa diğer mağdurlarla bir araya getirmesidir.

“Mesela dairemde başka bir kız arkadaşımız var şimdi yurt dışına gidiyor, o da benimle çok benzer bir mobbinge, aynı kişilerden, uğradı. Onunla mesela çok paylaştım çünkü aynı şeyleri yaşıyoruz. Böyle dedikoduyla karışık ben benim başıma geleni anlatıyorum, o onun başına geleni anlatıyor.”

Ensar (30, Uzman)

Konuşma tepkisinin bir diğer aşaması olan çözüm arama, yardım isteme ya da yöneticilerle iletişime geçme bizim görüştüğümüz mağdurlar arasında çok sık görülmemektedir. Mağdurların mobbingin erken dönemlerinde yöneticilere durumu anlatan konuşmaları olumlu sonuçlar doğurmamıştır. Yöneticiler bu çabaları ciddiye almamış, yok saymış ve hatta bazı durumlarda çalışanı dinlemeyi bile reddetmişlerdir. Çözüm arama ve yardım isteme ancak çıkış tepkisinden hemen önce, hatta bazen işten ayrıldıktan sonra verilebilmektedir. Konuşma tepkisinin daha ileri aşaması olarak görülebilecek olan hukuken hak arama davranışı ise, yine benzer şekilde çıkış sürecine girildikten sonra verilebilmektedir.

“Sadece ayrılırken, istifa edip ayrıldım, bütün bunları yazdım istifama. Siz böyle, böyle şeyler yaptığınız için, bu tavırlardan, yöneticilerin bu davranışlarından dolayı işten ayrılıyorum dedim.”

Birsen (35, Fizyoterapist)

Rusbult ve arkadaşlarının (1988) tanımladıkları bağlılık tepkisinin görüşmelerimizde görülmemesinin, ayrımcılığa dayalı mobbingin kişinin kuruma dair algısını çok olumsuz etkilemesinden kaynaklandığını düşünmekteyiz. Bir diğer deyişle, diğer mobbing türlerinde mağdur tarafından sorun sadece mobbingi uygulayan kişinin olumsuz özelliklerine bağlanabilirken, bu deneyimi yaşayanlar için ayrımcılığa dayalı mobbingi uygulayan birini barındırdığı için iş yerinin profesyonelliği ve kurumsallığı sorgulanmaktadır.

Yokmuş gibi davranma tepkisi değişik sebeplerle ve birçok farklı şekilde gösterilse de tüm mağdurların deneyiminin ortak noktası umutsuz bir şekilde sürecin bitmesini ya da yeni bir iş bulmayı bekleme düşüncesidir. Yapılan görüşmeler ve yazın taraması sonucu, mobbing konusundaki mevcut yasaların çalışanların haklarını yeterince korumadığı görülmüştür. Türkiye’de üniversite mezunları arasında işsizliğin yüksek oranda olması, işten ayrıldıktan sonra tekrar iş bulamama korkusunu tetiklemektedir⁶. Bu durum, bireylerin haklarına dair bilgi eksiklikleriyle birleşince mağdurları ciddi şekilde çözümsüzlüğe mahkûm etmektedir.

“Ben şu anda mobbinge ilgili ilk başa göre çok daha fazla bildiğimi düşünüyorum. Yine de mobbinge uğradığım zaman hiçbir şey yapabileceğimi zannetmiyorum. Bunun için medya çok büyük bir tanıtım yapabilir, haklarımızı anlatabilir, bu konu ile ilgili çalışmalar yapabilir. Ama, şey de çok önemli, bu işte çalışmaya mecburum. Eğer ben bu iş için bir şey yapıp başarısız olursam, yani mücadelede, sonradan ne yapacağım hayatımda. Bu işi kaybedersen ne yapacağım?” Dilek (29, AB Uzman Yardımcısı)

Ayrıca Türkiye’deki kurumlar arası bilgi kanalları güçlü olduğu için, çalışanlara ilişkin bu tür bilgiler şirketler arasında çok hızlı yayılmaktadır. Bu durumda bir şirkete dava açmak diğer şirketlere yapılacak iş

⁶ TÜİK 2018 yılı verilerine göre, üniversite mezunu işsizlik oranının toplam işsizlik içinde yüzde 12’dir (TÜİK, 2018).

başvurularında olumsuz görüş oluşturabilmekte ve bu konuda sosyal medyayı da kapsayan farklı mecralarda paylaşılan deneyimler mobbing mağdurlarını dava açma fikrinden uzaklaştırmaktadır.

“Bu sektörde davalarla adın duyulduğu zaman başka işe girmek istediğinde sıkıntı yaşayabiliyorsun. Ben zaten çekmişim, şimdi zaten başka şirketteyim. Uğraşmayayım dedim. Yani sıkıntı olmasın diye öyle bir şey yapmadım.” Vahit (27, Bilgisayar Mühendisi)

“Ben sadece ‘Ekstra bir şey istemiyorum, işe geri dönmek istemiyorum. Ben içeride olan hukuki haklarımı istiyorum sizden. Bunu bir an önce gerçekleştirin yoksa iş farklı boyutlara gidecek.’ dedim. Param yattı. Avukatımı aradım. ‘Çok iyi olmuş’ dedi, ‘böyle olması senin için daha iyi oldu. Ben 30 yıllık avukatım, bana biraz güvenin varsa bu senin için daha iyi olur’ dedi. Ben de ona teşekkür ettim, mevzu böyle kapandı.” (26, İnşaat Mühendisi)

Mağdurların dava açma sürecine ilişkin endişe ve tereddütleri ekonomik yetersizlikler ve sosyal destek mekanizmalarındaki eksikliklere de dayanabilmektedir. Mağdur açısından olumlu şekilde sonuçlanmış örneklerin medyada çok fazla yer bulmaması, dava açmak konusunda mağdurların cesaretini kırmaktadır. Ayrıca, Türkiye’de doğrudan bir mobbing yasası olmaması ve konuyu doğrudan ele almayan yasaların mağdurları yeterince koruyamaması gibi ciddi bir sorun da söz konusudur. Özellikle önleyici yasaların eksikliği mağdurlar açısından, dava süreci boyunca olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Ekonomik ve sosyal sebeplerle tepkisizliğe itilen ve yasal eksiklikler sebebiyle çözüm araması neredeyse imkânsız hale gelen mağdurların kaçınılmaz olarak yönlendiği son tepki ise çıkış olmaktadır. Çalışma kapsamında görüştüğümüz 20 kişinin hepsi işten ayrılarak, işten çıkartılarak ya da işten ayrılmayı düşünerek bu tepkiyi vermişlerdir. Hatta bazı katılımcılar mobbing yaşadıkları kurumdan ayrılmakla kalmamış, sektör değiştirmiş ya da değiştirmek konusunda çaba harcamışlardır.

“Ben artık kurumsal bir yerde çalışmaktan vazgeçtim. Çok yıprandım, üzüldüm. Herkesin isteyeceği bir şey değil, kolay vazgeçilecek bir şey değil. Ama olayı yaşadktan sonra fark ettim ki ne kadar çabalarsam çabalayayım, üstüne neredeyse 1 sene yeni yönetimle birlikte devam ettim, ama 3 ay boyunca öyle örselendim ki tamamen benim o isteğimi kırmış. Yöneticilerin değişmesi bile bunu değiştirmede.” Birsen (35, Fizyoterapist)

“... 7 yıllık kariyerimi yakıp, herhangi bir tazminat almadan ceketimi alıp çıktım iş yerinden ve sektör değiştirdim. Ben 30lu yaşlarımın başlarında yeniden bir şey okuyarak, (...) yani sigorta sektöründe kalıp bir daha o kadınla başka herhangi bir ortamda da karşılaşma riskini de bertaraf ettim. Ayrıldığımda işimle ilgili çok başarılı bir konumdaydım. ... Başka teklifler de aldım ama bunun üstünü çizebilecek kadar beni tüketti. Mobbing dediğin zaman bir tükenmişlik, bana ilk onu hissettiriyor.” Ceyda (33, İnsan Kaynakları Koordinatörü)

Görülmektedir ki mevcut çalışma koşulları, örgüt kültürleri ve yasalar çalışanları çalışma hakları konusunda bilgilendirerek onları haklarını arama konusunda desteklemek yerine hem kendilerini hem de dolaylı olarak örgüt kültürünü olumsuz etkileyecek stratejilere itmektedir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing özellikle iş güvencesizliğinin ve işsizliğin arttığı dönemlerde oldukça sık rastlanan bir sorundur. Ayrımcılığa dayalı mobbing diğer ülkelerde de görülmektedir ancak bu ülkelerde daha çok dış görünüş, cinsiyet ve engellilik gibi durumlardan kaynaklanırken, Türkiye’de bu nedenlere siyasi ve dini kimlik de eklenmektedir. Toplumsal cinsiyet, sosyo-ekonomik statü ve/veya gelir durumu, medeni durum, yaş ve kıdem ve dini/mezhepsel aidiyet ve kimliklere bağlı ayrımcılığa dayalı mobbing pratikleri mobbing olgusunu kişinin psikolojik ya da diğer özelliklerine bağlı olarak beraber çalıştığı biri ya da birilerini yıldırma ve zorbalık gösterme tutumundan ayrılmaktadır. Bu makale iş yeri ortamını toplumdaki eşitsizliklerin ve buna bağlı ayrımcılık pratiklerinin yansıdığı bir alan olarak ele almakta ve burada yaşanan mobbing deneyimini de toplumsal güç eşitsizliklerinin izdüşümü olarak görmektedir. Toplumda var olan kadın-erkek, alt-üst toplumsal statü, evli-bekar, genç-yaşlı, kıdemsiz-kıdemli, Alevi-Sünni iktidar partisine mensup ya da yakın olan-muhafif arasındaki eşitsiz güç ilişkileri ve hiyerarşiler iş yaşamında da yansımakta ve güce sahip olanlar diğerlerini ötekileştirerek ayrımcılığa dayalı mobbing uygulamaktadır.

Orta sınıf profesyonellerle yapılan görüşmelere dayanarak bu olgunun ayrımcılığa dayanan formu üzerinde durduğumuz bu çalışmanın temel iddiası, toplumsal kutuplaşmanın arttığı, kurum kültürünün liyakat ve profesyonellikten uzaklaştığı ve ayrımcılık ve mobbinge mücadeleyle yönelik hukuksal düzenleme ve yasaların eksik kaldığında özellikle toplumda azınlık olan bireylerin mobbing uygulamalarına karşı açık ve korunmasız hale geldiğidir. Başka bir deyişle toplumsal, kurumsal ve hukuksal yapılardaki eksiklik ya da yanlış uygulamalar ayrımcılığa dayalı mobbing gibi bireylerin yaşamlarını zorlaştırıcı adil olmayan uygulamaların artmasına neden olmaktadır. Böyle bir ortamda, mobbing mağdurlarının geliştirdikleri stratejiler, haklarını aramaları/elde etmeleri sonucu onları güçlendirmek yerine kişisel vazgeçme/kaçma olarak deneyimlenen kurumu ve kimi zaman kariyeri terk etmeyi içermektedir. Kurumlarda ayrımcılığa dayalı mobbing yaşayanlar aynı tür mobbing deneyimini başka bir kurumda da yaşamaktan çekinmekte, bu yüzden serbest olarak çalışmayı ya da farklı bir kariyere başlama yoluna gidebilmektedir. Bu durum aslında

özlük hakları açısından ciddi zararlara neden olmakta ve bu kişiler kısa süreli kontratlarla sigortasız çalışma, düşük ücret ve güvencesizlik gibi farklı türden mağduriyetlere açık hale gelmektedir. Bu durumun kurumda kalanlar açısından olumsuz sonuçlarını da belirtmek gerekir, kurum ayrımcılığa dayanan mobbing ile mücadele etmek yerine, mobbing mağdurunun kurumdan ayrılmasıyla bir nevi mobbing uygulayanı ödüllendirmekte ve iş yerinde farklılıklara tahammülsüz iklimi güçlendirmektedir.

Çalışma, her ne kadar kısıtlı sayıda görüşmeye dayansa da kamu ve özel sektörde çalışan yüksek eğitimli beyaz yakalıları odaklanarak, çalışma koşulları ve çalışma kültürü açısından sektörlere dair bazı öngörüler sunmaktadır. İlgili yazında kamu sektörünün kadro yetersizliği ve örgütsel sessizliğin etkin olması gibi bazı niteliklerinin bu sektördeki mobbing deneyimlerini şekillendirdiği ifade edilmektedir (Shallcross, Sheehan & Ramsay, 2008). Biz de bu çalışmada, bu görüşe benzer olarak, kamu sektörünün kadro eksiklikleri, görev tanımı belirsizlikleri, örgütsel sessizliğin iş yeri kültüründe egemen olması gibi bazı yapısal özelliklerinin yaşanan mobbing deneyiminin yapısal nedenleri olarak ortaya çıktığını tespit ettik. Türkiye’ye özel olarak, kamu sektörünün siyasi iktidarın yoğun etkisi altında olması ve kamudaki pozisyonların güvenceli olması dolayısıyla bu pozisyonlara girmek için deneyimlenen rekabetin yüksekliği mobbingi arttıran faktörler arasında ele alınabilir. Özel sektörde deneyimlenen mobbing kamu sektörüne kıyasla daha bireysel düzlemde yaşanmakta iken, kamu sektöründe baskın grubun normuna uyma beklentisi ve uyulmadığı takdirde de dışlama ile başlayan mobbing deneyimi göze çarpmaktadır.

Bu çalışmanın neticesinde, mevcut yazından ve katılımcıların sosyal politika beklentilerinden yola çıkarak bazı önleyici politika önerileri ortaya çıkmıştır. Bu öneriler toplumsal, kurumsal ve hukuksal sorunları hedefleyecek şekilde siyasal, kurumsal ve bireysel seviyedeki önlemler olmak üzere üç alt başlıkta toplanabilir.

Siyasal alandaki önlemler mobbing ile mücadeleye temel oluşturma potansiyeline sahiptir. Mobbing sorununu kalıcı olarak çözümenin ilk adımı, mobbingi doğrudan tanımlayan ve sınırlarını net olarak çizen

bir yasanın yürürlüğe girmesidir⁷. Ancak bilimsel veriye dayanan ve daha önceki yasalardaki boşlukları gideren bir yasa hem çalışanların haklarını koruyabilir hem de oluşabilecek sorunları engelleyebilir. Yasanın kâğıt üzerinde kalmaması, getirdiği hakların uygulamaya geçirilmesi mağdurların bu konudaki çaresizlik hissini azaltacaktır. Dava süreçleri mağduriyetleri önleyecek nitelikte olmalıdır. Mağdur lehine sonuçlanan davaların artması ve görünür olması çalışanları yasal haklarını aramak konusunda teşvik edebilir.

Kurumsal seviyedeki önlemler iş yerinde insana yakışır çalışma koşullarını⁸ ve yüksek kaliteli iş olanaklarını sağlamak adına kurumların alabileceği önlemlerdir. Bu noktada bütüncül bir yaklaşım çok önemlidir. Ghai’ın (2003) da ifade ettiği gibi, iş sağlığı ve güvenliğinin hem fiziksel hem de zihinsel ve psikolojik açıdan sağlanması, sosyal güvenlik hizmetlerinin mobbing sebebiyle işini ya da sağlığını kaybedenleri de kapsamı ve mobbinge mücadelenin hem kurumsal hem de ulusal bir politika olarak ele alınması hem birçok iş yeri sorununun önlenmesinde etkili olacak, hem de insana yakışır iş pratiklerinin güçlenmesini sağlayacaktır. 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu’na göre işyerlerinde çalışanların ayrımcılık ve mobbing gibi olumsuz davranışlarla karşılaşmasını engellemek adına önlemler almak işverenin ve kurumun sorumluluğudur. Birçok çalışma göstermektedir ki, sıfır tolerans yaklaşımı bu konudaki en etkili politikalardandır. Bunun yanı sıra düşmanca bir iş yeri kültürü mobbing ve buna benzer diğer iş yeri sorunlarının kolayca ortaya çıkabilmesi için uygun zemin hazırlamaktadır. Psikolojik açıdan iş ortamının barışçıl ve saygılı olmasını sağlamak yine kurumların sorumluluğudur. Kurumlar bu politikaları ve anlayışları hem kural olarak çalışanlara bildirmeli hem de uygulayarak

⁷ Bu çalışmanın büyük bir kısmı, Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu (2016)’nın yürürlüğe girdiği 20 Nisan 2016 tarihinden önce tamamlanmıştır. Saha çalışması kısmının tamamı bu tarihten önce tamamlandığı için çalışma kapsamında en çok vurgu yapılan konulardan biri mobbinge dair bir yasanın eksikliğidir.

⁸ Bir sosyal politika konusu olarak mobbing, “insana yakışır iş” anlayışının bir gerekliliği olarak ele alınmalıdır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 1999 yılında, insana yakışır iş anlayışının hâkim kılınması için belirlediği gündem temel olarak dört aşamadan oluşmaktadır: istihdam, sosyal koruma, işçi hakları ve sosyal diyalog (Ghai, 2003).

çalışanlara güvence hissettirmelidirler. Alınan önlemlere rağmen mobbing şikâyetleri olması durumunda, bu şikâyetler dikkatli bir şekilde ve tarafsız olarak değerlendirilmelidir. Bu konuda etik kurul ya da dengi olacak birimin ana şemadan bağımsız olarak çalışabileceği yeni bir organizasyon şeması faydalı olabilir. Herhangi bir birime bağlı olmayan bu etik kurul kurum içinden ya da dışarıdan sağlanabilir. Bunun dışında kurumlar, çalışanların mobbinge dair farkındalığını artırmak için kurum içi eğitimler de planlamalıdır. Özellikle iş yerinde oluşabilecek tehlikeler, mağduriyetler, alınabilecek önlemler ve iş etiğiyle ilgili eğitimler hem çalışanlar hem de yöneticiler için zorunlu olmalıdır.

Bireysel seviyedeki önlemler ise kişinin kendi imkânlarıyla sağlayabileceği hazırlıklardır. Kişiler işyerlerinde karşılaşılabilecekleri tehlikeler ve sorunlar konusunda hazırlıklı olmalıdır. Bilinçli olmak ve çıkabilecek sorunlarla başa çıkabilmek adına öz varlıklarını geliştirmek bireylere her zaman fayda sağlamaktadır. Bunun için kurum içinde ya da dışında eğitimler almak bir yöntem olabilir. Mobbingin sadece kişinin çalışma yaşamını değil, iş dışındaki sosyal yaşamını da etkileyen bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Yalnızlık hissi mobbing mağdurlarının sıklıkla yaşadığı bir durumdur. Bu zor süreci en az hasarla atlatabilmenin tek yolu sosyal destektir. Kişi profesyonel danışmanlık hizmetleri olarak bu zor süreçte alabileceği önlemler ve başvurabileceği kurumlar konusunda bilinçlenebilir.

Mobbing konusunda alınabilecek önleyici önlemlerin yanı sıra, mağdurların kısa vadede ihtiyaç duyabileceği iyileştirici önlemlerin alınması da oldukça önemlidir. Ghai (2003)’ın da belirttiği gibi, mobbingle mücadelenin hem kurumsal hem de ulusal bir politika olarak ele alınarak sosyal güvenlik hizmetlerinin mobbing sebebiyle işini ya da sağlığını kaybedenleri de kapsaması önem taşımaktadır. Bu konuda, mağdurlar en çok ücretsiz ve öncelikli sağlık hizmeti olarak sunulacak bireysel ya da grup terapilere ihtiyaç duymaktadır. Mağdurlara psikolojik yardım dışında, hukuki rehberlik ve kariyer danışmanlığı gibi hizmetlerin de ücretsiz olarak sağlanabileceği kurumların olması mağdurların ihtiyaçlarını karşılamak konusunda önemlidir.

Bu çalışma, kentli, yüksek eğitilmiş, orta sınıf mobbing mağdurlarının ayrımcılığa dayalı mobbing deneyimlerine odaklanmıştır. Ancak, profesyonel meslek sahiplerine kıyasla eğitim ve gelir gibi kaynakları daha sınırlı grupların mobbing algısını, farkındalık derecesini, deneyimlerini ve baş etme yöntemlerini de içerecek çalışmalar yapılması da önem arz etmektedir. Sonuç olarak, tekrar vurgulamak isteriz ki, mobbinge mücadele çok yönlü ve kararlı bir yaklaşımı gerektirmektedir. Mobbing uygulamaları ancak toplumsal ve kültürel bağlamla ilişkilendirilerek incelenmeli ve mobbinge mücadele yolları da yine bağlam dikkate alınarak geliştirilmelidir. Ayrımcılığa dayanan mobbinge mücadele, öncelikle toplumsal ve hukuksal alanda ayrımcılıkla mücadeleyi, örgüt kültüründe ve ikliminde değişiklikleri ve kişisel haklar konusunda bilgi, farkındalık ve güvence sağlanmasını gerektirmektedir.

4. SUMMARY

The main aim of this study is to detect trends and patterns related to mobbing experiences of urban, highly educated, middle-class white-collar professionals in Turkey and correspondingly to recommend possible solutions and social policies about mobbing by specifically focusing on discrimination-based mobbing. For this purpose, current mobbing related literature was reviewed, and semi-structured in-depth interviews were conducted with 20 urban, highly educated, middle-class professionals who consider themselves as victims of mobbing practices.

It is observed that professionals are experiencing a specific type of mobbing which is based on their “otherness” in Turkey. Professionals in Turkey are discriminated based on their physical appearance, gender identity, religion and sect, or political view. Some of these characteristics do overlap and are simultaneously in-effect.

Practices such as labeling someone as “other”, marginalizing and discriminating people are also commonly observed in other cultures. However, performing mobbing to someone in the form of discrimination, especially for some specific reasons, seems special to Turkey where the polarized social and political groups may be considered as the underlying reason. Both victims and mobbers in Turkey normalized such behaviors as part of working life. Employers and superiors consider discrimination-based mobbing to employees, especially to ones who are labeled as “other”, as normal and within their rights. Awareness towards normality of diversity is not created in the society and being an “other” is something undesirable and even unacceptable.

It is shown in this study that there are significant legal and institutional deficiencies negatively affecting the struggle against mobbing and make mobbing experiences of victims even harder. Since social polarization may cause victimization of weaker or disadvantaged groups, equal treatment to all employees

should be assured by law. Assessment, assignment, promotion and any other levels of employment should be merit based and transparent.

A social segregation and a lack of peace among society is prevalent in Turkey, creating a tense environment where people tend to exclude each other from some social areas. Social segregation in working life can clearly be observed. Some preventive and corrective policy recommendations are presented based on the conclusions of this study. These policies may be summarized into three categories based on the corresponding main actors of mobbing: policies, organizations, and individuals. Any of these policy recommendations can be achieved without solving these underlying problems. The most important problems involving discrimination-based mobbing are lack of institutionalization among establishments, lack of inspection, and arbitrary treatments which invalidate laws and legislations about mobbing.

5. KAYNAKÇA

- Acar, A. B., & Dündar, G. (2008). İşyerinde Psikolojik Yıldırımaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 111-120.
- Açık, Y., Deveci, S. E., Günes, G., Gülbayrak, C., Dabak, S., Saka, G., ... & Erguder, T. (2008). Experience of Workplace Violence During Medical Speciality Training in Turkey. *Occupational Medicine*, 58(5), 361-366.
- Adams, A. (1992). *Bullying at Work How to Confront and Overcome It*. London: Virago.
- Agervold, M., & Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions. *Work & Stress*, 18(4), 336-351.
- Altunay, E., Oral, G., & Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University*, 5(18), 2995-3015.
- Atkinson, W. (2010). The Myth of the Reflexive Worker: Class and Work Histories in Neo-Liberal Times. *Work, Employment & Society*, 24(3), 413-429.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3, 157-174.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi. (2010). www.danistay.gov.tr/upload/avrupainsanhaklarisozlesmesi.pdf (Erişim tarihi: 22.08.2016)
- Bakó, R. K., & Szigety, T. (2011). Threatened Identities: Mobbing as a Form of Violence in Organizations. *European, National and Regional Identity*, 231-253.
- Bowling, N. A. & Beehr, T. A. (2006). Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 998-1012.

- Brodsky, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. Toronto, ON: Lexington Books.
- Burke, R. J., McKeen, C. A. (1992). Women in Management. C. L. Cooper, I. T. Robertson (Ed.). In *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (p. 245-283) . New York: Wiley.
- Cavus, M. F., Develi, A., & Sarioğlu, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
- Coyne, I., Seigne, E., & Randall, P. (2000). Predicting Work Place Victim Status from Personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3), 335-349.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2014). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi. https://www.csgeb.gov.tr/media/2053/mobbing_2014.pdf (Erişim tarihi: 22.08.2016)
- Çukur, C. (2016). *Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz*. Ankara: TBMM Araştırma Merkezi.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (2005). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames, IA: Civil Society Publishing.
- Dikmetaş, E., Top, M., & Ergin, G. (2011). Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(3), 137-149.
- Duménil, G. & Levy, D. (2002). The Nature and Contradictions of Neoliberalism. *Socialist Register*, 38, 43-71.
- Efe, S. Y., & Ayaz, S. (2010). Mobbing Against Nurses in The Workplace in Turkey. *International Nursing Review*, 57(3), 328-334
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4), 381-401.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185–201.
- Ghai, D. (2003). Decent work: Concept and indicators. *International Labour Review*, 142(2), 113-145.

- Göktürk, G. Y., & Bulut, S. (2012). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(24), 53-70.
- Gül, H. (2009). İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8(6), 515-520.
- Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 80-134.
- Hansen, A. M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H., & Orbaek, P. (2006). Bullying at Work, Health Outcomes, and Physiological Stress Response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60, 63-72.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2009). Individual and Situational Factors of Workplace Bullying: Why Do Perpetrators Engage in The Bullying of Others? *Work & Stress*, 23(4), 349-358.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, And Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (Vol. 25). Harvard University Press.
- Kardam, F., Tokgöz, G. (2004) Gender Based Discrimination at Work in Turkey: A Cross-Sectoral Overview. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(4), 151-172.
- Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. *Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları*, 6.
- Kalay, F., Oğrak, A., & Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 127-143.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 317-334.
- Koç, M. & Urasoğlu Bulut, H. (2009). Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1 (1), 64 – 80

- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and The Development of Post-Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Lind, K., Glaso, L., Pallesen, S., & Einarsen, S. (2009). Personality Profiles Among Targets and Nontargets of Workplace Bullying. *European Psychologist*, 14(3), 231-237.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). Bullying in The Workplace: Definition, Prevalence, Antecedents and Consequences. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 13(2), 202.
- Melamed, T. (1995). Barriers to Women's Career Success: Human Capital, Career Choices, Structural Determinants, or Simply Sex Discrimination. *Applied Psychology: A Biternational Review*, 44(4), 295-313.
- Mizrahi, R. (2013). Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 443-452.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.
- O'Moore, M., Lynch, J., & Daeid, N. N. (2003). The Rates and Relative Risks of Workplace Bullying in Ireland, A Country of High Economic Growth. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 82-95.
- Öke, K., & Yüçetürk, E. E. (2005). Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey. *SEER-South-East Europe Review for Labour and Social Affairs*, 2, 61-70.
- Özarallı, N., & Torun, A. (2011). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici İle Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6 (2), 101-113.

- Özdemir, S., Tosun, B., Bebiş, H., & Yava, A. (2013). Hemşire Kaleminden Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Saldırı. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 12(2), 183-190.
- Özkul, A. G. B., & Çarıkçı, I. H. (2010). Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 481-499.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60.
- Öztürk, M., & Şahbudak, E. (2017). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Doyumu: Cumhuriyet Üniversitesindeki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 200-228.
- Palaz, S., Özkan, S., Sarı, N., Göze, F., Şahin, N., & Akkurt, Ö. (2008). İş Yerinde Psikolojik Taciz (mobbing) Davranışları Üzerine bir Araştırma: Bandırma Örneği. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(4), 41-58.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model of Responses To Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1230-1242.
- Samnani, A.-K., & Singh, P. (2012). 20 Years of Workplace Bullying Research: A Review of the Antecedents and Consequences of Bullying in the Workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 17(6), 581-589.
- Schuster, B. (1996). Rejection, Exclusion, and Harassment at Work and in Schools – An Integration of Results from Research on Mobbing, Bullying, and Peer Rejection. *European Psychologist*, 1, 293-317.
- Sert, Ö., & Wigley, A. A. (2015). Üniversitelerde Bezdiriği Dillendirmek. *Eğitim Bilim Toplum*, 13(51), 8-32.

- Shallcross, L., Sheehan, M., & Ramsay, S. (2008). Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector. *Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector*, 13(2), 56-70.
- Skietrys, E., Raipa, A., & Bartkus, E. V. (2008). Dimensions of the efficiency of public-private partnership. *Engineering Economics*, 58(3), 45-50.
- Tanyeri-Erdemir, T., Çitak, Z., Weitzhofer, T., & Erdem, M. (2013). Religion and Discrimination in The Workplace in Turkey: Old and Contemporary Challenges. *International Journal of Discrimination and the Law*, 13(2-3), 214-239.
- Temizel, Y. (2013). Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri. *Adalet Dergisi*, 45, 188-223.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *Çalışma ve Toplum*, 3, 11-22.
- Tigrel, E. Y., & Kokalan, O. (2009). Academic Mobbing in Turkey. *International Journal of Behavioral, Cognitive, Educational and Psychological Sciences*, 1(2), 91-99.
- TÜİK (2018). İşgücü İstatistikleri. www.tuik.gov.tr, (Erişim tarihi: 04.10.2018).
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982).
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.2709&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=5&No=2709> (Erişim tarihi: 04.10.2018)
- Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu. (2016). <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k6701.html>
(Erişim tarihi: 22.08.2016)
- Varhama, L. M., & Björkqvist, K. (2004). Conflicts, Burnout, and Bullying in Finnish and a Polish Company: A Cross-National Comparison. *Perceptual and Motor Skills*, 98, 1234-1240.
- Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö., & Çitemel, N. (2010). İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler Çok Şey Mi Bekliyor? Psikoşiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1136-1151.
- Yılmaz, A., Özler, D. E., & Mercan, U. N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 334-357.
- Zapf, D. (1999). Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.

Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in The Workplace: Recent Trends in Research and Practice—An Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369-373.

Žukauskas, P., & Vveinhardt, J. (2009). Socio-Demographic Characteristics of Mobbing and Discrimination in Employee Relations. *Transformations in Business & Economics*, 8(3), 18.