



**YÖNETİCİLERİN BAKIŞ AÇISINDAN MOBBİNG: ESKİŞEHİR VE BAKÜ'DE
BANKALAR ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Nilufar HASANOVA

Eskişehir 2022

**YÖNETİCİLERİN BAKIŞ AÇISINDAN MOBBİNG: ESKİŞEHİR VE BAKÜ’DE
BANKALAR ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

Nilufar HASANOVA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Avni Barış Baraz

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık 2022

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI



ÖZET

YÖNETİCİLERİN BAKIŞ AÇISINDAN MOBBİNG: ESKİŞEHİR VE BAKÜ'DE BANKALAR ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Nilufar HASANOVA

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2022

Danışman: Prof. Dr. Avni Barış BARAZ

Araştırma hem Türkiye hem de Azerbaycan için büyük öneme sahiptir. Azerbaycan'da mobbing konusunda nitel araştırma yöntemi kullanan, aynı zamanda banka sektörünü ele alan ilk araştırma, Türkiye'de banka sektörünü ve mobbing kavramını ele alan onuncu tez çalışmasıdır. Aynı zamanda bankacılık sektöründe yöneticilerin bakış açılarını dikkate alan nadir çalışmalardandır.

Çalışma bankacılık sektöründe mobbing konusunda yapılan araştırmalara karşı Türkiye ve Azerbaycan arasında ciddi farklılıklar bulgulamış, literatüre “karşılıklı mobbing” kavramını getirmiş, çalışanların ve aynı zamanda yöneticilerin mobbinge uğrama düzeyini yöneticilerin bakış açısında incelemiştir.

Bu araştırma, nitel araştırma yönteminin görüşme tekniğini kullanarak Türkiye'de ve Azerbaycan'da bankacılık sektöründe görev alan üst düzey ve orta düzey yöneticiler üzerine yoğunlaşmış, yöneticilerin mobbinge uğrama düzeyi, sahip oldukları mobbing bilinci düzeyi, yöneticilerin bakış açısında çalışanların maruz kaldığı mobbing düzeyi, bankacılık sektöründeki sorunlar bulgulanmış ve ülkeler arası karşılaştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemi Türkiye'nin Eskişehir ilinden 4 banka yöneticisini ve Azerbaycan'ın Bakü ilinde 4 banka yöneticisini kapsamaktadır. Görüşmelerin her biri 40-50 dakika sürmüştür. Elde edilen veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Yönetici, Çalışan, Banka, Mücadele Yöntemleri

ABSTRACT

MOBBING FROM MANAGERS' PERSPECTIVES: THE COMPARATIVE RESEARCH ON BANKS IN ESKISEHIR AND BAKU

Nilufar HASANOVA

Department of Business Administration

Anadolu University Institute of Social Sciences, December 2022

Advisor: Prof. Dr. Avni Barish BARAZ

The research is of great importance for both Turkey and Azerbaijan. It is the first research that uses a qualitative research method on mobbing and also deals with the banking sector in Azerbaijan and the tenth thesis study that deals with the banking sector and the concept of mobbing in Turkey. At the same time, it is one of the rare studies that take into account the perspectives of managers in the banking sector.

The study found serious differences between Turkey and Azerbaijan in relation to the research on mobbing in the banking sector, brought the concept of "reciprocal mobbing" to the literature, and examined the level of mobbing of employees and managers from the managers' point of view.

This research, using the interview technique of the qualitative research method, focused on the senior and middle level managers working in the banking sector in Turkey and Azerbaijan, the level of exposure to mobbing of managers, the level of mobbing awareness they have, the level of mobbing employees are exposed to from the point of view of the managers, the problems in the banking were detected and a comparison was made between countries. The research sample includes 4 bank managers from Eskişehir province of Turkey and 4 bank managers from Baku province of Azerbaijan. Each of the interviews lasted 40-50 minutes. The obtained data were analyzed by content analysis.

Keywords: Mobbing, Manager, Employee, Bank, Fighting Methods

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında bana sonsuz güvenini gösteren, her küçük detayında yanımda olan, her zaman fikirlerime saygı ve dikkat ile yaklaşan, bu yolda addımlarken karşıma çıkan tüm engelleri yok etmemde yardımcı olan ve bilgilerini hiçbir zaman benden esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Avni Barış BARAZ'a desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunar ve birlikte çalışmaktan mutluluk ve gurur duyduğumu belirtmek isterim. Tez savunma gününden itibaren beni destekleyen, çalışmanın daha güzel hale gelmesi için eksiklerini en güzel şekilde bana ileten ve yardımcı olan değerli jüri üyelerim Doç. Dr. Bahar SUVACI ve Prof. Dr. Ender GEREDE'ye sonsuz teşekkürlerimi, saygılarımı ve sevgilerimi sunarım. Yüksek Lisans ders döneminde bilgi ve becerilerini bizden esirgemeyen hem akademik hayatıma hem de özel hayatıma katkı sağlayan tüm hocalarıma minnettarlığımı bildirmek isterim.

Benim eğitim hayatımı her zaman destekleyen, her konuda koşulsuz şartsız yanımda olan, bana güvenen ve gurularını, sevgilerini bir an bile olsun gizlemeyen AİLEMe ve her zaman yanımda olan dostlarıma derin teşekkürlerimi sunuyorum. Bu süreçte her daim yanımda olan, beni motive eden, yeri geldiğinde benimle birlikte daha doğru Türkçe cümle kurmama yardımcı olmak için konuları birer birer okuyan, güvenini ve gururunu her daim hissettiğim en yakın arkadaşım Serdar BELİRMİŞ'e sevgilerimi ve teşekkürlerimi iletiyorum.

Anadolu Üniversitesinin kütüphanesi birçok öğrenci gibi benim de ikinci evimdi. Bu çalışmada kütüphanenin vernişi olduğu tüm hizmetlerden yararlanabilmem için desteklerini benden esirgemeyen başta Ödünç Bölümü Sorumlusu Reyhan BOZTAŞ olmakla, tüm kütüphane ekibine teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda bu dönemde benden desteklerini esirgemeyen, bana arkadaş olan psikolog Ziver TALİBOVA'ya sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Eskişehir'e uyum sağlamamıza yardımcı olan, kendimizi yalnız hissetmememiz için elinden gelen her şeyi yapan Eskişehir Azerbaycanlılar Derneği Başkanı Cavid AYDIN ve başkan yardımcısı Sirac YAGUBOĞLU'na sonsuz teşekkürler!

Nilufar HASANOVA

Aralık, 2022

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

..... Nilufar HASANOVA

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Yönetim	2
1.2. Yönetici	5
1.3. Örgüt – İşletme.....	9
1.3.1. İşletme türleri.....	9
1.3.1.1. Ölçeğe göre işletme türleri	10
1.3.1.2. İşlevlerine göre işletme türleri	11
1.3.1.3. Sermaye sahipliğine göre işletme türleri	11
1.4. Örgüt Kültürü	12
1.4.1. Örgüt kültürünün düzeyleri	13
1.4.2. Örgüt kültürünün boyutları	14
1.4.3. Örgüt kültürü tipleri	16
1.5. Örgüt Kimliği	17
1.6. Örgütsel Davranış	19
1.7. İş Tatmini.....	21

1.8.	Örgütsel Bağlılık	23
2.	MOBBİNG.....	26
2.1.	Mobbing Nedir? Ne Anlama Gelir?	26
2.2.	Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	31
2.3.	Mobbingin Özellikleri.....	34
2.4.	Mobbing Sendromu ve Mobbingi Ortaya Çıkaran Nedenler.....	36
2.4.1.	Mobbing sendromunun on esas faktörü	37
2.4.1.1.	Çalışanların profesyonel yeterliliği, itibar ve güvenilirliğine olan saldırılar	38
2.4.1.2.	Negatif, aşağılayıcı, kötü niyetli, göz korkutucu, küfürlü ve kontrollü iletişim	38
2.4.1.3.	Açık veya kapalı şekilde, direkt veya dolaylı taahhütler	40
2.4.1.4.	Bir kişi veya grup tarafından “akbabalık” uygulanması.....	40
2.4.1.5.	Belirli bir süre boyunca sürekli, çoklu ve sistematik bir şekilde meydana gelir	41
2.4.1.6.	Kurbanı başarısız olarak tasvir ediyor	42
2.4.1.7.	Kurbanı itibarsızlaştırmak, şaşırtmak, korkutmak ve teslim olmaya zorlamak için tasarlanmıştır	42
2.4.1.8.	Bireyi işten uzaklaştırma niyeti vardır	43
2.4.1.9.	İşyerinden uzaklaştırmayı mağdurun tercihi olarak gösterir	43
2.4.1.10.	Mobbing örgütün üst yönetimi tarafından tanınmıyor, yanlış yorumlanıyor, göz ardı ediliyor, hoş görünüyor ve hatta teşvik ediliyor	43
2.5.	Mobbing Türleri	44
2.5.1.	Mobbingin yapılış nedenlerine göre türleri.....	44
2.5.2.	Mobbingin yapılış şekillerine göre türleri	47
2.6.	Mobbingin Aşamaları.....	48
2.7.	Mobbingin Dereceleri	50
2.8.	Mobbing Sürecinde Rol Alan Kişiler	51

2.8.1.	Mobbing uygulayanlar	52
2.8.2.	Mobbing kurbanları	54
2.8.3.	Mobbing izleyicileri	58
2.9.	Mobbingin Maliyetleri.....	59
2.10.	Mobbingle Başa Çıkmanın Yolları.....	61
2.11.	Mobbingin Hukuki Boyutu	62
3.	LİTERATÜR.....	64
3.1.	Türkiye’de Mobbing.....	64
3.1.1.	Mobbing üzerine yapılan nitel araştırmalar	64
3.1.2.	Mobbing üzerine yapılan nicel araştırmalar.....	71
3.2.	Azerbaycan’da Mobbing.....	81
3.3.	Bankalar Üzerine Yapılmış Mobbing Çalışmaları	83
4.	ARAŞTIRMA- YÖNETİCİLERİN BAKIŞ AÇISINDAN MOBBİNG: ESKİŞEHİR VE BAKÜ’DE BANKALAR ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA.....	95
4.1.	Araştırma Yöntemi.....	96
4.2.	Araştırma Deseni	96
4.3.	Veri Analizi Yöntemi.....	97
4.4.	Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	101
4.5.	Verilerin Elde Edilmesi ve Analizi	102
4.5.1.	Yarı yapılandırılmış görüşme soruları	102
4.5.2.	Verilerin analizi.....	103
4.5.3.	Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği.....	103
4.5.4.	Bulgular	104
4.5.4.1.	Bankacılık sektöründe mobbing konusunda araştırmalara karşı açık olma düzeyine göre Türkiye ve Azerbaycan arasındaki farklılıklara ilişkin bulgular	104

4.5.4.2.	Bankacılık sektöründe yöneticilerin cinsiyetlerine göre Türkiye ve Azerbaycan arasındaki farklılıklara ilişkin bulgular	108
4.5.4.3.	Azerbaycan’da ve Türkiye’de banka yöneticilerinin mobbing kavramı hakkında sahip oldukları bilgi düzeyine ilişkin bulgular	108
4.5.4.4.	Azerbaycan’da ve Türkiye’de banka yöneticilerinin mobbinge maruz kalma düzeyine ilişkin bulgular	109
4.5.4.5.	Azerbaycan’da ve Türkiye’de banka yöneticilerinin gözünde çalışanların mobbinge maruz kalma düzeyine ilişkin bulgular.....	113
4.5.4.6.	Bankacılık sektöründe en çok karşılaşılan sorunlara ilişkin bulgular	116
4.5.4.7.	Banka yönetiminin mobbingle mücadele yöntemlerine ilişkin bulgular	117
4.5.4.8.	Banka yöneticilerinin mobbingle bireysel mücadele yöntemlerine ilişkin bulgular	118
4.6.	Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	119
4.6.1.	Sonuç ve tartışma.....	119
4.6.2.	Öneri	122
KAYNAKÇA.....		125
EKLER		
ÖZGEÇMİŞ		

TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1.1. Yönetici ve lider yönetici arasındaki farklar	6
Tablo 1.2. Örgüt kültürünün boyutları	15
Tablo 1.3. Çalışanların iş yerinde kalma nedenleri	24
Tablo 2.1. Farklı yazarlar tarafından mobbing kavramı	29
Tablo 2.2. Mobbingci ve kurban kavramlarına eşdeğer olan sözler	51
Tablo 2.3. Mobbingin maliyetleri	59
Tablo 3.1. Literatür taramasında ulaşılan tez ve makale sayısı.....	64
Tablo 3.2. Mobbingle Mücadele Derneğine gelen 32 şikâyetle belirtilen yanıtlar	65
Tablo 3.3. Yönetici ve kadın çalışanların söylemleri arasındaki uyumsuzluk	68
Tablo 3.4. Üstlerin astları tarafından mobbinge maruz kaldığı 5 açı	69
Tablo 3.5. Araştırmacıların bulguları ve onlar için yaptıkları açıklamalar	73
Tablo 3.6. Araştırmacı tarafından bulgularanan 5 faktör	75
Tablo 3.7. Mobbing davranışlarının daha çok yaygınlık gösterdiği ülke	81
Tablo 3.8. Cinsiyet ve eğitim düzeyine göre çalışan yüzdesi	84
Tablo 3.9. Yaş dağılımına göre çalışan yüzdesi	84
Tablo 3.10. Mobbing düzeyini etkileyen ve etkilemeyen faktörler	89
Tablo 3.11. Performans düzeyini etkileyen ve etkilemeyen faktörler	89
Tablo 3.12. Stres düzeyini etkileyen ve etkilemeyen faktörler	89
Tablo 4.1. İçerik analizinin farklı durum ihtiyaçlarına göre bölünmesi	99
Tablo 4.2. Değerlendirici analiz örneği	100
Tablo 4.3. Araştırma örnekleme	101
Tablo 4.4. Azerbaycan'da bankaların görüşme isteğine cevapları.....	105

Tablo 4.5. Türkiye’de bankaların görüşme isteğine cevapları	107
Tablo 4.6. Azerbaycan’da ve Türkiye’de banka yöneticilerinin mobbing kavramı hakkında sahip oldukları bilgi düzeyi	108
Tablo 4.7. Yöneticilerin mobbinge maruz kalma olasılığını yükselten davranış şekilleri (Azerbaycan araştırması)	109
Tablo 4.8. Yöneticilerin mobbinge maruz kalma olasılığını yükselten davranış şekilleri (Türkiye araştırması)	111
Tablo 4.9. Yöneticilerin bakış açısından çalışanların mobbinge maruz kalma olasılığını yükselten davranış şekilleri (Azerbaycan araştırması)	113
Tablo 4.10. Yöneticilerin bakış açısından çalışanların mobbinge maruz kalma olasılığını yükselten davranış şekilleri (Türkiye araştırması)	115
Tablo 4.11. Bankacılık sektöründe karşılaşılan sorunlar	116
Tablo 4.12. Mobbingle mücadelede banka yönetiminin yöntemleri	118
Tablo 4.13. Mobbingle mücadelede yöneticilerin bireysel yöntemleri	118

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Sistem akışı	3
Şekil 1.2. Yönetimin ilkeleri	5
Şekil 1.3. Henry Mintzberg'in "Yöneticinin Rolü" tablosu	8
Şekil 1.4. Örgüt kültürünün düzeyleri	14
Şekil 1.5. Örgüt kimliği gelişiminin dönemleri	18
Şekil 1.6. Örgütsel davranışın 4 önemli faktörü	19
Şekil 2.1. Mobbingin aşamaları.....	49
Şekil 3.1. Katılımcıların kişilerin özellikleri	77
Şekil 4.1. Araştırma süreci	95

BİRİNCİ BÖLÜM

Dünyada mobbing olaylarının yaşanması herhangi örgüt türünde kısıtlanmamaktadır. Mobbing kamu veya özel kurum seçmez. Ancak gelişmekte olan ülkelerde kâr amacı güden örgütlerde, yani işletmelerde mobbing durumlarına daha çok rastlanmaktadır. Bu çalışma kâr amacı güden örgütler olan bankalar üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle bu başlıkta yönetim, yönetici ve işletme hakkında bilgiler yer almaktadır.

1. GİRİŞ

Küreselleşen Dünya iş birliğini, rekabeti, yüksek hedefleri ve büyük vizyonları beraberinde getirmiştir. Şimdi artık işletmeler veya örgütler tarafında küçük hedefler yeterli bulunmuyor, sürekli değişen çevreye uyum sağlanmasına, yeniliklere ayak uydurulmasına ve keşiflere yetişmesine çalışmaktadırlar.

Örgütlerin olduğu gibi, sosyal varlık olan insanların da ihtiyaçları ve hedefleri vardır. Bu ihtiyaçlar da hedefler de istekler de her insana göre değişmektedir. Kimileri çalışmaktan haz almakta iken kimileri dinlenmeyi de ailesi ve arkadaşları ile zaman geçirmeyi de sevmektedir. Kimileri bir ekibin parçası olmak isterken kimileri yüksek maaş, kimileri de iyi iş ortamı istemektedir.

Bazen hedeflerin çatışmasından, bazen ihtiyaçların karşılanmamasından, bazen kişisel sebeplerden, bazen rekabetten vb. sebeplerden dolayı örgütlerde mobbing olarak bilinen durumlar ortaya çıkmaktadır.

Mobbing durumu iş yerinde psikolojik şiddetin uygulanmasıdır. Bu, üstlerden astlara, astlardan üstlere, üstlerden üstlere, astlardan astlara doğru uygulanabilmektedir. Mobbingin olmadığı iş yeri sayısı ya çok azdır ya sıfırdır. Özellikle ekonomik krizin olduğu, aileye bağlılığın yüksek olduğu ve duygusal topluma sahip olan Türkiye, Azerbaycan gibi gelişmekte olan ülkelerde mobbing derecesi yüksek, sonuçları ise ağırdır.

Hem bireysel hem örgütsel hem toplumsal zararları olan bu durum önlenabilir. Bunun için doğru yönetim sistemi ve farkındalık anahtar rolündedir.

Rekabetin çok yüksek yaşandığı, risklere dayanan örgüt olan bankalarda da mobbing durumu yüksek derecede yaşanmaktadır. Literatür taraması yapıldığında Azerbaycan’da mobbing konusunun daha gün yüzüne çıkmadığı görülmüştür. Türkiye’de ise mobbing konusu makul sayıda ele alınsa da bankacılık sektöründe araştırma sayısı yeterli değildir.

Bu araştırmada bankacılık sektöründe faaliyette olan yöneticiler yer almaktadır. Mobbing kavramı ve araştırma sonuçları hakkında bilgilere geçmeden önce bu bölümde örgütle alakalı olan ve mobbingin etkilediği veya mobbingi etkileyen bazı kavramlar: Yönetim, yönetici, örgüt, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgüt kimliği vb. hakkında bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde mobbing kavramı ince detaylarına kadar ele alınmış, üçüncü bölümde Türkiye’de ve Azerbaycan’da mobbing hakkında yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise Bakü ve Eskişehir’de banka yöneticileri ile yapılmış araştırma ve bulguları hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır.

1.1.Yönetim

İleri bölümde mobbing hakkında detaylı bilgiler verilirken mobbinge baş etmenin yolları arasında en önemli noktalardan birisi doğru yönetim sisteminin varlığı olarak gösterilmektedir. Yönetim sisteminin yapısı mobbingi etkileyen faktörlerden biridir. Bu yüzden öncelikle yönetim ve yönetici hakkında bilgi verilmektedir.

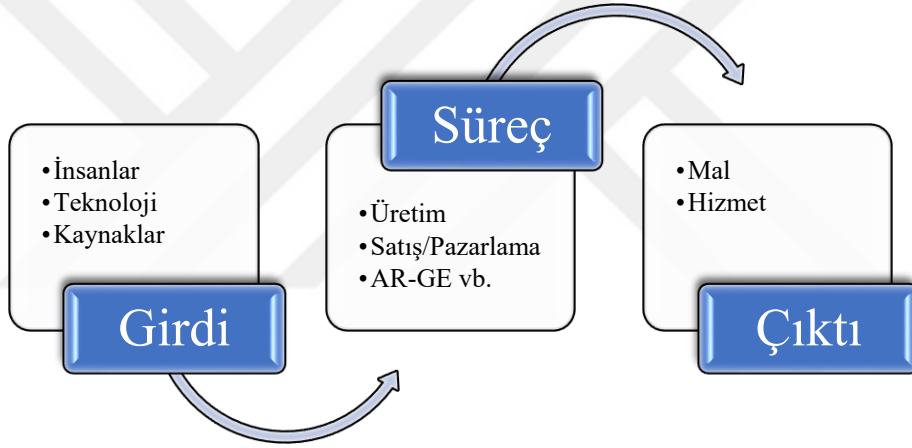
Yönetim bir sosyal bilim dalı olup, kavramı sadece bir asırdan biraz fazla süredir araştırılmakta ve geliştirilmektedir. Kavramın yeni olmasının sebebi 18. Yüzyıl endüstri devrimine kadar üretim yapan büyük kuruluşların, işletmelerin olmayışıdır. Günümüzde sadece işletmelerde değil; okullarda, üniversitelerde, ailelerde de yönetim vardır. (Ertürk, 2009, 1-2)

“Yönetim nedir?” sorusunun cevabı aşağıdaki örnek olay ile açıklanabilir: Girişim niteliği ve terzilik yeteneği olan birisi emekliliğe ayrıldıktan sonra kendi işini kurmaya karar vermektedir. Yaşadığı mahallede veya arazide nevresim takımı ve sofralar dikerek, hazırladığı malları satabileceği bir yer satın almakta veya kiralamakta ve her iş ile kendisinin ilgilendiği işyerini açmaktadır. Burada görülen kavramlar şunlardır: İşletme,

girişim, girişimci, teşebbüs. Bu işyeri bir işletmedir, çünkü burada başkalarının istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak mal veya hizmet üreten faaliyet mevcuttur. Birey girişimcidir çünkü bir fikir edinmiş, bu fikri hayata geçirmiş ve üretim faktörlerini bir araya getirmiştir. Burada bir teşebbüs kavramı geçerlidir çünkü birey teşebbüsü sayesinde fikrini faaliyete dökmüştür.

Ancak, burada yönetim kavramı mevcut değildir. Yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir ve yönetimin oluşması için en az iki kişi gerekmektedir. Burada girişimci kumaşları kendi almakta, işin pazarlaması ile ilgilenmekte, satışları, müşteriler ile iletişimi, siparişleri almayı, terziliği, mekân ile ilgili işleri, her şeyi kendisi yapmaktadır. Kısacası hem girdi hem süreç hem de çıktı gibi temel sistem akışında birey tek başınadır.

Şekil 1.1. Sistem akışı (Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.)



Birey kendisinin işlerin büyümesi nedeniyle tek başına yetişemeyeceğini ve yardıma ihtiyacı olduğunu anladığında karşısına çıkan sorular olacaktır:

- Kaç kişilik ekibe ihtiyacı var?
- Bu kişilere hangi işleri yaptıracak?
- Bu kişileri işe alırken nelere dikkat etmeli? Hangi yetenek ve becerilere ihtiyacı vardır?
- Ekibin çalışma şeklini kendi istediği şekil veya standartlara uygunlaştırmasını nasıl yapacak?

İşte burada yönetime geçiş vardır. Birey yanına iki terzi, bir de muhasebeci almıştır. Artık işlerle arasında başkaları vardır. Burada yönetim kavramı devreye girmektedir. Artık yönetici işlerini büyüttükten sonra çalışanların sayısını, yetkilerini

arttırabilir, departmanlar kurabilir (pazarlama, finans, üretim vb.), kendisi iç çevreden daha çok dış çevre ile ilgilenebilir, rakip analizleri yaparak yeni stratejiler geliştirebilir. (Koçel, 2015, 123-126)

Yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için grup faaliyeti ve bu faaliyetin koordine edildiği, iş birliği ile yapılan iş ve çabaların toplanmasını sağlayan, verimlilik ve etkinlik arasında denge kuran, sınırlı kaynaklardan maksimum derecede yararlanma, minimum girdi ile maksimum çıktı alma sürecidir. (Özalp, 2015, 7) Yönetim; vizyon sanatının, deneyim zanaatının ve analiz biliminin bulunduğu bir uygulamadır. (**http-1**)

Yönetimin amacı dört boyutu olan örgütsel faaliyetleri yerine getirmektir. Bu boyutlara analitik, teknik, beşerî ve kavramsal boyutlar dahildir. Analitik boyut mevcut durumu analiz edebilme, değerlendirme ve elde edilen istatistiklerden sonuç çıkarabilme becerisidir. Teknik boyut yöneticinin uzmanlığı ile alakadardır. Her yönetici en az bir alanda uzman olmalıdır. Bu alan pazarlama, halkla ilişkiler, muhasebe vb. olabilir. Örgütsel faaliyetin beşerî boyutu insan unsuru ile ilgilidir. Burada yöneticinin bir problem veya mesele çıktığı zaman bunu kendi teknik bilgileri ile değil, çalışanların faaliyetlerini planlayarak, koordine ve kontrol ederek, onların vasıtasıyla çözmeye çalışmasıdır. Kavramsal boyut ise yöneticinin sistemin tamamını bir bütün olarak görebilmesidir. (Genç, 2005,15-20)

Yönetimin amacı olduğu kadar özellikleri de vardır: (Elif, 2002, 14)

A. Yönetim belirlenen amaçların hayata geçirilmesi ile ilgili bir süreçtir. Örgütün kar elde etmek gibi amacı olduğu kadar, çalışanların da deneyim, gelişim vb. amaçları olabilir. Önemli olan bu amaçları birbiri ile bağdaştırabilmek ve her iki tarafın amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır.

B. Yönetim bir grup işidir ve sosyal niteliğe sahiptir. Yönetimin başlaması için minimum iki kişinin olması gerekiyor. Yönetimde emir veren ve emirleri yerine yetiren taraf vardır.

C. Yönetim beşeridir. Bundan önceki özelliğe baktığımızda yönetimde bir grubun olması makbuldür. Bu grubu teşkil eden insanlardır. İnsanın herhangi bir eşya veya hayvan ile iletişimde, iş birliğinde oluşu yönetim değildir. İnsanın yalnız insanla olan etkileşimi, iş birliği yönetimdir.

D. Yönetim bir iş birliği sürecidir. İki ve daha fazla insan bir araya gelmekte, bir grup oluşturmakta, amaca ulaşmak için beraber hareket etmekte, birbirlerine destek vermekte ve yardımcı olmaktadır.

E. Yönetim koordinasyon sürecidir. Bir amaca ulaşmak ve faaliyetlerinin verimli ve etkin olması için insanlar arasında uyumun olması veya sağlanması gerekmektedir.

F. Yönetim emir-kumanda özelliği taşır. İnsanlar bir araya gelebilir, ancak her bir araya gelişinde bir işi iyi şekilde yapacaklarının garantisi yoktur. Bu yüzden onlardan birinin kontrol ve yönetim mekanizmasını eline alması gerekiyor. Burada söz konusu yetki ve sorumluluktur.

Yönetimin dört esas ilkesi vardır:

Şekil 1.2. Yönetimin ilkeleri



Şeffaflık (kamuoyuna karşı dürüst olmak ve bilgi paylaşımı yapmak), adillik (tüm pay sahiplerine eşit davranmak), sorumluluk (sadece hissedarların menfaatini, ihtiyaçlarını düşünmekten ziyade çevreye duyarlı olmak) ve hesap verebilirlik (denetim ve hesap verme yükümlülüğü). (**http-2**)

1.2.Yönetici

Her toplumun, her örgütün, kurumun, her insanın yönetilmeye ihtiyacı vardır. Her örgütte mutlaka birinin sorumluluğu alması, örgütün yönetimini üstlenmesi, amaç ve hedefleri belirtmesi, kararlar alması ve çalışanların uygun şekilde ve uyum içinde çalışmasını temin etmesi gerekiyor. (Peker ve Aytürk, 2000, 47-60)

Yöneticiler, yönetim sisteminin yapısının belirlenmesinde, krizlerin ve sorunların çözülmesinde, uyumun sağlanmasında vb. faaliyetlerde önemli role sahip olmaktadır.

Yönetim, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için kaynakları bir araya getirme, onların uyumunu temin etme, en uygun kararları alma ve uygulama hem sanatı

hem de bilimidir. Yönetici bu sistemi veya süreci yöneten kişidir. Yönetici, onun sorumluluğuna verilmiş bir grup insanı ve diğer kaynakları etkin ve verimliliği temin edecek şekilde amaca ulaştırır. (Genç, 2005, 22)

Yöneticilik bazı şahıslar tarafından farklı örneklerde anlatılıyor. Bunlardan birkaçına bakılırsa:

Peter Drucker: *Yönetici bir senfoni orkestrasının şefidir; bu orkestra şefi, çabası, vizyonu ve liderliği sayesinde, kendi başına çok gürültülü olan bireysel enstrümantal parçaları müziğin yaşayan bütünü haline gelir. Ama orkestra şefinde bestecinin notası var: o sadece tercüman. Yönetici hem besteci hem de orkestra şefidir.*

İsveçli ekonomist Sune Carlson: *Çalışmayı yapmadan önce, bir baş yöneticiyi her zaman bir orkestra şefi olarak, platformunda uzak duran olarak düşündüm. Şimdi bazı açılardan onu, yüzlerce insanın ipleri elinde tuttuğu ve onu şu ya da bu şekilde davranmaya zorladığı kukla gösterisindeki kukla olarak görmeye meyilliyim. (http-3)*

Çağdaş yönetimde liderlik becerilerinin yöneticide bulunması, desteklenen hadisedir. Her yönetici bir lider değildir. Ancak liderlik yeteneği ve becerilerine sahip yöneticiler, örgütte etkili ve başarılıdır. Bu yüzden ki, literatürde “lider yönetici”, “lider yöneticilik” kavramları yaygınlaşmaktadır. Lider yönetici yaratıcı, katılımcı, açık, dürüst, esnek, öncü, vizyonu ve misyonu olan, hedeflere sahip, iletişim kabiliyeti yüksek, güvenilir, hoşgörülü, çalışkan, insana yönelik, ileri görüşlü gibi karakteristik özelliklere sahip olmaktadır.

Yönetici ve lider yönetici arasındaki farklar bunlardır:

Tablo 1.1. Yönetici ve lider yönetici arasındaki farklar (Peker ve Aytürk, 2000, 47-60)

Yönetici	Lider Yönetici
Gücünü ve yetkisini yasal kaynaklardan, statüsünden alır.	Gücünü ve yetkisini hem yasal kaynaklardan hem de karakterinden, değerlerinden alır.
Astlarını yetkisi ile çalıştırır.	Astlarını motive ederek çalıştırır.
Çalışanlarını arkadan itmeye gayret eder.	Çalışanlarının önünde gider.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.
Örgütün hedeflerine, değerlerine bağlıdır.	Örgütte amaçları, hedefleri, politika ve değerleri ortaya koyar.
Tek adamdır.	Ekip adamıdır.
Çalışanlarına ‘ileri gidin’ der.	Çalışanlarına ‘ileri gidelim’ der.

Tablo 1.1. (Devam) *Yönetici ve lider yönetici arasındaki farklar (Peker ve Aytürk, 2000, 47-60)*

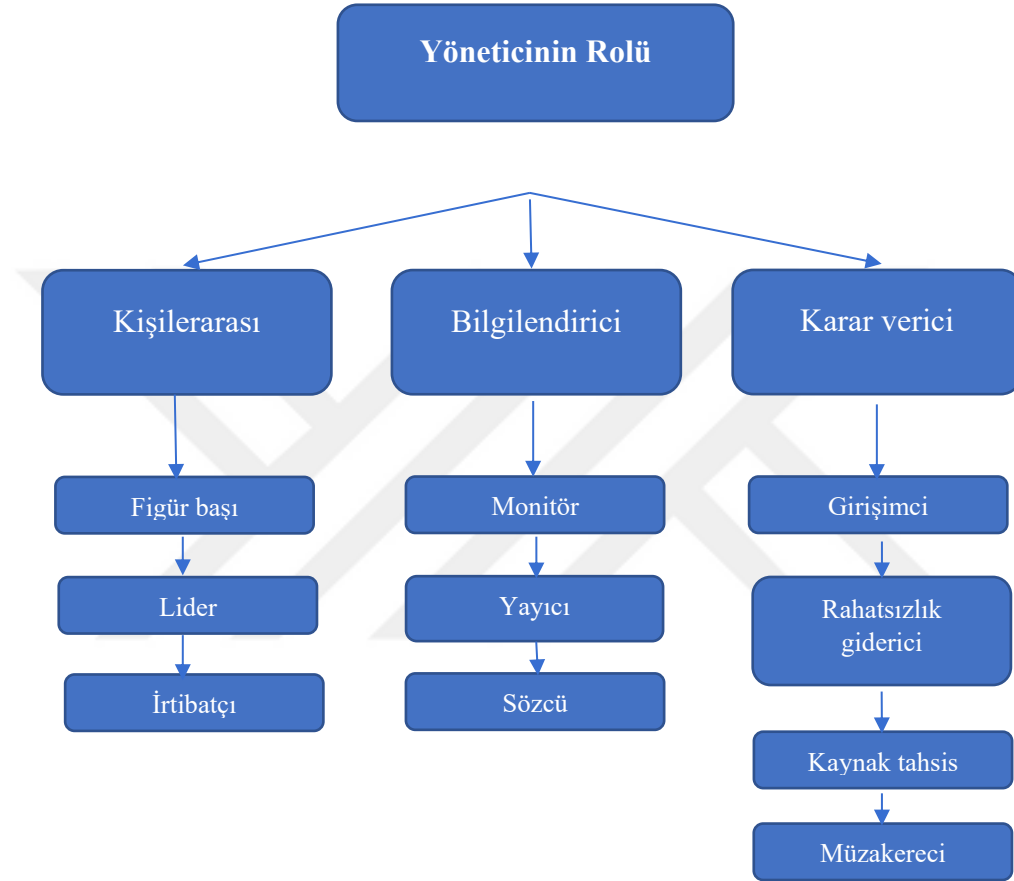
Bugünü düşünür veya işin sonunu düşünür.	Yarını düşünür veya gelecekteki projeleri, işleri tahmin eder.
Korku ve saygıyı getirir.	Saygı, sevgi ve güveni getirir.
Hatahları cezalandırır.	Başarıları ödüllendirir.
Emir verir.	Öneri ve fikir getirir.
‘Ben’cidir.	‘Biz’cidir.
Yönetir.	Yaratır ve yönetir.
İşe odaklanır.	İnsana ve işe odaklanır.
Kontrolcüdür.	Güvenir.
Rekabet eder.	İşbirlikçidir, rekabeti de bazen uygular.

Henry Mintzberg araştırmasında ve özellikle “Yönetim Çalışmasının Doğası” (1973) ve “Inside Our Strange World of Organizations” (“Garip Organizasyon Dünyamızın İçinde”) (1989) adlı iki kitabında, bir yöneticinin gerektiğinde aralarında geçiş yaparak on farklı rol oynaması gerektiğini öne sürmüştür. Mintzberg'e (1973) göre on rol şunlardır: Figür başı, lider, irtibat, monitör, yayıcı, sözcü, girişimci, rahatsızlık giderici, kaynak tahsis edici ve müzakereci. Bu farklı roller de üç ana kategoriye ayrıldı: Kişiler arası, bilgilendirici ve karar verici. Bu on rol, herhangi bir yöneticinin kendi organizasyonuna, astlarına, üstlerine, hissedarlarına ve paydaşlarına karşı birçok görevi olduğu yönetsel pozisyonun karmaşıklığını yansıtmaktadır.

Yönetici bir figür başı olarak çalıştığı şirket adından farklı organizasyonlara, etkinliklere katılmakta ve şirketini tanıtmaktadır, bir lider olarak çalışanlarını motive etmekte, onlara ilham kaynağı olmakta, yeri geldiği zaman koçluk etmekte, onları desteklemekte ve rehberlik etmektedir, bir irtibatçı olarak tüm paydaşlarla iletişim kurmakta, şirketin sınırları dışında bile bir ağ oluşturmakta, bir monitör olarak şirketin iç ve dış bilgilerini istemekte, analiz etmekte, sorun varsa vaktinde tespit etmekte ve çözümlemekte, bir yayıcı olarak önemli bilgileri çalışanlarına veya diğer paydaşlarına aktarmakta, bir sözcü olarak marka elçisi rolünü üstlenmekte, bilgiyi iş yeri dışına iletmekte, bir girişimci olarak beraberinde yaratıcılık ve değişimi getirmektedir, yeni fikirlere açıktır, bir rahatsızlık giderici olarak amaca ulaşmada karşıya çıkan sorunları birer-birer def etmekte, kaynak tahsisi olarak gerekli kaynakları temin etmekte ve

yönetmektedir, bir müzakereci olarak farklı konular hakkında tartışma sorumluluğunu üstlenmektedir. (**http-4**)

Şekil 1.3. Henry Mintzberg'in “Yöneticinin Rolü” tablosu (<http-1>)



Kısacası yönetici bu zihniyete sahip olmalı: (**http-1**)

- Yansıtıcı Zihniyet—kendini yönetme (kendine öncelik vermek, kendine saygı duymak, kendi hedeflerini belirleme ve sürekli eylem halinde olma vb.)
- Analitik Zihniyet—organizasyonları yönetme (bir organizasyonun hedefine vara bilmesi için bir hizmet sunmak, strateji üretmek, koordineyi sağlamak vb.)
- Dünyevi Zihniyet—yönetim bağlamı (Dünyanı ve Dünyadaki olayları göz önünde tutmak, yönetimde çevreni dikkate almak vb.)
- İşbirlikçi Zihniyet—ilişkileri yönetme (ekib işini bilmek, çalışanların fikirlerini önemsemek vb.)

- Eylem Zihniyeti—değişimi yönetme (çalışanların ve kendinin değişime olan direncinin düzgün şekilde yönetilmesi vb.)

1.3.Örgüt – İşletme

İnsanların bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek, iş birliği yaparak tüm çabalarını birleştirdikleri gruplara örgüt adı verilmektedir. Bu amaçların farklılığı örgüt tipini belirlemektedir: Dernek, işletme, partiler, kulüpler, askeri kuruluşlar vb. veya aile. Aile de bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insan grubudur. Yönetim ve örgütün oluşması için iki veya daha fazla kişinin olması yeterlidir. Bu örgütler kâr amaçlı olabilir veya kâr amaçlı olmayabilir. (Ülgen ve Mirze, 2007, 20)

İşletme, amacı kâr elde etmek isteyen örgüttür. Başka bir dille, işletme çeşitli kaynakları bir araya getirerek, onları bir süreçten geçiren ve elde edilen çıktılarla ticari amaçlara ulaşmayı hedefleyen bir örgüttür. İşletme;

- Ürün (mal veya hizmet) üretir,
- İstihdam sağlar, birey ve kurumların para kazanmalarına yardımcı olur,
- Amaca ulaşılması için kaynakların bulunması ve yönetilmesi prosesine sahiptir,
- İnsanların ihtiyaçlarını karşılayarak, problemlerini çözerek kâr elde eder.

1.3.1. İşletme türleri

İşletmeler aşağıdaki ölçütlere göre sınıflandırılırlar:

1. Ölçeğe göre işletme türleri
2. İşlevlerine göre işletme türleri
3. Sermaye sahipliğine göre işletme türleri

1.3.1.1.Ölçeğe göre işletme türleri

İşletmeler; küçük, orta ve büyük olabilir. Bu ölçeği belirlemek için niceliksel ve aynı zamanda niteliksel kriterler kullanılmaktadır. Üretim miktarı, pazar payı, çalışan sayısı, satış miktarı, arazi büyüklüğü vb. niceliksel faktörler, tanınırlık, kuruluş şekli, yerli pazar ve dünya piyasasına katılım oranı, uluslararası hissedarlarının olup olmadığı, vb. niteliksel faktörlerdir.

Her ülkede bu özellikler değişmektedir. Kimi ülkeler için büyük hesap edilen işletmeler küçük, kimi ülkeler için küçük hesap edilen işletmeler büyüktür. Türkiye’de KOBİ olarak bilinen küçük ve orta boy işletmeler aşağıdaki özellikleri taşıyor:

1. Çalışan sayısı 250 ve daha azdır.
2. Yıllık satış cirosu 25 milyon TL ve daha azdır.

Türkiye’de KOBİ’lerin toplam işletmeler arasındaki oranı %99,89’dur. KOBİ’ler kendileri;

1. Mikro,
2. Küçük,
3. Ve orta olmakla 3 sınıfa ayrılmaktadırlar.

Çalışan sayısı 10 ve daha az olan, yıllık satış cirosu 1 milyon TL ve daha az olan KOBİ’ler mikro işletmelerdir. Çalışan sayısı 50 ve daha az olan, yıllık satış cirosu 5 milyon TL ve daha az olan KOBİ’ler küçük işletmelerdir. Çalışan sayısı 250 ve daha az olan, yıllık satış cirosu 25 milyon TL ve daha az olan KOBİ’ler orta işletmelerdir.

KOBİ’lerin avantajları: Kolay kurulur, maliyetleri düşüktür, esnek yapıya sahiptir, girişimci ve yenilikçidir, etkin müşteri hizmeti vardır. Dezavantajları: Büyük işletmelerle rekabet edememe ihtimali büyüktür, kısıtlı finansmanı vardır, büyümesi sınırlıdır, genellikle kurucuları ve sahipleri tarafından yönetildiği için yönetimi yeterli değildir.

Büyük işletmelerin sahip oldukları avantajlar: Uzman yöneticiler tarafından yönetildiği için yetkin yönetime sahiptir, daha çok AR-GE bütçesine sahiptirler, büyük miktarda satın alma işlemi hayata geçirdikleri için satın alma maliyetleri düşüktür, saygın imaja sahip oldukları için daha kolay şekilde finansal gücü elde eder, eğitime zaman ve

bütçe ayırır. Dezavantajları: Esnek değildir, güçlerini kötüye kullanabilir, ekonomiye etkileri büyüktür.

1.3.1.2.İşlevlerine göre işletme türleri

İşlevlerine göre işletmeler 3 kategoriye ayrılmaktadırlar:

1. İmalatçı işletmeler - fiziki mallar üretmektedirler. Örneğin; tekstil, teknoloji, araba vb. Bu işletmeler çeşitli kaynakları, yani girdileri bir araya getirerek onları üretmekte ve çıktı haline getirmektedir.
2. Hizmet işletmeleri - çalışanlar ve müşteriler arasında dolaylı veya direkt temas vardır. Örneğin; havayolları, oteller, hastaneler, eğitim kurumları vb.
3. Ticaret işletmeleri - veya pazarlama ve satış işletmeleridir. Bu işletmeler imalatçı işletmeler ile müşteriler arasında köprüdür. Hizmet işletmelerinden farkı müşterilere elle dokunulabilen ürünlerin aktarılmasıdır.

1.3.1.3.Sermaye sahipliğine göre işletme türleri

Sermaye sahipliğine göre işletme türleri aşağıdaki gibidir:

1. Yerli işletmeler - Eğer tüzel kişiliğe sahip işletmelerin mülkiyeti aynı ülkenin vatandaşına ait ise, bu işletmeler yerli işletmelerdir. Bu işletmelere özel işletmeler, aile işletmeleri, kamu işletmeleri ve karma işletmeler dahildir. Özel işletmeler, özel kişiler veya bir ülkede o ülkenin kanunlarına dayanarak ulusal kuruluş tarafından kurulan işletmelerdir. Özel işletmelerin ekonomi üzerindeki etkileri çok yüksektir. Özel işletmelerin %80'den fazlası aile işletmeleridir. Aile işletmeleri de özel kişi tarafından kurulmuştur, ancak yönetim kurulunda aile bireyleri yer almaktadır. Kamu işletmeleri devlete ait olup, amacı toplumun üyelerine hizmet sunmaktır. Zarar etmesi durumunda bu zararı devlet ya da ait olduğu resmi kurum karşılar. Çevresel değişikliklere hızlı uyum sağlamamaktadır. Karma işletmeler özel ve kamu mülkiyeti ortaklığı ile kurulan işletmelerdir.

2. Yabancı işletmeler – Mülkiyeti, yabancı özel veya yabancı kamu kurumlarına ait olan işletmeler yabancı işletmelerdir. (Mirze, 2010, 33-34, 59-66)

İşletme türlerinden bahsederken bunu da not etmek gerekir ki, onların büyük veya küçük, mikro olması, aile veya özel işletme olmasından asılı olmayarak, her biri kendi değer, prensip, bakış açısı, kuralları, bütünlükle örgüt kimliği, imajı, kültürü ve iklimine sahip olmaktadır.

1.4.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü hem mobbingi etkileyen hem de mobbingden etkilenen bir faktördür. Dürüst ve açık davranış biçimlerinin olmadığı veya hedeflerin ve baskının yüksek tutulduğu örgütlerde kültür sebebiyle mobbinge maruz kalma olasılığı yüksektir. Sonraki bölümlerde çok değinilen kavramlar arasında örgüt kültürü, imaj, örgüte bağlılık vb. yer almaktadır. Bu nedenle bu kavramlara küçük bir bakış atılmaktadır.

Örgüt kültürü bir örgütü diğer örgütlerin normlarından, inançlarından, temel varsayımlarından ayıran bir özelliktir. Bu özellikler hem fizikseldir hem değildir. Fiziksel olmayan özelliklere; çalışanlar arasındaki ilişkilere ait kurallar, davranış biçimleri, örgüt personelinin alışkanlıkları, örgüt amaçları ve öncelikleri, politikaları, ideolojik ilkeleri, ekip çalışmaları, örgütsel bağlılık, ödül sistemleri vb. dahil olmaktadır.

Örgüt kültürü kavramını tanımlamak gerekirse, örgütün çevreyle uyumlu olması ve içsel bütünlüğünü temin etmesi probleminin çözüldüğü zamanlarda icat edilmiş, doğru düşünme, algılama, değerler, normlar, güçlü ilişkiler kalıplarıdır.

Örgüt kültürü:

- Varoluş sebebi örgütün çevre ile uyumu ve içsel bütünlüğünün çözümüdür,
- Bu çözümler zamanla personel tarafından kabul edilmekte ve değerlere, normlara, inançlara dönüşmektedir,
- Bu inançlar, değerler ve normlar tüm personel tarafından benimsenmekte ve yeni gelen örgüt üyelerine personel tarafından aktarılmaktadır,
- Örgütün yaşamı boyunca örgüt kültürü vardır,

- Çevrelediği toplumun kültüründen etkilenmek ile beraber, yeni bir kültür ortaya çıkarmaktadır,
- Diğer örgütlerin kültüründen etkilenmek ile beraber, yeni ve farklı bir kültür ortaya çıkarmaktadır,
- Örgüt üyelerinin zihinsel süreçlerine dayanan bir bilişsel süreçtir,
- Örgüt üyelerinin davranış, bakış açısı ve tutumlarına ortak bir değer ve temel getirir.

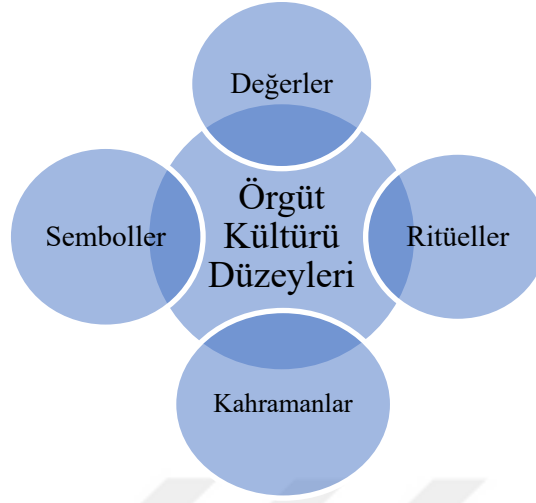
Örgüt kültürünün oluşmasına dair bazı ideolojiler mevcuttur. Mintzberg'in ideolojisine göre örgüt kültürünün oluşumu ağırlıklı olarak kurucuların rolüne bağlıdır ve burada esas dikkate alınması gereken şey örgütün misyonudur. Ancak, Schein ideolojisine göre örgüt kültürünün oluşumu sadece kuruculara değil aynı zamanda örgüt üyelerine bağlıdır ve burada esas dikkate alınması gereken şey örgüt misyonu değil, örgüt içi sorunlardır. Burada 2 ana başlık vardır: Örgüt-çevre uyumu ve içsel bütünleşme.

Örgüt-çevre uyumu için; örgütün misyonu, öncelikleri ve stratejisi hakkında, örgüt amaçları ve hedefleri konusunda, örgüt yapısı, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerinde, iş bölümünde, yerine yetirilen görevlerin başarılı kategorisine girme kriterlerinde fikir birliği şarttır. İçsel bütünleşme için ise personeller arasındaki iletişim gereği ortak dilin ve kavramın mevcudluğu, grup sınırlarının belirlenmesi ve bu gruba dahil olma veya gruptan ayrılma kriterleri üzerinde fikir birliğinin olması, örgüt ideolojisi, değerleri ve inançları hakkında fikir birliğinin olması şarttır. (Doğan, 2012, 109-112)

1.4.1. Örgüt kültürünün düzeyleri

Hofstede'ye göre örgüt kültürünün düzeyleri merkezden dışa doğru; değerler, ritüeller veya tören ve ayinler, kahramanlar ve sembollerdir.

Şekil 1.4. Örgüt kültürünün düzeyleri (Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur)



Değerler aslında bilinçaltı kültürel öğelerdir, onlar tartışmaya kapalı olup, oluştuktan sonra değişimleri çok zordur, davranış ve tutumları yönlendirir. Değerler doğrudan gözlemlenemez, lakin, örgüt üyelerinin davranış tarzlarından anlaşılabilir. İkinci düzey olan ritüeller ise davranış ve tutumların kendisidir. Ritüellere örnek olarak doğum günlerinde, bayramlarda, özel günlerde örgüt üyelerinin tepki ve davranışlarını göstermek mümkündür. Üçüncü düzey ise kahramanlardır. Bu kahramanlar stratejistlerden, yöneticilerden, işletme sahiplerinden oluşabilir ve rol model olarak kabul edilebilir. Dördüncü düzey olan semboller ise daha çok gözle görülebilen şeylerdir. Örneğin; çalışanların kıyafet tarzı, çalışma saatlerinin esnekliği, bina yapısı, kullanılan teknoloji vb.dir. (Doğan, 2012, 114-116)

1.4.2. Örgüt kültürünün boyutları

Örgüt kültürünün boyutlarının, örgüt değerlerinden oluştuğunun bilincinde olarak öncelikle bu değerlerin neler olduğuna dikkat etmek gerekir. Örgüt kültürü kavramı üzerine ilk çalışma yapan araştırmacılardan bazıları Peters ve Waterman olmuştur. Onlara göre örgüt kültürünün değerleri:

- Belirsizliğin yönetilmesi,
- Müşteri odaklı olmak,
- Girişimcilik düzeyi,

- Verimli işin esas kaynağının çalışan olması anlayışı,
- Yönetim düzeyi,
- Özerklik düzeyi,
- Kontrol biçimi,
- Örgütsel yapı.

Örgüt kültürünün boyutları ile ilgili bir diğer çalışma ise Reynolds tarafından gerçekleştirilmiştir. Reynolds üç örgütsel sistemin olduğunu belirtiyordu. Birincisi; örgüt stratejisini, politikasını, yapısını ve yönetim sürecini kapsayan sosya-yapısal sistem, ikincisi; değerleri, inançları ve ideolojiyi kapsayan kültürel sistem ve üçüncüsü; becerileri, yetenekleri, kişilik özelliklerini ve deneyimleri kapsayan sistem olarak bilinmektedir. Bu üç sistemi ele alan değerler ise aşağıdakilerdir: (Doğan, 2012, 117-118)

- Sosyal ilişkilerin öneminin farkındalığı,
- Riske girme düzeyi,
- Bireysel ve gruba özel ödüllendirme sistemleri,
- Değişime karşı bakış açısı,
- Değişime tepki,
- Rekabet anlayışı,
- İş birliği anlayışı,
- Örgüt üyelerinin örgütsel kimliği benimseme düzeyi,
- Örgüt üyelerinin beklentileri vb.

Bu çalışmaya benzer bir çalışma Cooke ve Rousseau tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu yazarlara göre örgüt kültürünün 3 esas boyutu vardır:

Tablo 1.2. Örgüt Kültürünün Boyutları (Doğan, 2012, 119-121)

Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi ile alakalı değerler boyutu	Personel arasındaki iletişime ilişkin değerler boyutu	Tatmin olmaya ilişkin değerler boyutu
---	---	---------------------------------------

Tablo 1.2. (Devam) *Örgüt Kültürünün Boyutları (Doğan, 2012, 119-121)*

• Eleştirinin ödüllendirilmesi ve karşıt olmanın pozitif anlamda kullanılması; • Rekabet; • Otoriteye itaat ve güce yönelme; • Mükemmeliyetçi ve yetenekli olmak.	• Norm, değer ve inançlara bağlılık; • Grup tarafından kabullenme; • Merkezi otoriteye bağlılık; • Hata yapmaktan ve yanlış olmaktan kaçınma ve çekinme.	• Yardımseverlik; • Arkadaşlık; • Yaratıcı olmak; • Başarıların ödüksüz kalmaması.
---	--	--

1.4.3. Örgüt kültürü tipleri

Onlarca örgüt kültürü tipleri vardır. Bazı örnekler aşağıdaki gibidir: (Doğan, 2012, 102-139)

1. (Zeus) Güç kültürü - güç, yetki ve kontrol merkezde bulunuyor ve bu güce sahip olanlar diğerleri üzerinde baskı yaratabiliyor ve egemenlik kurabiliyorlar.
2. (Dionisus) Birey kültürü - bu kültürde örgütlerin, çalışanların bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için var oldukları savunulur.
3. Gelişmeci kültür - yeniliğe açık, esnek yapıya sahip ve risk alabilen örgütsel sistemdir.
4. İşbirliği kültürü - bu kültürde örgütsel amaçlara ulaşmanın tek yolunun ortak değerlere sahip olunması fikri hakimdir. Örgütsel bütünleşme ve uyum önemlidir.
5. Yetenek kültürü - örgütsel amaçlara sadece yetenekler vasıtasıyla ulaşılabileceği düşünülür, bu yüzden yeteneklerin desteklenmesi stratejisi uygulanır.
6. Ataklık kültürü - yüksek risk ve hızlı geri bildirim koşullarında faaliyet gösteren örgütlerde, örgütsel başarının bireysel çabalar vasıtasıyla elde edildiğini savunur. Bu yüzden bireysel çaba gösteren şahıslara ödüllendirme stratejisi uygulanır.
7. Yetki kültürü - yüksek risk ve yavaş geri bildirim koşullarında faaliyet gösteren örgütlerde, deneyim ve statünün yüksek olduğu bireylerin karar almasını destekler. Genellikle kararlar üst yönetim tarafından alınır.

8. Eylem kültürü - düşük risk ve hızlı geri bildirim koşullarında faaliyet gösteren örgütlerde, örgütsel başarının müşteri odaklı olmakla elde edilebileceğine inanılır. Bu yüzden çalışanlarının yetkilerini ön plana alır.
9. Kapalı hiyerarşi kültürü - düşük risk ve yavaş geri bildirim koşullarında faaliyet gösteren, geleneklere dayanan ve hiyerarşik yapıya sahip örgütlerdir.
10. Karizmatik kültür - örgütsel başarının esasen karizmatik lider vasıtasıyla elde edileceğine inanır.
11. Paranoid kültür - bu kültürde üst yönetim astlarına güvenmez ve daima onları kontrol altında tutmaya çalışır.

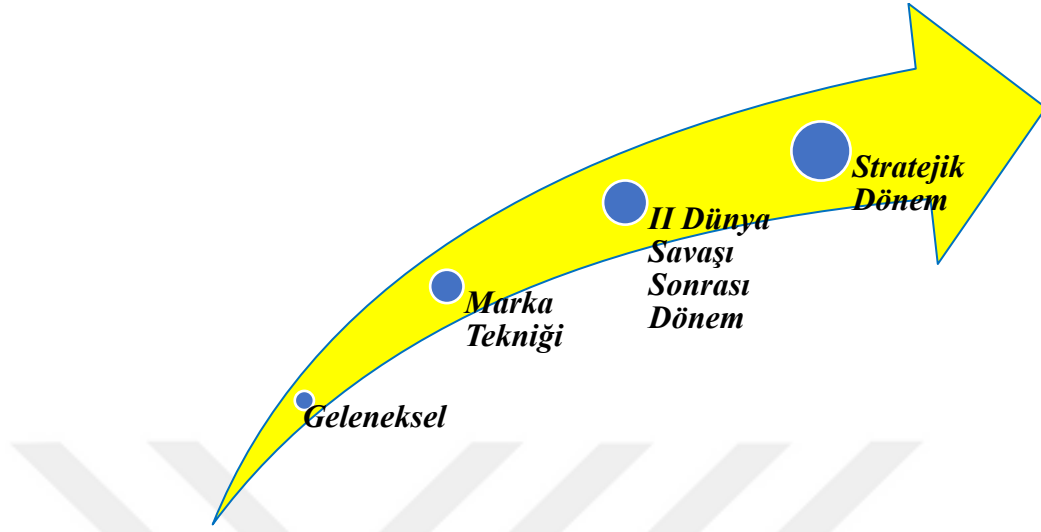
1.5.Örgüt Kimliği

İş dünyasında yer alan kurumlar veya örgütler son yıllarda kimlik kavramına önem vermektedirler. Çünkü kimlik bir örgütün kim olduğunu belirler, neyi “ne ve kimin için” hazırladığı ve yaptığı sorularının cevabını bulur. Örgütleri diğerlerinden ayıran başlıca öge örgüt kimliğidir.

Örgüt kimliği kurumun kendini ifade edebilme, iç ve dış paydaşlarla kurduğu iletişim biçimi olmakta, ayırt edici özelliklerini ortaya koymakta ve örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşmaktadır. Kurum çalışanlarının giyim tarzı, konuşma şekli, hayata bakış açıları, yapılan kurum içi ve dışı etkinlikler vb. unsurlar örgüt kimliğinin önemli parçalarıdır.

Örgüt kimliği gelişimi dört dönemden geçmiştir.

Şekil 1.5. Örgüt Kimliği Gelişiminin Dönemleri (Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.)



Geleneksel dönem Birinci Dünya Savaşının bitmesine kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde örgüt kimliği örgüt sahibi tarafından belirlenmektedir, hiyerarşik yönetim sistemi mevcuttur, üretilen malların kalitesi sadece bir işaret veya sözcük ile anlatılmaktadır. Bu dönem örgütlerine örnek olarak Ford, Bosch ve Siemens gösterilebilir.

Örneğin, Siemens örgütünün sahibi Werner von Siemens örgütü için bir tarz oluşturmak istediğinde kendi yaşam tarzını dikkate almıştır ve aynılaştırmaya çalışmıştır. Siemens kurulduğu zamandan itibaren uluslararası faaliyet yürütmeye çalışmış ve bulunduğu her ülkenin özelliklerini taşımıştır. Çarlık Rusya'sında da var olan ve yabancı oldukları için pek saygı görmeyen Siemens mühendisleri çarın emri ile özel üniformalar giymiş ve bundan sonra halk tarafından kabul ve saygı görmüştür.

Marka tekniği dönemi Birinci ve İkinci Dünya Savaşları arasındaki zaman dilimini kapsamaktadır. Bu dönemde örgütün kimliği ürünün markasından asılı hale gelmiştir, eğer ürünün markası başarılıysa, o zaman örgüt kimliği de başarılıdır.

İkinci Dünya Savaşı sonrası döneminde örgütler küreselleşmeye başlamış, örgüt kimliğinin önemi daha iyi anlaşılmış, logolar ve ürün tasarımları oluşturulmuştur.

Stratejik dönem 1970’li yıllardan itibaren başlamış, artık örgüt kimliğini oluşturmak ve geliştirmek için ajanslar kurulmuştur. (Şenturan, 2014,7-9)

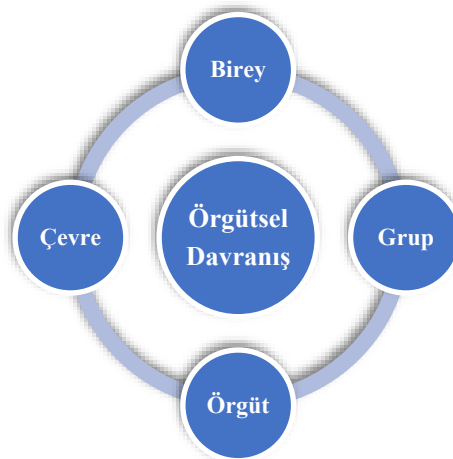
Örgüt kültürü örgüt kimliğini ve örgütsel imajı etkiler. Örgütsel imaj fiziki veya hukuki şahısların örgüte bakış açılarının sebebidir. Bu açıdan bakılınca aslında imaj, kimlik ve kültürün sonucudur ve birbirlerini desteklemektedirler. Örgüt kimliği, gerçekte var olan değer, açı vb.dir. Somut davranışlardan, hareketlerden oluşur. İmaj ise olması istenilendir ve bu çabaların sonucudur. (Şenturan, 2014, 9-10).

1.6.Örgütsel Davranış

İnsanların davranışları yaşadıkları deneyimlerden, çevrelerinden, iş hayatından, ait olduğu topluluktan ve örgütlerden şekil alır. Bu açıdan çalışanların davranışlarının oluşmasında iş hayatı ve örgütler büyük öneme sahiptir. Örgütler hem çalışanları etkiler hem etkilediği çalışanların değişen veya değişmeyen davranışlarından etkilenir. Örgütsel davranış da insanların hal ve hareketlerini, kısacası davranışlarını çalışma ortamı içinde inceler, çalışanların örgütten ne ölçüde etkilendiğini ve bundan dolayı hangi davranışlarında değişiklik olduğunu anlamaya çalışır.

Örgütsel davranış dört önemli faktöre sahiptir.

Şekil 1.6. Örgütsel davranışın dört önemli faktörü (Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.)



Örgütler bireylerden oluşur. Her insanın kendi amaç ve ihtiyaçları vardır, bunlar farklılık gösterebilir. Kimileri bir gruba ait olmak, kimileri iyi gelir elde etmek, kimileri ekip arkadaşları ile güzel zaman geçirmek, kimileri kariyerinde ilerlemek ve bir şeyler

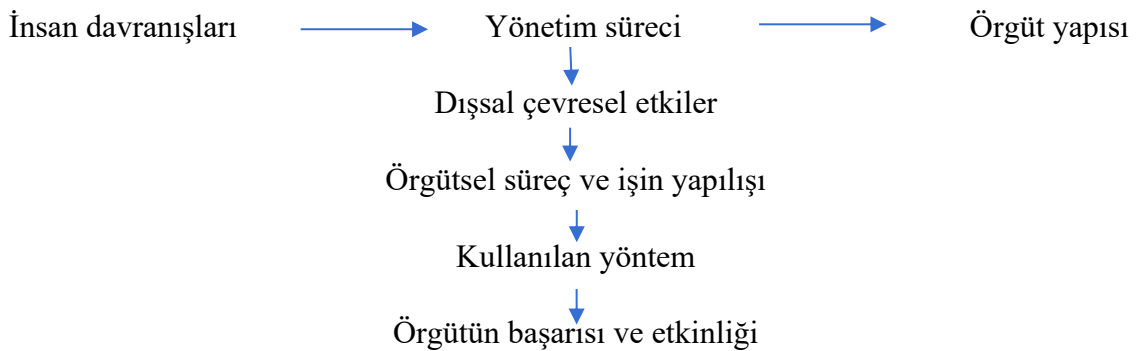
öğrenmek ister. Çalışanların ihtiyaçları ile örgütün amaç ve ihtiyaçları uyum içinde olmalı, yani hem kazanmalı hem de kazandırmalıdır. Bu uyum sağlanmadığı halde çatışma ortaya çıkar.

Her bir örgüt için grup ve grup faaliyeti önemlidir. Örgütler çalışma veya faaliyet gruplarından oluşur, çalışanlar da bu grupların bir parçası olur. Örgütsel davranışı anlamak için önce grup yapısını çözmek veya anlamak gerekir.

Her kurumda yönetim tarafından örgüt yapısı oluşturulur. Bu örgütsel yapı ile birlikte yöneticilerin liderlik özellikleri, sahip olunan teknoloji ve örgütsel süreç de örgütsel davranışları etkiler.

Her örgütü saran bir dış çevre mevcuttur. Buraya ekonomi, teknolojik ve bilimsel gelişim, devletlerarası ilişkiler, kültür, hükümet kararları dahildir. Örgüt, yaptığı çalışmalarla çevreyi de etkiler ve çalışanların da farklı çevrelerden ve bakış açısından geldiğini dikkate alırsak, çevre de çalışanları etkiler. Bu etki pozitif olursa, daha verimli iş ve uyumlu ortam sağlanır, aksi halde örgüt içinde çatışmalar ortaya çıkar ve başarısızlıklar doğar.

Örgütsel davranışın çerçevesi aşağıdaki şekilde görülebilir. (Özkalp ve Kirel, 2016, 1-4)



İnsan davranışları bir örgüt içerisinde bir araya geldiği zaman örgütsel davranışları ortaya çıkarır. Örgütsel davranışlar hem yönetim sürecinden, tarzından, hem dış çevreden etkilenebilir. Bir noktadan sonra bu davranışlar sistemi örgütün yapısını ortaya

koymaktadır ve eğer etkileşim pozitif şekilde devam ederse örgüt başarıya doğru emin adımlarla ilerler.

1.7.İş Tatmini

Örgütsel davranış açısından bir bireyin, örgüt üyesinin işine karşı geliştirdiği tutum en önemli tutumlardan biridir. Buna literatürde iş tatmini denilir. İş tatmininin olmadığı yerde sadık ve verimli çalışanlar nadir bulunmaktadır. Bu nedenle bu bölümde iş tatmini hakkında bilgiye yer verilmiştir.

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır: (Özkalp ve Kirel, 2016, 114-115)

1. İş tatmini örgüt üyesinin işine karşı duygusal tutumudur. Gözlemlenemez, ancak bireyin davranış şekillerinden anlaşılabilir.
2. İş tatmini görülen işin sonucu ile alakalıdır. Eğer örgüt üyesi gördüğü işte iş arkadaşlarından daha başarılı olduğu halde daha az ödüllendiriliyor ise, birey iş arkadaşlarına ve patronlarına karşı olumsuz tutumlara sahip olacaktır. Eğer tam tersi, örgüt üyesi gördüğü işte iş arkadaşlarından daha başarılı ise ve layıgınca ödüllendiriliyor ise, onun iş arkadaşlarına ve patronuna karşı tutumları pozitif olacaktır.
3. İş tatmini birbiriyle ilgili tutumlardan oluşmaktadır.

Smith, Kendall ve Hulin iş tatmini ile ilgili 5 esas iş unsurundan bahsediyor: (Özkalp ve Kirel, 2016, 115-117)

1. İşin niteliği - birey ne iş yapıyor, hangi sorumlulukları ve yetkileri var, yeni şeyler öğrenme imkanı nedir, yaptığı iş hangi imkanları sunuyor?
2. Ücret - birey gördüğü iş karşılığında ne kadar maddi kazanç elde ediyor, bu miktar iş arkadaşları ile kıyasta adaletli midir?
3. Terfi sistemi - birey iş yerinde ilerleyebilecek mi?
4. Danışmanlık - danışmanın bireye verdiği destek nedir?

5. İş arkadaşları - bireyin iş arkadaşları çalışma ortamında yeterli midir, birbirlerini destekliyorlar mı?

İşin niteliği iş tatmininde önemli unsurlardan biridir. Eğer örgüt üyesi işinde yeteri serbestliği temin edebiliyorsa, inisiyatif kullanma, karar verme hakkına sahip ise, işinden geri bildirim alabiliyorsa, yaptığı iş bireysel beceri ve niteliklerini aşmıyorsa veya altında kalmıyorsa, işinde mutlu olur ve iş tatmini yüksek olur.

Ücret, yönetimin örgüt üyesine verdiği değer ve aslında memnuniyet biçimidir. Ücretin yüksek olması, yönetimin örgüt üyesinden memnun kaldığına ve güvendiğine işaret eder, ücretin düşük olması ise yönetimin örgüt üyesinden memnun kalmadığı ve güvenmediği anlamına gelir. Bunun haricinde ücret, bireyin kişisel ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Yüksek ücret, bireyin ihtiyaçlarının karşılanması ve daha mutlu, daha tatminkâr hayata sahip olmasına yardımcı olur. Düşük ücret ise ihtiyaçlarını karşılayamayan bireyi mutsuz eder.

Bu konuda terfi sistemi de büyük role sahiptir. Bir iş yerinde örgüt üyesi için en önemli şeylerden birisi daha ileri gidebileceğini bilmesidir, bu imkânın varlığıdır. Elbette bu da adaletli olarak gerçekleştirilmelidir. Terfiyi en çok hak eden kişinin değil de bir başkasının kazanması huzursuzluk yaratır.

Araştırmalara göre iş tatminini en çok yükselten unsurlardan biri de danışmanlık sistemidir. İki tip danışmanlık sistemi vardır. Birinci danışmanlık sistemi çalışana yöneliktir. Yani, danışman çalışanla şahsen bağ kurar, ilişkiye girer, onun problemleriyle ilgilenir, iş yaşamını gözler, bireyin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini düzeltmesine yardımcı olur, olumlu tavsiyelerde bulunur. İkinci danışmanlık sistemi üst yönetimin, çalışanların karar almada katılımcı olmalarına imkân yaratmalarıdır.

İş tatmininde önemli diğer şeylerden biri bireyin çevresidir. Çalıştığı grup, iş arkadaşları ve onların yarattığı ortam örgüt üyesi için önem taşır. Bu ortam her ne kadar dostça, yardımsever, güvenilir ise iş tatmini o kadar yüksektir. Birey kendi işini sevmese de iş arkadaşlarının yarattığı olumlu etki onu işte kalmasını sağlar. İyi bir iş grubu çalışma

hayatını daha zevkli yapar. Aksi halde de örgüt üyesi işini ne kadar severse sevsin, iş arkadaşlarıyla ilişkisi iyi değilse, o işten yavaş yavaş uzaklaşır.

Yapılan araştırmalara göre iş tatmini ile işi bırakma ve devamsızlık arasında ters bir ilişki, üretim ile ise düz bir ilişki mevcuttur. İş tatmini düşük olan birey baş ağrıları ve kalp rahatsızlıklarına sahip olur, mutsuz olur, devamsızlık yapar ve işi bırakmaya eğilimli olur. Ancak, iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır, işten ayrılma isteği yoktur veya düşüktür, verimli ve etkin çalışır. (Özkalp ve Kirel, 2016, 117-123)

1.8.Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı 1970’li yıllardan itibaren özellikle araştırılmaya başlandı ve örgütsel davranış bilimlerinde önemli yere sahip oldu. Bu kavram örgütsel başarının anahtar kelimesine de çevrildi. Örgütsel bağlılık kavramı verimlilik, iş tatmini, sadakat, yaratıcı olma, performans ile doğrudan ilişkilidir. Örgüt üyeleri nasıl ki, işlerini severek görebiliyorlar, aynı zamanda çalıştıkları kurumu da örgütü de sevebiliyorlar. Bu da bilimde örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık denildiği zaman çalışanların örgüte bağlılığı, ait olma duygusunun yüksekliği, onun bir parçası olarak kalma isteği, örgütle pozitif ilişkilerinin mevcudluğu, örgüte olan güveni anlaşılmaktadır. Örgüte bağlı bireyler daha az işten ayrılma eğiliminde bulunurlar. Bu da örgütün hem maliyetlerini hem de işgücü devir oranını düşürür. Kurum, örgüt veya işletme bir elemanını kaybettiğinde yeni birini işe alıncaya kadar zaman, aldıktan sonra para ve enerji kaybediyor. Yeni gelen çalışanın işe alışma süreci, işi benimsemesi, öğrenmesi, eğitim görmesi gibi prosedürler işletmeni geriye atar.

Allen ve Meyer tarafından yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılık esasen üç boyutta kendini gösterir. Bu boyutlar duygusal, devamlılık ve normatiftir. İşletmede çalışanların kalma nedenleri aşağıdaki tabloda yer almıştır.

Tablo 1.3. Çalışanların işyerinde kalma nedenleri (Özkalp ve Kirel, 2016)

Boyut	Temel	Örnek
Duygusal Bağlılık	Duygu temellidir.	• İş arkadaşlarını özleme duygusu; • İşyeri atmosferini sevme duygusu; • Yaptığı işi sevmek duygusu vb.
Devamlılık Bağlılığı	Maliyet temellidir.	• Terfi etmek olasılığı; • Ücretin kâfi olması; • İşe ihtiyaçlılık; • Mekân olarak uygun yerde yerleşimi.
Normatif Bağlılık	Vicdan temellidir.	• Patronun veya danışmanın gösterdiği ilgiye layık olma güdüsü; Verilen güveni sarsmama isteği; • Şirkete veya şirket sahibine borçlu hissetmek.

Duygusal bağlılık örgütte en çok istenilen boyutlardan biridir. Örgüte duygusal boyutta bağlı olan birey işyerinde kendi isteği üzerine kalıyor. Günümüzde şirketlerin çalışanlara aşılacak istediği bağlılık şekli duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılığı artırmak için bazı önlemler alınır. Her çalışanın bir yere ait olma ve yararlı olma ihtiyaçları vardır. Öncelikle onlara bu duyguyu vermek gerekir. Çalışanların yaptıkları işlerin kontrolünü de sahiplenmesi onları örgüte daha çok bağlar. Bu şekilde çalıştıkları iş yerine daha faydalı olabileceklerini düşünür ve daha çok çalışarak performanslarını gösterirler. Bu adım yapılan işi zenginleştirmektir. Amerika’da Ford Motor Şirketi çalışanlarının bağlılığı vasıtasıyla krizden çıkmıştır. Kriz zamanı ücretlerin düşmesine, bazı departmanların kapanmasına rağmen kurumun yanında kalan çalışanlar sayesinde şirket, krizi atlatabilmiş ve daha fazla küçülmeden kaçınmıştır.

İkinci adım örgütün çıkarları ile örgüt üyelerinin çıkarlarını yaklaştırmaktır. Çalışanlara yaptığı işin ve elde edilen güzel sonuçların karşılığı verildiği zaman çalışan sadece şirket için değil, aynı zamanda kendi için çalıştığını hisseder. Bir çalışan yüksek satış yaparak şirketin kar elde etme payını veya pazar payını artırıyorsa, ona şirketten bir hisse veya pay verilmesi güzel etki yaratabilir.

Devam bağlılığını etkileyen faktörlerden biri de başka bir iş alternatifinin olmamasıdır. Bunun sebebi ekonomi de olabilir. Örneğin, işsizlik oranı yüksekse, iş bulma oranı düşüktür. Bunun haricinde devam bağlılığını oluşturan faktörlerden bir diğeri deneyim ve harcanan mesai, emek ve zamandır. Yıllarını, hayatını bir iş yerine adanmış insan bu yılların, emeğin ve deneyimin hatırına bu işyerinden ayrılmak istemez.

Normatif bağlılık türünde ahlaki değerler söz konudur. Bazen hem duygusal hem de devamlılık açısından bağlılığını kaybetmiş birey sadece patronuna olan sadakatinden veya kendini borçlu hissettiği için işyerinden ayrılamaz. (Özkalp ve Kırel, 2016, 664-672)



İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde mobbing hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır. Mobbingin etkilendiği ve etkilediği birçok faktörler mevcuttur. Bu faktörler hakkında birinci bölümde kısa olarak bilgilendirme yer almıştır. Mobbingin oluşmasını önleyen yönetim veya yönetici veya mobbing durumunda sorunu çözen yönetici, mobbing sonucunda zarar gören imaj, dolayısıyla örgüt kimliği ve kültürü, aynı zamanda mobbingin oluşmasına neden olan örgüt kültürü kavramlarına bu bölümde sürekli rastlanmaktadır.

2. MOBBİNG

2.1.Mobbing Nedir? Ne Anlama Gelir?

Mobbing kavramı, Latince ‘kararsız kalabalık’ anlamına gelen ‘mobile vulgus’ sözcüklerinden oluşmuştur. Aynı zamanda bu sözcük İngilizce’de kanun dışı şiddet uygulayan çete, rahatsız etme, sıkıntı yaratma, taciz anlamına gelmektedir. Mobbing iş yerinde çalışanlar veya işverenler tarafından diğer çalışanlara veya işverenlere uygulanan psikolojik şiddet veya tacizdir. Astların üstlerine, üstlerin astlarına veya eşit düzeydeki çalışanların birbirlerine yaptıkları sistematik şiddettir.

Mobbing kavramı aynı zamanda psikolojik şiddet, iş yerinde yıldırma, psikolojik taciz olarak da bilinmektedir. Öncelikle şiddet kavramı üzerinde durulması gerekmektedir. Böylelikle, mobbing kavramını daha iyi anlamak mümkün olur. Şiddet bir kişiye baskı veya kaba kuvvet uygulayarak, onu iradesi dışında davranış sergilemeye zorlamaktır. İnsanları korkutmak, onları farklı davranmaya zorlamak için kullanılan bütün tutum ve davranışlar şiddet olaylarıdır. Şiddet bireyi fiziksel veya psikolojik açıdan yıldırma için fiziksel veya psikolojik zarar vermektir. (Tutar, 2004, 9-10)

Dünya’da şiddet içeriği hem bireysel hem de toplumsal boyutta kendini göstermektedir. Her toplulukta sürekli görülen şiddet türleri: Baskı, cezalandırma, eziyet etme, korkutma, başkaldırı vb. Şiddet türleri aşağıdaki gibidir: (Tutar, 2004, 14-15)

- A. Psikolojik şiddet: Bireyin psikolojik açıdan kendini rahatsız, güvensiz hissetmesine neden olan, onun psikolojik sağlığına zarar veren bütün tutum ve davranışlar bu türe dahildir.
- B. Ahlaki şiddet: Bireyin şahsi prensiplerine, ahlaki değerlerine karşı çıkan, onu bu konular üzerinde rahatsız ve tehdit eden bütün tutum ve davranışlar bu türe dahildir.
- C. Yasal şiddet: Bireyin kendi haklarına ulaşmasını yasa yoluyla engelleyen veya yasayı bireyin aleyhine yorumlayan bütün tutum ve davranışlar bu türe dahildir.
- D. Ekonomik şiddet: Bu şiddet türü yasal şiddet ile alakalıdır. Bireyin başka insanlara sağlanan ekonomik destekten mahrum bırakılması, ekonomik faaliyetlerin yine yasa yoluyla engellenmesi için yapılan bütün tutum ve davranışlar bu türe dahildir.

Şiddet, yapısal (sürekli şiddet - eşitliğin, beraberliğin yasa önünde bile sağlanamadığı gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde, topluluklarda rastlanmaktadır) veya konjonktürel (geçici şiddet - ortam şiddete elverişli olduğu zaman ortaya çıkar, her zaman olmaz), doğrudan veya dolaylı, dar (fiziksel şiddet) veya geniş (psikolojik) olabilir. (Tutar, 2004, 13-15)

Şiddete yakın olan veya bu kavramla ilişkide olan birkaç kavram daha vardır. DiMartino şiddetle alakalı bu kavramları şöyle açıklamıştır: (Yaman, 2009, 19-20)

- A. Saldırı (assault/attact): Bireyi cinsel saldırı, dövme, tokatlama, silah kullanarak vurma, tekmeleme gibi yöntemlerle yaralamadır.
- B. Tehdit (threat): Bireyi psikolojik, fiziksel veya cinsel yol ile korkutmak ve ona gözdağı vermektir.
- C. İstismar (abuse): Bireyin elindeki psikolojik veya fiziksel gücü başka bir birey üzerinde kötü şekilde kullanmasıdır.
- D. Taciz (harassment): Bireyin cinsinden, milliyetinden, ırkından, yaşından, maddi durumundan, cinsel yöneliminden, değer ve prensiplerinden, dünyaya bakış açısından, siyasi görüşünden dolayı fiziksel veya psikolojik şiddet görmesidir.

- E. Cinsel taciz (sexual harassment): Bireyin cinsel özellikleri üzerinde istemediği davranışlara maruz kalmasıdır.
- F. Zorbalık (bullying/mobbing): Birey veya bireylerden oluşan grupları gözden düşürmek, sosyal statüsüne zarar vermek amacıyla art niyetli, zalimce ve planlı yapılan davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak, yanlış bilginin yayılması ve dedikodu yapılması, gerekli bilginin saklanması ve karşı tarafın eksik bilgi ile başarılı olmamasını sağlamak, olumsuz eleştiri yapmak, haksızlık yapmak, aşağılamak, devamlı sözünü kesmek, dinlememek vb. gösterilebilir.

İşletmelerde bazıları açık, bazıları da kapalı olmakla birçok çatışma görülmektedir. Her tür çatışma çalışanlar üzerinde stres oluşturur. Stres birey üzerinde kalp hastalığı, panik atak, ülser gibi hastalıkları ortaya çıkarır. Son zamanlarda işletmelerde sayının gün geçtikçe arttığı, neredeyse her kurumda bulunan ruhsal taciz türü ortaya çıkmıştır ki, bu da kavram olarak mobbing diye adlandırılmaktadır.

Mobbingin duygusal bir saldırıdır ve tek amacı vardır: Çalışanı işten uzaklaştırmak. Bunu başka bireyin üzerinde sistemli şekilde baskı yaratarak, ahlak dışı davranışlar sergileyerek, öncelikle onun dayanma gücünü azaltır, daha sonra yılmasını sağlar. (Çobanoğlu, 2005, 23-24)

Mobbinge maruz kalan insan, önce kendine, daha sonra ortama, iş arkadaşlarına yabancılaşır. Sonraki zaman diliminde performansı düşer, işe gitmekte zorlanır, eziklik, korku duygularını yaşar, yaşama isteği azalır, rahatsızlık geçirir, depresyona girer, endişe, ağlama krizleri, suskunluk yaşar, verimli olmaz ve en sonunda istifa eder, bazı zamanlarda kişi bununla kifayet etmez, intihar eder. Bu noktada mobbing hem birey hem de örgüt sağlığını tehdit eden bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. (Tınaz, 2006)

Mobbing konusu ile alakalı dünyada farklı terim kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 2.1. Farklı yazarlar tarafından mobbing kavramı (Karatuna ve Tınaz, 2010, 16-17)
(Yaman, 2009, 24)

Yazar	Kullandığı terim	Tanımı
Heinz Leymann, 1996	Mobbing (Mobbing), Psikolojik Terör	Bir veya daha fazla kişi tarafından genellikle bir kişiye sistemli şekilde (en az haftada bir kere olmakla), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca yaklaşılması, etik dışı davranışlar sergilenmesi ve bunun sonucunda bireyin kendini savunmasız, güvensiz, rahatsız ve zayıf hissetmesidir.
Brodsky, 1976	Taciz (Harassment)	Bir kişinin başka birinin dikkatini çekmek veya onu rahatsız etmek için devamlı ve ısrarcı şekilde bazı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson, 1991	İş Yeri Travması (Workplace Trauma)	Bir işveren veya yönetici tarafından çalışana karşı yapılan etik dışı, art niyetli davranışlar neticesinde çalışanın yıpranmasıdır.
Adams, 1992	Zorbalık (Bullying)	Bir kişinin hedef alınması, onu özel veya toplumsal alanda etik dışı davranışlara maruz bırakmak ve utanmasını, alay edilmesini sağlamaktır.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	İş Yeri Tacizi (Work Harassment), Saldırganlık (Aggression)	Herhangi bir nedenden dolayı kendini savunamayan, zayıf insanların kimi zaman psikolojik, kimi zaman da fiziksel açıdan tekrar eden davranışlar sayesinde zarar görmesidir.
Ashfort, 1994	Adi Zorbalık (Petty Tyranny)	Bir yöneticinin yetkisini kullanarak, çalışanlarını aşağılaması, keyfi cezalandırması, fikirlerini görmezden gelmesi gibi davranması ve bundan haz almasıdır.
Hoel ve Cooper, 2000	İş Yeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	Bir veya daha fazla bireyin, bir veya daha fazla birey tarafından devamlı olarak olumsuz ve etik dışı davranışlara maruz kalması ve pozisyonları gereği çok mücadele edememeleridir.
Namie, 2000	İş Yeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	Bir kişinin bir veya daha fazla kişi tarafından hedefe alınması, sağlığına zarar getirilmesi amaçlanan olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.

Tablo 2.1. (Devam) *Farklı yazarlar tarafından mobbing kavramı*

Vartia, 2003	İş Yeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	Bir veya daha fazla kişinin bir veya daha fazla üstü veya altı veya aynı düzeyde olan çalışma arkadaşları tarafından olumsuz davranışlara maruz kalması ve bunun sonucunda kendilerini kötü ve savunmasız hissetmeleridir.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003	İş Yerinde Zorbalık (Bullying at Work)	Birinin canını sıkmak, rahatsız etmek, işini yapmasına engel olmak, sosyal hayatını negatif anlamda etkilemek adına en az haftada bir ve altı ay olmakla, etik dışı davranışlarda bulunmaktır. Tek seferde yaşanan anlaşmazlık veya tartışma buraya dahil değildir. Yapılan zorbalık sonucunda kişi kötü hale geleceği için burada aynı pozisyonda olma söz konusu değildir. Üstlerin altlara uyguladığı zorbalık türüdür.
Davenport, Schwartz ve Elliott, 2005	İş Yeri Zorbalığı (Workplace Bullying) Duygusal Taciz (Emotional Abuse)	Bir kişinin başka insanları rızası ile ve rızası dışında kendi etrafına toplaması, başka birini hedef alması ve seçtiği hedefe karşı kaba, zorba, saygısız ve olumsuz davranışlar sergilemesidir. Burada amaç karşısındaki hedefin itibarını zedelemektir.
Keashly ve Jagatic, 2003	İş Yeri Zorbalığı (Workplace Bullying) Duygusal Taciz (Emotional Abuse)	Bir veya birden fazla kişiye yöneltilen, genellikle sözlü olumsuz davranışlardır.
Salin, 2005	İş Yeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	Bir veya daha fazla çalışana yöneltilen etik dışı davranışlardır. Bu davranışları uygulayan ve bu davranışlara maruz kalan insanlar arasında ciddi bir eşitsizlik söz konusudur.

Tablodan görüldüğü gibi bazı ülkelerde mobbing kavramı “bullying” veya “workplace bullying” olarak bilinmektedir. En çok kullanılan kavram ise “iş yeri zorbalığı” olarak görülmektedir. Wilson, Ashfort, Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper,

mobbingin üstlerden astlara doğru yapıldığını söyleseler de genellikle tüm araştırmacılar bir ortak noktada buluşmuştur: Mobbing karşı tarafı rahatsız eden etik dışı davranışlardır.

2.2.Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi

Mobbing kavramı son dönemlerde sık kullanılmakta ve iş hayatı literatüründe yerini almaktadır. Bu kavram ilk kez 19. yüzyılda İngiliz biyologlar tarafından kullanılmıştır. Kullanılma amacı kendi yuvalarını saldırganlardan koruyan kuşların davranışlarının araştırılması idi.

Bu kavram daha sonra 1960 yılında hayvan davranışlarını inceleyen bilim adamı Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Lorenz küçük hayvan gruplarını incelediği zaman ortaya ilginç bir olay çıkmıştır. Şöyle ki, yalnız başına zayıf olan kuşlar, grup halinde güçlü bir hayvana, örneğin bir tilkiye saldırır ve onun uzaklaşmasını sağlarlar. Bunun yanı sıra kuşlar, kendi aralarında da bu tür saldırılar gerçekleştirirler. Aralarında en zayıf olanı dışlar, su ve yiyecekten uzak tutarlar. Böylece aralarındaki zayıf halkayı yok etmiş olurlar. Lorenz bu durumu mobbing kavramı ile ifade etmiştir.

Mobbing kavramını hayvanlardan insanlara taraf getiren değerli bilim adamı ise İsveçli Peter-Paul Heinemann'dır. Heinemann'ın araştırmaları çocuklar üzerine olmuştur ve gözlemlerine göre çocuklardan oluşan küçük grup aralarındaki zayıf ve sessiz çocuğa karşı saldırılarda bulunuyorlardı. (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008)

Mobbing kavramı çalışma hayatına 1980'li yılların başında İsveç'te yaşayan, Alman asıllı endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından dahil edildi. Leymann bu tür saldırgan davranışların çalışanlar arasında da mevcut olduğunu ve uzun dönemli, düşmanca yapıldığını saptamıştır. Bu tür davranışlar o dönemlerde İngiltere ve Avustralya'da "bullying" adı altında inceleniyordu. Leymann ise bu sözcüğün yerine 'mobbing' sözcüğünü kullanmayı seçmiştir. Bullying kavramının içeriğinde fiziksel saldırılar belirgin şekilde yer almaktadır. Bundan farklı olarak mobbing kavramında ise esas şiddet türü psikolojiktir. Leymann bu iki kavramın birbirinden ayrılması, 'bullying' kavramının okullarda, 'mobbing' kavramının işyerinde kullanılması gerektiğini söylüyor.

Mobbing kavramının çalışma hayatına getirilmesi tüm bilim adamları tarafından oybirliğiyle Leymann'a bağlanmaktadır. Leymann'dan daha önce 1976 yılında Amerikalı araştırmacı Carroll Brodsky, 'The harassed worker' (Tacize uğrayan çalışan) isimli kitabında bir bireyin başka bir bireye onu yıldırma, canını sıkmak, üzerine gitmek amacıyla uyguladığı ahlak dışı davranışları konu etti. Sadece, burada ele alınan terim 'harassment' (taciz) olmuştur.

Leymann'ın görüşleri, gözlemleri ve araştırmaları, bütün dünyada bir temel oluşturdu. Leymann, sadece mobbing kavramı davranışlarının ne olduğunu değil, aynı zamanda bu davranışların özelliklerini, sonuçlarını, etkilenen kişileri de belirtmiştir.

Bir diğer önemli araştırmacılardan biri İngiliz gazeteci Andrea Adams'dır. O, 1988 yılında BBC'de hazırladığı program içerikleri ile mobbing konusuna ilgi çekmiştir. Andrea Adams 1992 yılında yazmış olduğu "Bullying at Work: How to Confront and Overcome" ("İş Yerinde Zorbalık: Nasıl Yüzleşilir ve Üstesinden Gelinir") kitabında mobbingin varlığının nedeni, yönetimin bu duruma sessiz kalmasıdır diyor ve burada bullying sözcüğünü 'bireyleri küçük düşürme' ve 'sürekli şekilde hata bulma' anlamında kullanıyor.

1996 yılında başka bir İngiliz araştırmacısı Tim Field de işyerinde saldırıların oluşu ve bu saldırıların yönetilmesi hakkında yazdığı el kitabında 'mobbing' yerine 'bullying' kelimesini kullanmaktadır. Field diyor ki, eğer bir işyerinde saldırı varsa, bu saldırı kurbanın özgüven ve öz saygısını tamamen yitirene kadar devam eder, bu saldırının nedeni saldırganın hükmetmek, yok etmek, herkesten ve her şeyden üstün olma arzularıdır, bireyin karakteristik özellikleri arasında ise bir problem çıktığı zaman sorumluluğu tamamen reddetmek vardır.

Terminolojide bu çeşit davranışları ifade eden, mobbing kavramından farklı kavramlar da vardır. Bunlar aşağıdakilerdir: (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008)

- a. Bullying – zorbalık
- b. Work or employee abuse - iş veya iş gören tacizi
- c. Mistreatment - kötü muamele

- d. Psychological violence - psikolojik şiddet
- e. Emotional abuse - duygusal taciz
- f. Psychological terror - psikolojik terör
- g. Victimization - kurban etme
- h. Intimidation - gözdağı verme
- i. Verbal abuse - sözlü taciz
- j. Horizontal violence - yatay şiddet

Amerika’da mobbing kavramı ilk defa 1999 yılında kullanılmıştır. Noa Davenport Avrupa’da çalışmalar yaptığı zaman Leymann ile tanışma ve görüşme şansı yakalamıştır. Davenport, Elliot ve Schwart tarafından bu konu hakkında birlikte bir kitap yazılmış ve Amerika Birleşik Devletleri’nde yayımlanmıştır. O zamanlar bu kavramın topluma yabancı olduğu için anlaşılması zor oldu. Amerika’da daha çok ‘bullying’ ve ‘işyeri tacizi’ terimleri kullanılmaktadır.

Fransa’da 1998 yılında Marie-France Hirigoyen tarafından önerilen ‘harcelement-moral’, yani manevi taciz kullanılmaktadır. Ancak Fransızca’nın yaygın olduğu Kanada’nın Quebec Eyaletinde ‘harcelement psychologique’, yani psikolojik taciz kullanılmaktadır.

Belçika’da yapılan ilk araştırmalarda ‘mobbing’ ve ‘bullying’ kavramlarının kullanılmasına rağmen, son zamanlarda bezdirmek (bıktırmak) anlamına gelen ‘pesten’ sözcüğü ile yer değiştirmiştir. Ancak Belçika’nın Fransızca konuşulan Valon bölgesinde Fransa’da olduğu gibi ‘harcelement-moral’ kavramı kullanılmaktadır.

Mobbing kavramı anlaşıldığı üzere ilk kez İsveç’te kullanılmaya başlanmıştır. İsveç araştırmacılarına göre eğer mobbing, yöneticiler tarafından yapılmakta ve bunun nedeni olarak küçülme politikası, daha genç insanları işe alma, sevmediği bir insanı şirketten uzaklaştırma gösterilmekte ise bu durum ‘bossing’ kavramı ile ifade edilmelidir.

İsviçre İtalyanca, Almanca ve Fransızca olmak üzere üç dilin konuşulduğu bir ülkedir. Almanca ve İtalyanca konuşulan bölgelerde, Almanya ve İtalya’da olduğu gibi

‘mobbing’, Fransızca konuşulan bölgesinde ise Fransa’da olduğu gibi ‘harcelement-moral’ kavramı tercih edilmektedir. Güney Afrika’da bu tercih ‘emosionele teistering’ (duygusal taciz)’den yanadır.

Türkiye’de de diğer ülkelerde olduğu gibi bu kavrama karşılık sözcük en az iki kelimeden oluşmaktadır. Karşılık ararken mobbingin en önemli özelliğinin: Saldırının işyerinde gerçekleşmesinin dikkate alınması gerektiğinden işyerinde psikolojik taciz, işyerinde psikolojik şiddet, işyerinde yıldırma vb. kavramlar kullanılmaktadır. (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, 5-11)

2.3.Mobbingin Özellikleri

Herkes hayatta bazı olaylar yaşamaktadır, farklı hikayelere sahip olmakta ve güne farklı enerjiyle başlamaktadır. Bir gün belki işe giderken yolda biriyle kavga etmiştir, akşam evine haciz gelmiştir, babaannesi hastalanmıştır, başı ağrıyordur. Bunun gibi birçok örnek olay verilebilir. İnsan bu olaylardan sonra işte agresif, sert veya kavgacı olabilir. İş yerinde kişinin size aşağılayıcı tavrı veya sert konuşması “Acaba, bu mobbingin başlangıç aşaması mıdır?” sorusu yaratabilir. Bu gibi soruların cevabını doğru vermek için mobbingin özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir.

Mobbingin dört esas özelliği vardır: (Gökçe, 2008, s. 18-25)

Süreklilik ve sıklık: İş yerinde bir davranışın mobbing olması için uzun süre ve sık sık devam etmesi, tekrarlanması, seçilen hedefi zor durumda bırakması gerekir. Leymann’a göre işyerinde yaşanan olumsuz davranışın mobbing olması için en az 6 ay ve en az haftada bir kere tekrarlanması gerekir. Bazı araştırmacılara göre mobbingin 6 aylık dönemde ve haftada en az bir kere tekrarlanacak olması bir kanun değildir. Bu ülkeden ülkeye, toplumdan topluma değişiyor. Elbette olumsuz davranışın sadece bir kez yaşanması ona mobbing kavramını giydirmez. Ancak örneğin 8 ay, 15 günde bir yapılan olumsuz davranış veya 3 ay, haftada 2 kez yapılan olumsuz davranış da hedefi zor duruma sokuyorsa, bu mobbingdir. Zaman ve sıklık aslında olumsuz davranışın yeterince kötü olması ile ters orantılıdır. Eğer olumsuz davranış yeterince kötüyse, kurban daha çabuk pes edecek ve hayatını ‘kaybedecektir’.

Denge: Mobbingin ikinci özelliği aynı güce sahip insanlar arasında olmamasıdır. Eğer 2 taraf da birbirine denk güce sahip olurlarsa bu durumda söz konusu yıldırma (mobbing) değil, sadece çatışmadır. Taraflardan birinin (genellikle mağdur) bir diğerinden zayıf olması gerekir. Elbette, astların da yöneticilere mobbing uyguladığı zamanlar da vardır. Ancak bunların sayısı çok azdır. Genellikle, yöneticiler kendi astlarına karşı psikolojik şiddet yaparlar. Dengesizlik sadece kişinin pozisyonunda değil, sosyal konumunda, fiziksel, ekonomik ve psikolojik özelliklerinde de geçerlidir.

Çeşitlilik: Mobbingin türleri, mağdurları, zorlayıcıları ve yapıldığı alanları ülke ve toplumlara göre çeşitlidir. Bazı ülkelerde 40 yaş üstü çalışan gruba göre 40 yaş altı çalışan grubun daha fazla mobbinge maruz kaldığı görölüyor.

Saldırgan hem kadın hem erkek olabilir. İsveç araştırmalarına göre kadınlar genellikle kadınlar tarafından, erkekler de genellikle erkekler tarafından yıldırılmaktadırlar. Çünkü araştırma yapılan iş yerinde erkekler erkeklerle, kadınlar kadınlarla çalışmaktadır. Kadınların erkekler tarafından yıldırılmalarının nedeni de (düşük oran olsa da) yöneticilerinin erkek olmasıdır.

Yıldırmanın hangi sektörde görüldüğü de ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Almanya’da yıldırma profesyoneller arasında görölürken, İsveç’te özel sektörde, kamuya göre biraz daha az yıldırma yaşanmaktadır.

Saldırganlık: İş yerinde saldırganlık pasif ve aktif olur. Bu, saldırganın karakteri ve kişiliği ile ilgilidir. Aktif saldırgan, mağduru hedef aldıktan sonra açıkça kendini belli eder. Ancak pasif saldırgan, kendini ve amacını zor belli eder. Bazen mağdura arkadaşlık yaparcasına görünüm verir ve mağdurun tam güvenini kazanır. Bu zaman mobbingle savaş daha da zorlaşır.

2.4.Mobbing Sendromu ve Mobbingi Ortaya Çıkaran Nedenler

Mobbing, insan sağığına zarar veren, bir arada meydana çıkan birçok faktörü kendinde birleştirdiğı için bilim insanları bunu mobbing sendromu olarak niteliklendirmektedir. Tanımını böyle yapmak mümkündür: Mobbing sendromu bireye karşı, onu işyerinden uzaklaştırmak için kötü niyetle yapılmış adaletsiz suçlamalar, aşağılama, genel taciz, duygusal taciz veya terördür.

Bu, liderler, kurum, ast, üst veya çalışma arkadaşı tarafından diğerlerini sistematik ve sık şekilde ‘mob-like’ (mafya) davranışlarının yapılmasına dahil eden “ganging up”, yani çete kurmaktır.

Bazen örgütlerin bu olayları göz ardı etmesi, olaylara göz yumması veya daha da kötüsü olayları kışkırtması, kurbanların ‘güç’ adı altında tanınan mobbingin karşısında zayıf hissetmelerine neden olur. Netice adeta fiziki veya psikolojik yaralanma, sosyal sefalet ve genellikle işyerinden uzaklaşma ile bitmektedir. (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005, s. 40)

Örgütlerde mobbingin ortaya çıkma nedenlerinden biri **bireysel faktörler**dir. Bireysel faktör denildiğinde sosyo-demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim vb.), kişilik özellikleri, belirli davranışlar ve bireylerin iş yerine bağlılığını belirleyen özellikler (çalışma süresi, çalışma yeri, tecrübesi, maaşı vb.) dikkate alınıyor.

Bu konuların yardımı ile hem mobbingcilerin bu davranışı neden yaptıkları anlaşılır hem de mağdurların mobbing davranışı ile karşılaşma ihtimali belirlenir. Geçmişte şiddet davranışına eğilimli olmuş, çocukluk dönemini çok da güzel geçirmemiş, ruhsal ve psikolojik problemleri olan, silah veya herhangi kesici alete sahip olan bireyler toplum için tehlikelidir.

Örgütlerde mobbingin ortaya çıkmasına neden olan bir diğer faktör **durumsal faktörler**dir. İş yerinde çalışanların sayısı, işin yapılış şekli vb. mobbing olaylarının farklı şekilde ortaya çıkmasına neden oluyor. Örnek verilirse, kadınların çoğunluk teşkil ettiği

iş yerlerinde erkeğin çalışması mobbing olayının yaşanacak olma ihtimalini arttırıyor. Bu tür bir çevrede erkekler bunun bilincinde olmalı. Cinsiyet açısından eşitsizlik, güç farklılıkları, iş güvensizliği ve yönetici değişimi bu faktörlere dahildir.

Örgütlerde mobbingin ortaya çıkmasına neden olan üçüncü faktör **örgütsel faktörler**dir. Otoriter yönetim modeli, riskli ve güvenlik duygusunu tehdit eden değişme, örgüt yapısı, örgüt iklimi ve kültürü, iletişim eksikliği, yetki ve sorumlulukların dengesizliği, hiyerarşik yapı, rekabetçi ortam, iş rollerinin belirsizliği ve stres mobbingi tetikler. Örneğin, kâr amacı güden bir işletmede mobbing davranışının olma ihtimali büyüktür.

Mobbingi etkileyen önemli unsurlardan biri de **sosyal faktörler**dir. Buraya yoksulluk, işsizlik, gelir yetersizliği, ailede problemler, nüfus yoğunluğu, nüfusun heterojen olması ve nüfusun hareketliliği dahildir. (Kırel, 2008, s. 25-50)

2.4.1. Mobbing sendromunun on esas faktörü

Mobbing sendromu çeşitli kombinasyonlarda, sistematik ve sıklıkla meydana gelen on esas faktörden oluşur. Bu faktörlerin hedeflenen kişi üzerindeki etkisi daha sonra mobbing sendromunun ana unsuru haline gelmektedir. Aşağıdaki maddeler mobbing kurbanlarının maruz kaldığı davranışlardır: (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005, s. 41-42)

1. Çalışanların profesyonel yeterliliği, itibar ve güvenilirliğine olan saldırılar,
2. Negatif, aşağılayıcı, kötü niyetli, göz korkutucu, küfürlü ve kontrollü iletişim,
3. Açık veya kapalı şekilde, direkt veya dolaylı taahhütler,
4. Bir kişi veya grup tarafından 'akbabalık' uygulanması,
5. Belirli bir süre boyunca sürekli, çoklu ve sistematik bir şekilde meydana gelir,
6. Kurbanı başarısız olarak tasvir ediyor,
7. Kurbanı itibarsızlaştırmak, şaşırtmak, korkutmak ve teslim olmaya zorlamak için tasarlanmıştır,
8. Bireyi işten uzaklaştırma niyeti vardır,
9. İş yerinden uzaklaştırmayı mağdurun tercihi olarak gösterir,

10. Mobbing örgütün üst yönetimi tarafından tanınmıyor, yanlış yorumlanıyor, göz ardı ediliyor, hoş görünüyor ve hatta teşvik ediliyor.

Amerikada bir işletme üzerinden ortaya çıkarılan bu on faktör incelikle ve daha detaylı, örneklerle anlatılabilir.

2.4.1.1.Çalışanların profesyonel yeterliliği, itibar ve güvenilirliğine olan saldırılar

Amerika'da bir işletmede yapılmış araştırma zamanı görüşmelere katılım sağlayan bireylerden bazı söylemler ortaya çıkmıştır:

- Bir birey 27 senelik iş hayatı sonrasında ilk kez yetenekleri ve becerileri sorgulanmaya başlamıştır;
- Bir bireyin hakkında lazymır olduğu ve bu yüzden de daha fazla yetki sahibi olamayacağı, kurumu yönetemeyeceği gibi söylentiler dolaşmıştır;
- Bir bireyin arkasından itibarını zedeleyecek kötü ifadeler söylenmiştir.

Görüldüğü gibi, mobbing bireylerin itibarlarına, mesleki dürüstlüklerine ve yeterliliklerine zarar veren davranışları içerir. Bir çalışanın profesyonel yeterliliğinin sorgulanması aynı zamanda onun güvenilirliğini de zedeler. Eğer iş arkadaşları bireye güvenmezlerse, onların algılarında birey değersizleşir. Birey benlik duygusunu kaybetmeye başlar. Bu mobbing döngüsünü başlatır. (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005)

2.4.1.2.Negatif, aşağılayıcı, kötü niyetli, göz korkutucu, küfürlü ve kontrollü iletişim

Negatif iletişim, bireyi küçük düşürmeye ve iftiraya yönelik agresif iletişimdir. Bazı davranışlar aşağıdakilerdir: (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005)

- Bireyin yüzüne karşı kahkaha atmak,
- Bireye karşı ucuz şakalar yapmak,
- Önyargı veya söylenti oluşturmak,
- Bireyin karakteri aleyhine fabrikasyon vaka geliştirmek,

- Bireyin profesyonel becerilerini aşağılamak,
- İş için önemli bilgileri saklamak,
- Bireyi görmezden gelmek,
- Bireyin işi hakkında onu haberdar etmeden toplantı yapmak,
- Kural ve düzenlemeleri sıklıkla değiştirmek,
- Bütün gelen ve giden yazışmaları kontrol etmek,
- Verilen zaman çerçevesinde yetişebilmesi çok zor olan işleri vermek,
- Sorumluluklarını almak ve daha yetersiz, basit işler vermek,
- Bağırarak, kapıyı çarpmak, masaya yumruk indirmek gibi agresif davranışlar sergilemek,
- Alakasız bilgileri vermek için akşam saatlerinde bireyi aramak ve rahatsız etmek.

Aynı işletmede yapılmış araştırma zamanı görüşmelere katılım sağlayan bireylerden bazı söylemler ortaya çıkmıştır. Bunlar aşağıdakilerdir:

A: “Ben İnsan Kaynakları Yöneticisi ile bir konu hakkında görüştüm ve ona tamamen izole olduğumu söyledim. O, kötü niyetle başka bir konu üzerinde durdu ve benim pozisyonumda olan birçok insanın intiharı düşündüğünü söyledi. Benim cevabım ‘Bu, geçici problem için kalıcı çözümdür. Ancak, ben birinin neden böyle düşünebildiğini anlıyorum.’ oldu.”

Açıktır ki, bu yönetici duyarsız, deneyimsiz ve kötü niyetlidir. O, küfür, etik dışı ve aşağılayıcı davranış sergilemektedir.

B: “Bir gün işe geldiğimde, benim sekreterime bir şey fısıldadığını gördüm. Benim hakkımda konuştuklarını biliyordum. O dedi: ‘O, telefon rehberi kullanacak kadar aptal mı?’ Daha sonra ben arayarak böyle bir şeyi dediğine inanmadığımı dedim ve cevap alarak üzerime çılgınlık atmaya başladı.”

Bazen iş yerinde başkalarını güldürmek veya bireyin kendisinin gülmesi alışılmamış değildir. Dostlar arasında bu zararsızdır. Şaka yapmak, gülmek gibi davranışların uygun olduğu yer ve zaman vardır. Bazen onlar uygunsuz, kaba ve etik dışı oluyorlar. Örnek olarak:

C: Ameliyat ve iyileşme için üç gün izin almıştım. Hem personel hem de yöneticiler tarafından evimde sürekli olarak bir şeyleri düzeltmek için gelmemi isteyen mesajlar ve telefonlar aldım.

D: “O benim adımı lekelemeye çalışıyordu. Bir gün e-postadaki bütün mesajlarımı açtı ve arkama geçerek şirketin diğer temsilcilerine ne kadar kötü iş gördüğümü ve yetersiz olduğumu söyledi. Başka bir gün o, benim ofisime girdi ve ne yaptığımı görmek için masamın yanına geldi. Bilgisayarıma bakmaya çalıştı, ama başarısız oldu. Çünkü, ben projelerimi bir diske aktarmıştım ve onu eve götürmüştüm. Ancak, o, benim projemi sabote etmeye çalıştı. Evraklarıma bakamadığı için ben de ödememi alamadım.” (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005)

2.4.1.3.Açık veya kapalı şekilde, direkt veya dolaylı taahhütler

Bu davranışlara aşağıdakiler aittir: (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005)

- Vaatler veriliyor, ancak tutulmuyor,
- Birey ile göz kontaktı yapılmıyor,
- Birey görmezden geliniyor,
- Aşağılanmaya işaret eden hareketler var,
- Bireyin arkasından konuşuluyor,
- Birey, önceden parçası olduğu işten uzaklaştırılıyor,
- Bireyin işi daha az yetenek ve beceriye sahip biri tarafından denetleniyor,
- İş tanımı bireyin bilgisi dışında değiştiriliyor,
- Politikalar değiştiriliyor veya izlenmiyor,
- Bireyin itibarını düşürmek adına destekleyici davranışlar sergileniyor,
- Yetki ve sorumluluklar değiştiriliyor,
- Özel hayata müdahale ediliyor.

2.4.1.4.Bir kişi veya grup tarafından “akbabalık” uygulanması

Mobbing uygulayan, hedefini yıldırma için kendi çevresini kurmaktadır. Mobbing süreci önce bir kişi ile başlar, daha sonra başkaları da katılım sağlamaya başlar.

E: “Bir kişi kendi çevresini kurmaya başladığında, insanların başına garip şeyler gelir. Kurban şimdi savunmasız olarak görüldüğünden, diğerleri bir leşin etrafında dönen akbabalar gibi bu sürece katılım sağlar ve kurbanı ‘vurur’. Ben bu durumu ‘akbabalık’ olarak adlandırıyorum.

Evet bazen, insanlar kendi işlerini, pozisyonlarını kaybetme korkusundan dolayı bu süreçte bulunuyorlar. Ancak çoğunlukla, onlarda neşe elementi vardır. Kurbanı mobbing uygulamaktan haz alıyorlardı. Benim çalıştığım kurumda, yeni yönetici geldiğinden beri insanlar kendi işlerini kaybetme korkusu ile yaşıyorlar.

Ancak, ben hala anlamış değilim, öziinde iyi olan insanlar yönetici korkusundan dolayı nasıl böyle davranışlara sahip olabiliyorlar? Ben neden onların bana mobbing yaptıklarını biliyorum. Benim beden dilim onların mide bulandırıcı davranışlarını gördüğü zaman istemsizce tepki veriyor, bundan dolayıdır ki, onların odak noktaları şimdi bana çevrilmiştir.”

Bu süreçteki asıl mobbingci yönetici, süpervizör, üst veya ast olabilir. Böylelikle mobbing, organizasyon şemasından görüldüğü gibi dikey ve yatay olabilir.

Mobbing genellikle yöneticilerin ‘birlikleri hizaya getir’ veya süpervizörlerin yeni çalışana karşı ‘herhangi bir olası devrilmeyi yok et’ anlayışıyla ortaya çıkmaktadır. Eğer aynı pozisyonda olan insanlar arasında bu süreç başlıyorsa, bunun esas nedenlerinden biri kıskançlık ve korku olabilir. Rekabetçi ortamda, bazı insanlar işlerini mobbing vasıtasıyla koruyabildiklerini düşünüyorlar. Astlar üstlerine mobbing uyguluyorsa, nedenler arasında karar almaya dahil edilmedikleri için içerlemeleri, ya da üstünün pozisyonuna imrenmeleri dahil olabilir. (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005)

2.4.1.5.Belirli bir süre boyunca sürekli, çoklu ve sistematik bir şekilde meydana gelir

Bu süreç sıkça tekrarlana bilendir ve kurbanı bütünüyle zarar verir. Yoğun şekilde yapılan mobbing daha uzun sürer ve kurbanına vurduğu zarar daha derindir. Elbette mobbing sürecinin uzunluğu kurbanın katlana bilirlilik seviyesine de bağlıdır. Bazı insanlar daha çabuk ve hızlı şekilde etkilenirken, bazıları çok daha uzun zaman sonra mobbingin etkisi altına düşer. (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005)

2.4.1.6.Kurbanı başarısız olarak tasvir ediyor

Çok başarılı olmasına ve yüksek performans sergilemesine rağmen, bazen bazı insanlar birdenbire başarısız ve yeteneksiz birey olarak niteliklendirile bilinmektedirler ve bunun nedenini asla öğrenememektedirler.

F: “Onlar bir dosyayı saklıyorlardı ve kendi alanındaki sorunları çözmeme izin vermiyorlardı. Ben ‘Neden bunlar benim sorumluluğuma verilmiyor?’ diye sorduğumda, genellikle cevapları ya ‘Şahıs dosyasını sana vermekten korkuyor.’, ya ‘Şahıslar sorunlarının daha da çoğalmasından korkuyorlar.’, ya da ‘Şahıs söylüyor ki, onlar artık bunun üzerine gitmek istemiyorlar, çünkü senin bir şey yapamayacağını biliyorlar.’dır.

Ben bu sorunlar veya endişeler hakkında bilgi sahibi değilim, eğer olsam, muhtemelen başarılı bir şekilde bütün sorunları çözerim. Buna inanıyorum. Ben gittikten sonra, başka bir departmandan gelmişler ve bazı sorunları çözmüşler. Bununla, benim yetersiz olduğumu, bu sorunları ortaya çıkmasının benim hatamın karşılığı olduğunu göstermeye çalışmışlar.”

Mobbing, kurbanın sağlığına ciddi anlamda negatif etki ediyor. Kurbanların bazı semptomları ortaya çıkmaya başlıyor: Performansı ciddi etkileyen konsantrasyon eksilmesi ve kurumu etkileyen sürekli hasta olma durumu. (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005)

2.4.1.7.Kurbanı itibarsızlaştırmak, şaşırtmak, korkutmak ve teslim olmaya zorlamak için tasarlanmıştır

G: Ben nelerin olup bittiğini bilmiyordum. Bu çok rahatsız ediciydi.

H: Ben her zaman yaptığım gibi özel projeler çıkarıyordum. Ben uzun zamandır ki, bu kurumdaydım ve çok deneyimim vardı. Her zaman kaynak kişi olarak bilindim. Ancak, şimdi insanlar benimle fazla konuşmuyorlar, her zaman beni arayanlar, şu an için beni izole ediyorlar. (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005)

2.4.1.8. Bireyi işten uzaklaştırma niyeti vardır

H: “Bizim organizasyonda yöneticilerin feshedilmesi nadiren görülür. Bunun esas nedeni, bir yöneticinin feshedildiği zaman yüksek miktarda kıdem tazminatı almasıdır. Ancak, şahıs kendi istifa verirse, tazminat almak zorunda olmaz. İşte bu yüzden, onların işten ayrılmasını sağlamak gerekir. Tam burada mobbing sahneye çıkmaktadır. Ben 10 yıl İnsan Kaynakları Departmanında yönetici olarak faaliyet gösterdikten sonra ayrılmak zorunda kalmıştım.” (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005)

2.4.1.9. İşyerinden uzaklaştırmayı mağdurun tercihi olarak gösterir

G: “Dava açacaktım. Ama istifa ve kıdem tazminatım karşılığında dava açmayacağıma dair bir anlaşma imzaladım.”

R: “Benim 55 yaşım vardı ve erken emeklilik için uygundum. Ancak, ben iş yerimi terk etmek istemiyordum. 15 yıllık sicilimdeki üstün değerlendirmelerle onu mahkemeye çıkarabilir ve onunla savaşılabildim.

Ancak fişleri bıraktığınız zaman, emekli olmanız daha iyi olur. Bu büyüklükteki bir şirket, avukatlarını her yıl işe alır ve mahkemeye gitmek için ölümüne gıdıklanırlar. Ve bunu 50 yıl boyunca uzatacaklar, eğer hala o kadar uzun süre buralardaysanız. Bu şirket çok fazla dava kaybetmez. Aslında birkaç vaka biliyorum ama şirket bunların hiçbirini kaybetmedi. Çalışanın sürekli ve sürekli olarak savaşmak için finansmanı yok. Ve avukatlar sadece aydınlatacak bir yer arıyorlar.”

Daha önce de belirtildiği gibi, projesi elinden alınan ve artık izole ve görmezden gelinen birey, yeni amiri ile bir anlaşmazlığın ardından büyük bir kalp krizi geçirdi. (Birey ile görüşüldüğünde mobbinge karşılaşmasının üzerinden 14 yıldan fazla zaman geçmişti. Ancak yaşadıklarını sessizce anlatırken yüzünden gözyaşları aktı.) (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005)

2.4.1.10. Mobbing örgütün üst yönetimi tarafından tanınmıyor, yanlış yorumlanıyor, göz ardı ediliyor, hoş görünüyor ve hatta teşvik ediliyor

H: *“Bunu bana bir yönetici olarak değil, bir arkadaş olarak söylüyordu. Bana gerçekte neler olduğunu söyleme riskini alıyordu. Dedi ki, 'Bu baskı üzerinize gelinecek, bu konuda başka seçeneğim yok. Bunu yapmak zorundayım ve bunu bilmenizi istiyorum.*

Sonuç olarak - 44 yaşındaydım ve çok fazla para kazanıyordum. Aynı paraya benim yerime iki ya da üç genç getirebilirler.

Bu dört yıl önce beni ilk kez uyaran bir süpervizör, performans değerlendirmelerimi düşürmem ve disiplin cezası vermem için yönlendirilmişti. Ama reddetti. Ve gerçekten talihsiz bir durum. O zaman peşine düştükleri ve disiplin cezasına çarptırılan kişi oydu. Tamamen asılsız.”

N isimli bireye bu durumda nasıl yardım almaya çalıştığı ve mobbingci patronundan aldığı kötü performans değerlendirmeleriyle ne yaptığı sorulduğunda, şunları söyledi: *“Onları imzalamadım, onlarla aynı fikirde değildim. Onları daha üst düzeyde sorguladım, ama hiçbir şey yapılmadı. Patronuna gittim ve onun patronunun patronuna gittim. Sadece, 'Bunun olduğuna inanmıyorum' dedi. Ve hiçbir şey yapılmadı. Bu beş yıl boyunca devam etti.”*

Bu tür davranış şekilleri, durumlar üst yönetimin mobbing kavramını tam olarak algılamadığını, bazen mobbingi desteklediğini, bu süreci durdurmak veya karşısını almak için hiçbir faaliyette bulunmadığını, bazen mobbingi desteklediğini gösteriyor. (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005, s. 41-55)

2.5.Mobbing Türleri

Mobbing türleri hem yapılış nedenine hem de yapılış şekline göre farklılık göstermektedir.

2.5.1. Mobbingin yapılış nedenlerine göre türleri

Mobbingin yapılış nedenlerini belirleyen önemli nokta mobbingcinin iş yerindeki pozisyonu, kişisel özellikleri ve mağdurun karakteristik özellikleridir. Örneğin, eğer mobbingci yöneticiyse, fazla denetim, ağır iş yükü, toplantılara çağırılmama vb. yöntemleri kullanmakta, mobbingci ağzı laf yapan birisiyse ve mağdurun başarısını

kıskanıyor veya ilerlemesinden korkuyorsa, dedikodu yapmakta vb. faaliyetlerde bulunmaktadır.

Yapılış nedenine göre mobbing türlerini aşağıdaki şekilde bölmek mümkündür: (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2015, 14)

A. Mesleki tehdit açısından yapılan mobbing

1. İşyerinde bireyin başarı ya da performansını etkilemek adına bilgileri saklaması, yanlış veya eksik bilgi vermesi,
2. İşyerinde herkesin bir hata yapabilme lüksünün olması unutulmaması, çalışanın yaptığı hatanın uzunca bir süre unutulmaması ve kritik anlarda hep hatırlatılması,
3. Toplantılarda ileri sürülen fikirlerin dinlenilmemesi, göz ardı edilmesi veya yeterince iyi fikirler olmadığının söylenmesi, düşünce ve fikirlerin aşağılanması, gülüşle karşılanması,
4. Çalışanın beceri ve yeteneği dışında iş yüküne maruz kalması, son tarihlerin sahici olmayan zamanlara yayılması,
5. Çalışanın yaptığı işin aşırı şekilde izlenmesi, her adımının denetlenmesi, hatalarını bulmaya çalışılması,
6. Çalışanın diğer iş arkadaşları ile eşit olmayan kriterlerde değerlendirilmesi.

B. Kişilik/itibar tehdidi açısından yapılan mobbing

1. Bireyin aşağılanması,
2. Bireyin hakkında dedikoduların ve söylentilerin çıkması ve kısa bir zaman içinde tüm alana yayılması,
3. Bireyin alay konusu olması, gülünç duruma düşürülmesi,
4. Bireyin üzerine bağırılması,
5. Çalışana ait olan yerin işgal edilmesi, çalışanın iteklenmesi, yolunun kesilmesi ya da parmakla göstermek gibi sindirici ve korkutma amaçlı davranışların yapılması,
6. Yokmuş gibi davranılması,
7. Çalışana gelen telefonların dinlenmesi, mektuplarının okunması, özel hayatıyla ilgili patavatsız sorulara maruz kalması,

8. Bireyin çalışma arkadaşları tarafından inançlarına ve politik görüşlerine saldırılması,
9. Sözünün devamlı kesilmesi,
10. Çalışanı rahatsız edecek mimik ve jestlerin kullanılması,
11. Sözlü tehditler,
12. Psikolojik destek alması gerektiğinin çalışana ima edilmesi,
13. Kararlarının, düşüncelerinin sorgulanması,
14. Hakaret edilmesi,
15. Çalışanın sesinin, hareketlerinin taklit edilmesi.

C. Hareket kabiliyetini/sosyalleşmeyi engellemek açısından yapılan mobbing

1. Çalışana yeteneği ve becerisinin altında işlerin veya daha önemsiz ve onun hoşlanamayacağı işlerin verilmesi,
2. Çalışanın önemli sorumluluklarının veya yetkisinin elinden alınması,
3. Çalışanın iş arkadaşları ile iletişim kurmasının, konuşmasının yasaklanması,
4. Çalışanın hastalık izni, tatil hakkı, tatil giderleri gibi kanunen hakkı olan bir şeyi istememesi konusunda baskı yapılması,
5. Düzenlenen sosyal etkinliklerden dışlanması,
6. Söz hakkı vermemek.

D. Fiziksel sağlık tehdidi açısından yapılan mobbing

1. Bireyin sağlığa zararlı ve tehlikeli görevlere zorlanması,
2. Bireyin fiziki şiddetle tehdit edilmesi,
3. Bireyi uyarmak amacıyla onun hafif fiziksel saldırıya maruz bırakılması,
4. Bireye fiziki saldırının uygulanması,
5. Cinsel saldırıda bulunulması,
6. Çalışana zarar vermek amacıyla onun masraf yapma, ilave emek harcamaya zorlanması.

2.5.2. Mobbingin yapılış şekillerine göre türleri

Mobbing yapılış şekline göre iş yerlerinde dikey ve yatay olarak hayata geçirilmektedir. Dikey mobbing türünde astların üstlerine aşağıdan yukarıya doğru veya tam tersi, üstlerin astlarına yukarıdan aşağıya doğru uyguladığı psikoloji şiddet söz konusudur. Yatay mobbing türünde ise aynı veya eşit pozisyonda olan çalışma arkadaşlarının birbirlerine uyguladığı psikoloji şiddet söz konusudur.

- A. Dikey mobbing:
 - a. Yukarıdan aşağıya doğru yapılan mobbing,
 - b. Aşağıdan yukarıya doğru yapılan mobbing.
- B. Yatay mobbing:

Üstlerin astlara uyguladığı mobbinge günümüz dünyasında sıklıkla rastlanmaktadır. Bu mobbing türü çeşitli sebeplerden dolayı yapılabilir. Bunlardan bazıları aşağıdakilerdir: (Tozoğlu, 2018)

- a. Astın üstünden daha başarılı ve çalışkan olması,
- b. Üstün kişisel olarak astı beğenmemesi, uyum sağlayamaması,
- c. Ast üstten daha gençse, daha dinamik, esnek ve başarılı olma ihtimalinin üstü korkutması,
- d. Ast üstten daha yaşlıysa, astın daha deneyimli olma ihtimalinin üste rahatsızlık vermesi,
- e. Astın siyasi ve dini bakış açısının üstünden farklı olması,
- f. Asta güç gösterisi yapmak isteği.

Aşağıdan yukarıya doğru yapılan mobbing türü nadiren ortaya çıkmaktadır. Bunun esas nedenleri arasına yönetimi tanımama, üstü kabul etmeme, önceki yöneticiye olan sevgi, kişisel uyuşmazlık, yöneticinin yerini alma isteğidir. Böyle durumlarda ast sürekli şekilde üstün aldığı kararları sorgular, karşı koyar, işleri zamanında yapmaz, üstün hatası olduğu zaman onun üzerine gider, bu hatayı hep hatırlatır, üstü dışlar. Bu tür mobbingde genellikle üstü dışlayan sadece birey değil, bir kesim veya gruptur.

Yatay mobbing eşit pozisyonda olan çalışanlar veya yöneticiler arasında görülmektedir. Yatay mobbingin ortaya çıkış nedeni esasen kıskançlık, rekabet, önyargı, ırkçılık, tahammülsüzlük ve kişisel düşmanlıktır. Bu mobbing türü eğer yöneticiler arasında yaşanır, mobbing yavaş yavaş örgüt kültürüne dahil olabilmekte ve örgüt politikasına dönüşür.

Yatay mobbing uygulayıcılarının davranışlarında genellikle bilgi saklanması, sosyal anlamda zayıf olan iş arkadaşları ile (engelli vb.) alay edilmesi gözükmemektedir. Onlar asla mobbing yaptıklarını kabul etmezler, aksine mağdurun iyiliğini düşündüklerini, sadece ikaz ettiklerini ve verimliliği artırmak amacıyla olduklarını söylerler.

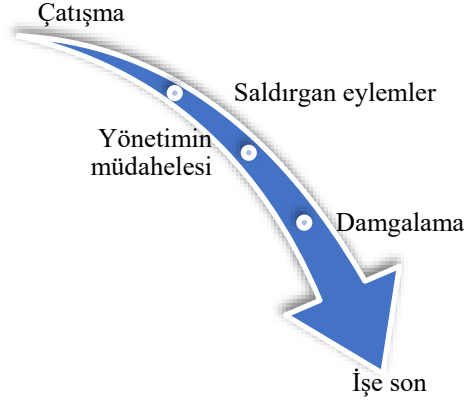
Başarılı bir yönetici, mobbingi daha ilk zamanlarda teyit etmeli ve engellemek için lazım olan faaliyetlerde (eğitim, yaptırım sistemi, açık kapı politikası vb.) bulunmalıdır. Mobbing ne kadar erken görülür ve müdahale yapılırsa, durum o kadar rahat, erken ve kayıpsız hallolur. Bu sebepten yöneticinin yapması gerekenler listesinin başında çalışanlarının yetki ve sorumluluklarını açık şekilde belirtmek, onları dikkatten ayırmamak, işinde eşit ve adaletli olmak durmaktadır. (Tozoğlu, 2018, 22-24)

2.6.Mobbingin Aşamaları

Mobbing bir kere yaşanan çatışma değildir, bir sürece tabi tutulur. Bu süreç bazı aşamalardan oluşmaktadır. Mobbing yavaş-yavaş ilerler ve eğer engellenemezse, ağır sonuçlara ulaşabilir. Önemli olan bu sürecin ya ikinci ya da üçüncü aşamasında doğru müdahalede bulunmak ve engellemektir.

Bilim adamı Leymann mobbing aşamalarının sayısının beş olduğunu söylemektedir: (Tınaz, 2006, 53-56)

Şekil 2.1. Mobbingin aşamaları



- A. Birinci aşama çatışma aşamasıdır. Bu aşama henüz mobbingin başlangıcıdır ve ne mağdur ne de izleyici bunun mobbing olduğunun farkına varmazlar. Çünkü bu çatışma mobbingin oluşmasını tetikleyen neden olmakla beraber, ilk defa yaşanmaktadır. O yüzden bu süreç henüz mobbing niteliğini kazanmamaktadır. Bu aşamada mağdur herhangi bir fiziksel veya psikoloji acı çekmemekte, hissetmemektedir.
- B. İkinci aşama saldırgan eylemler aşamasıdır. Bu aşamada artık mobbingin harekete geçmesi görülmektedir. Bu aşamada mobbingci mağdura devamlı, sistematik şekilde mobbing uygulamaktadır. Hedef bireyi küçük düşürmek, yetersiz hissettirmek.
- C. Üçüncü aşama işletme yönetiminin devreye girdiği aşamadır. Mobbinge maruz kalan kişi fiziksel ve psikoloji olarak yıpranmaktadır. Bu ister istemez bireyin davranışlarını, verimliliğini, enerjisini, öz-saygı ve özgüvenini etkileyecektir. Yönetici, önceki aşamada doğrudan doğruya bulunmadıysa, bu duruma önyargı ile yaklaşabilir ve yanlışlıkla yanlış döngünün içinde yer almış olabilir. Bireyi değerlendirirken kişisel özelliklerini, iş nitelikleri yerine değerlendirecek ve yanlış karara varacaktır.
- D. Dördüncü aşama yanlış döngüde, yanlış tanımlarla damgalama aşamasıdır. Mağdurun davranışları yönetimin ve ekip arkadaşlarının gözüne batmaya başlar. Her hareketi bir 'anlam' taşımaya başlar. Örneğin; mağdur

psikolojik destek almak için merkeze başvurabilir ve bunun işyerinde bilinmesi onu ‘akıl hastası’ olarak damgalar. Mobbing kavramının hala birçok insan tarafından bilinmemesi doktorların da yanlış tanısına neden olabilir ve belki hastalık izinlerinin sayısının artmasına neden olabilir.

- E. Beşinci aşama bireyin işine son verilme aşamasıdır. Bu aşamada birey ya işten çıkarılır ya işten ayrılır ya da zorunlu istifa verir. Birey, yapılan psikolojik şiddetin ağırlığı, yönetimin ve iş arkadaşlarının ona inanmaması, sorunu çözmemesi, yaşadığı duygusal gerilim ve fiziksel hastalıklar sonucunda sarsıntı geçirir, depresyona girer, TSSB (Travma Sonrası Stres Bozukluğu) yaşar.

2.7.Mobbingin Dereceleri

Mobbingin dereceleri biraz mobbingin aşamaları ile alakadardır. Erken aşamada engellenebilen mobbingin sonucu daha hafif olabilmekte, son aşamaya kadar giden ve engellenemeyen mobbing sonucu ise ağır olabilmektedir.

Bir birey üzerindeki etkisine göre mobbingin üç esas derecesi vardır: (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005, s. 39)

1. Birinci derece,
2. İkinci derece,
3. Üçüncü derece.

Bu dereceler bir yangın sonrası insanların aldıkları yaralara göre derecelendirmesine benziyor. Bir birey mobbing “yangın”ından hangi derecede etkilenmiştir.

Farklı olarak, bu dereceleri belirlemek için bilimsel ölçekler kullanılmıyor, bunun yerine, ‘yaralanmış’ insanlarla sohbet ediliyor. Mobbing dereceleri yoğunluk, sıklık, süreç, mağdurun psikolojisi, yetiştirilme tarzı, mobbing uygulayanın psikolojisi, geçmiş deneyimleri ve genel koşullar gibi faktörler neticesinde belirleniyor. Mobbing dereceleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Birinci derece mobbing: Birey mobbing uygulayana karşı direnmeyi başarmakta, erken aşamada büyük farkındalıkla mobbinge mücadele etmekte ve bu durumdan kaçmakta veya iş yerinde tamamen rehabilite (toplumdan uzak kalmış bireyi iyileştirerek topluma yeniden kabul etmek) edilmektedir.

İkinci derece mobbing: Birey mobbinge karşı direnmeyi başaramamaktadır, bundan hemen kaçamıyor, geçici veya uzun zamanlı psikolojik veya fiziksel sorunlar yaşamaktadır, iş yerine yeniden geri dönmekte zorlanmaktadır. Üçüncü derece mobbing: Mağdur artık iş yerine dönebilecek durumda değildir.

2.8.Mobbing Sürecinde Rol Alan Kişiler

Yukarıda mobbingin süreci, aşamaları, türleri ve dereceleri bahsedildi. Tüm bu süreç kendi başına uygulanmıyor. İş yerinde herkes mobbing sürecine maruz kalabilir. Kimileri kurban seçilerek psikolojik zarara maruz kalabilir, kimileri kurban seçerek ve psikolojik şiddet uygulayarak mobbingci konumuna gelebilir, kimileri de tüm olanlara sessiz kalarak izleyici konumuna gelebilir. Mobbing sürecinde rol alan üç taraf vardır: (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008)

1. Mobbingciler,
2. Kurbanlar,
3. Mobbing izleyicileri.

Mobbingciler ve kurbanlar farklı kelimelerle de ifade olunmaktadır. Bunlar aşağıdakilerdir:

Tablo 2.2. Mobbingci ve kurban kavramlarına eşdeğer olan sözler

Mobbingci	Kurban
• Mobbing uygulayan • Saldırgan • Zorba • Tacizci	• Mağdur • Mobbing mağduru • Mobbing kurbanı • Hedef

Tabloda görüldüğü gibi mobbingciler aynı zamanda mobbing uygulayan, saldırgan, zorba, zorbacı ve tacizci olarak, kurbanlar ise mağdur, mobbing mağduru, mobbing kurbanı veya hedef olarak isimlendirilebilmektedir.

2.8.1. Mobbing uygulayanlar

Mobbing uygulayan insanların birçoğunun psikolojik problemi vardır. Genellikle, ruhsal durumu yerinde olmayan bireyler kendi eksikliklerini mobbing yaparak kapatmaya çalışırlar. Walter'a göre işyerinde mobbing uygulayıcıları aşağıdaki davranışları sergilerler: (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, 38-42)

- Karşılarında iki farklı davranış seçeneği varsa, onlar arasındaki en saldırgan olanı seçilir.
- Mobbing ortamına rastladığı zaman bu durumu teşvik etmeye başlar, tartışma veya çatışmanın devam edebilmesi ve daha da körüklenmesi için elinden geleni esirgemez.
- Mobbingin mağdura verebileceği zararı asla umursamaz.
- Suçluluk duygusu yaşamaz.
- Kendini suçsuz hisseder ve hatta iyi bir şey yaptığını düşünür.
- Onlar için suç her zaman başkasındadır. Kendileri ise sadece kışkırtılındır.

On dört mobbing uygulayıcı profiline sıklıkla rastlanmaktadır. Bunlar aşağıdakilerdir:

- Fesat mobbingci:** Başkalarına iftira atmayı alışkanlık haline getirmiştir ve daima yeni kötülükler arayışındadır.
- Tesadüfi mobbingci:** Tesadüfen bir tartışma veya çatışmayı kazanan taraftır. Bundan sonra karşısındakini tamamen mahvetmeye odaklanır.
- Pusuda bekleyen mobbingci:** Bu tür mobbingciler izleyici konumundadır. Kendileri süreci başlatmaz, önce beklerler, başka biri bu süreci başlatır, sonra sessizliklerini korumakla bu süreçte zorbanın yanında yer alırlar.
- Hiddetli mobbingci:** Bu tür mobbingciler kendi duygularını asla saklamaz veya saklayamazlar. Bağırır, çağırır, küfür, beddua eder ve davranış şekilleri ile

etrafındaki insanları hayatlarından bıktırır. Kendi problemleri ile asla başa çıkamazlar, bu yüzden ki, başka insanlarla uğraşırlar. Duygularını kontrol edemedikleri için fevri davranışlarda bulunurlar.

- E. **Megaloman mobbingci:** Bu tür mobbingciler kendilerini her şeyin üstünde görürler. Başkalarının dünyaya karşı bakış açıları, fikirleri, yetenekleri ve becerileri onlar için önemli değildir. Her şeyi (para, insanlar, işletme, malzeme) kendileri yönetmeleri gerektiğini düşünürler. Devamlı olarak kendilerinden bahsederler. Ne kadar kendini ön plana çekse de ‘önemsese de’, kendilerine güvenleri sıfırdır.
- F. **Hayal kırıklığına uğramış mobbingci:** Bu insanlar kendi hayatlarında başarısız oldukları ve istediklerini elde edemedikleri için hayal kırıklığına uğramıştır. Onlar daha rahat hayat yaşayan insanları düşman olarak belirler, daima içlerinde kıskançlık ve haset vardır.
- G. **Sadist mobbingci:** Fransız psikoterapist Marie-France Hirigoyen’a göre en tehlikeli insanlardan biri sadist mobbingcidir. Onlar başkalarının hayatlarını mahvetmekten, başkalarının acı ve ızdırap çekmesinden haz alırlar. Kendilerini asla böyle göstermezler. Yetenekleri fazla değildir, ancak iş arkadaşlarının onları en yetenekli ve üst olarak görmesini isterler. Kademe atlamak için her şeyi yaparlar.
- H. **Eleştirici mobbingci:** Bu insanlar hiçbir şeyi beğenmez, her şeyi eleştirir, sorun bulur, ancak hiçbir zaman da çözüm üretmez. Bu tür mobbingciler örgüt kültürünü olumsuz etkiler.
- I. **Dalkavuk mobbingci:** Bu tip kişilerin tek bir isteği vardır, o da yükselmek. Yükselbilmek için üstlerine yaltaklanır, dalkavukluk yapar, astlarına ise bağırır çağırırlar.
- J. **Saman altından su yürüten mobbingci:** Bu insanlar tüm planlarını kurbanların arkasında gerçekleştirirler. Her zaman gülerler, insanlarla iyi geçinirler. İnsanlar arkalarından yapılmış hiçbir eylemin farkında olmaz.
- K. **Zorba mobbingci:** Sadist mobbingcilere benzerler. Başkalarına asla önem vermezler. Bütün insanlara köle gibi davranırlar.
- L. **Korkak mobbingci:** Bu insanlar kendi beceri ve yeteneklerinden emin olmadıkları için başkalarının daha çabuk ve hızla yükselmesinden korkarlar. Korktukları için de başkalarına mobbing uygularlar.

- M. **Kıskanç mobbingciler:** Bu tür insanlar başkalarının onlardan daha iyi olma ihtimali karşısında çıldırırlar ve ellerindeki en büyük silahları mobbingdir.
- N. **Hırslı mobbingci:** Bu tür mobbingciler yetenek ve becerilerini aşan yükseklikleri diler, yasal olmayan yolları dahi dener, acımasızdırlar ve çıkarları uğruna karşılarına çıkan her şeyi ezmekten çekinmezler.

Yukarıda yazılanlara bakınca, anlamak mümkündür ki, mobbingciler genellikle hayattan doyum alamamış, mutlu olmamış, sevgi, saygı eksikliği ile büyümüş ve hayal kırıklıkları olan insanlardır. Onlar kendi eksikliklerini başkalarını ezerek, işten kovarak ve sağlığına zarar vererek kapattıklarını düşünmektedirler.

2.8.2. Mobbing kurbanları

Günümüzde, her iş yerinde ne yazık ki, mobbing mevcuttur. Çoğunlukla insanlar bunun farkında değiller veya farkında olan yönetime, işletmeye, iş arkadaşlarına sahip değillerdir. Herkes, kimliğinden ve cinsinden asılı olmayarak mobbing kurbanı olabilir.

İşinde iyi ve başarılı olan çalışan bireyler iş arkadaşlarının kıskançlık duygularını geliştirebilir. Araştırmalara göre başarılı bireyler daha çok mobbinge maruz bırakılmaktadır.

Bazı zamanlarda ise uyumsuz, işi yavaş yürüten ve iş arkadaşlarının performansını olumsuz şekilde etkileyen bireyler mobbinge maruz kalıyor. Hiçbir halde, hiç kimse mobbingi hak etmiyor, mobbing etik dışı davranıştır.

Araştırmalara göre aşağıdaki kategorideki bireylerin mobbinge maruz kalma ihtimali daha yüksektir.

- Yaratıcı bireyler,
- Zorunlu çalıştırma nedeni ile işe alınmış yetenek ve becerisi düşük veya engelli bireyler,
- Yabancı çalışanlar.

Mobbinge maruz kalan kurbanlar veya mobbing mağdurları süreç içerisinde bunları yaşayabilmektedirler:

- A. Birey hasta olur, işe gelmemeye başlar, devamsızlık artar ve işine son verilir,
- B. Stres yaşar, depresyona girer, hatta intihar girişiminde bulunur,
- C. Kendini yetersiz hisseder ve ‘beni aralarına almıyorlar’ der,
- D. Bir taraftan suçsuz olduğuna inanır,
- E. Diğer taraftan da kendisini her zaman her şeyi yanlış yaptığına inandırır,
- F. Kendine güveni sıfırlanır, kararsızlık içine düşer,
- G. Her şeyden kendini sorumlu tutar,
- H. Veya hiçbir şeyden kendini sorumlu tutmaz.

Harald Ege, bazı araştırmacıların (Schrader, Ausfelder, Niedle, Brinkmann, Hesse) mobbing kurbanı profilleri hakkındaki tanımlarından yola çıkarak 18 tiplere ortaya çıkardı. Bunlar aşağıdakilerdir:

- A. **Dalgin:** Bu tür bireyler etraflarında olanlardan haberdar olmaz, durumların farkında değildir ve bu yüzden değerlendirme, yorum yapma gibi faaliyetlerde bulunmaz.
- B. **Neşeli:** Bu tür bireyler her zaman güler yüzlüdür, neşelidir. İş arkadaşlarını güldürürler, neşelendirirler. Bazen grubun maskarası olma ihtimali vardır.
- C. **Gerçek dost:** Bu tür bireyler, alçakgönüllüdür, herkesle iletişimleri iyidir, iş arkadaşları tarafından sevilirler, özel günlerin kutlanmasına, grubun bir araya gelmesine önem verirler. Bu yüzden bazen başkalarında kıskançlık duygusunu geliştirirler.
- D. **Günah keçisi:** Bazı insanlar kötü giden her şeyden ‘sorumlu’ olurlar. Yolunda gitmeyen bir şey mi oldu, hemen eleştirilerin hedefi haline gelir.
- E. **Karşı gelemeyen birey:** Bu tür bireyler “hayır” diyemezler ve çok hassastırlar.
- F. **Korkak:** Bu tür bireyler gerçeği tam olarak algılayamadıklarından ve her şeyden korktukları için daima endişe içindedirler.

- G. **Alıngan:** Bu tür bireyler çok hassastırlar ve en ufak bir eleştiri dahi sevmezler, buna karşı koyar ve dayanamazlar.
- H. **Kendini beğenmiş:** Kendilerini herkesten, her şeyden üstün görürler. Kendilerini çok önemserler. Genellikle kendisinin önemli olmadığını göstermek için onlara mobbing yaparlar.
- I. **Paranoyak:** Bu tür bireyler güven duygusuna sahip değildir. Paranoyak mağdurlara göre herkes onlara düşmandır ve etraf tehlike ile doludur.
- J. **Tutsak:** Bu tür bireyler acizdir. Etraflarında olan bitenin farkına varsalar da bununla mücadele etmez, yeni bir iş yeri aramaz.
- K. **Uşak:** Bu tür bireyler üstünü her daim mutlu etmek ister ve onun için neredeyse kendini adar. Bu tarz davranışları için çalışma arkadaşları mağdura mobbing yapabiliyorlar.
- L. **Katı:** Bu tür bireylerin çok katı kuralları ve asla taviz vermeyen prensipleri vardır. Bu tarz davranışlar çalışma arkadaşları arasında ders verme isteğini uyandırabilir.
- M. **Kendine güvenen:** Kendi yeteneği ve becerisine güvenen insanlardır. Bu da iş arkadaşları arasında kıskançlığa neden olabiliyor.
- N. **Memnuniyetsiz:** Bu tür bireyler hep mutsuzdur ve hiçbir şeyden mutlu olmazlar. Bir zaman sonra hiç kimse onların yanında yer almak istemez.
- O. **Dürüst iş arkadaşı:** Bu tür bireyler için dürüstlük her şeyden önde gelir, doBradırlar ve her zaman doğruları söylemekten çekinmezler. İş arkadaşları bir şeyleri yanlış yaptıklarında, iş yerinde problem çıktığında, bunu dile getirmekten çekinmez. İş arkadaşları onları sever, ama hepsi değil.
- P. **İçe dönük:** Bu tür kişilerin insanlarla iletişim kabiliyeti yüksek seviyede olmadığı için iş arkadaşları tarafından yanlış yorumlamalar ortaya çıkabiliyor. Çoğu zaman bu insanlar üstünlük duygusunda olan veya düşmanlık besleyen insan olarak algılanıyor.
- Q. **Hırslı:** İşinde daim başarı elde etmek isteyen bu bireyler çoğu zaman bunun için hatta işi eve de getirirler. Çok çalışkan ve yüksek hedeflere sahip olan insanlardır. Bu bireyler özellikle hedefleri yüksek olan iş arkadaşları tarafından kıskanırlar.

R. **Hipokondriyak:** Bu kişiler her zaman her şeyden şikâyet eder, hiçbir şeyi beğenmezler. Bu tür davranışlar başkalarını bıktırabiliyor.

Tüm bu profillere bakıldığı zaman mobbing mağdurlarını üç gruba ayırmak mümkündür:

1. Yeteneği, becerisi ve kendine güveni ile başkalarında kıskançlık duygusunu oluşturan bireyler,
2. Her daim başkalarını mutlu etmeye, eğlendirmeye çalışan ve onların hizmetinde olan bireyler,
3. İş yerinde kendi şikayetleri, memnuniyetsizlikleri ile başkalarını sıkan ve negatif enerji oluşturan bireyler.

Bazen aynı karakteristik özelliğe sahip olan insanlar hem mobbingci hem de mağdur olabiliyorlar. Örneğin; narsist bireyler tüm saygıyı kazanmak ve karşısındaki hedefin saygınlığına zarar vermek için ona mobbing uygulamaktadırlar, aynı zamanda narsist kişiler iş arkadaşları tarafından beğenilmediği için mobbinge maruz bırakılabilmektedirler.

Araştırmacı Niedle mobbinge maruz kalan insanlar arasında ortak noktaların olduğunu söylüyor. Ona göre burada dört esas nitelik vardır. Bunlar aşağıdakilerdir: (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, 43-48)

- A. Yaş: Niedle'in varsayımına göre bireylerin yaşı arttıkça, mobbinge maruz kalma olasılığı da artıyor.
- B. Cinsiyet: Niedle'a göre kadın ve erkekler aynı oranda mobbinge maruz kalıyorlar. Yani, burada cinsiyet farkının pek önemi yoktur. Ancak, Amerika'da kadınların daha çok mobbinge maruz kalması dikkat çekicidir. Bu; sektöre, hükümet yönetimine, sendikal düzenlemelere ve ekonomik koşullara göre farklılık gösterebiliyor.
- C. İş sektörü: Mobbingin çok daha sıklıkla gerçekleştiği bir sektör yoktur. İşletmelerde de kamuda da dernekte de psikolojik şiddet gerçekleşebilir.

D. Meslek türü: Nidle'a göre yöneticilik pozisyonlarında diğer görevlere nazaran daha sıklıkla mobbing durumu ortaya çıkmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün çalışmalarına göre bu meslek gruplarında mobbing riski fazladır:

- Taksi sürücüleri,
- Ev işlerine yardım edenler,
- Sağlık çalışanları,
- Öğretmenler,
- Sosyal hizmet uzmanları. (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, 43-48)

2.8.3. Mobbing izleyicileri

İş yerinde birine karşı mobbing uygulandığı zaman bunun farkına varan bazı iş arkadaşları çoğunlukla susmayı tercih eder. Bunun birçok sebebi vardır: İşini kaybetme korkusu, rahatlığına düşkünlük, çekingenlik, kendine fayda sağlama vb.

Bu olay karşısında susmayı tercih edenler aslında mobbingcinin yanında yer almakta ve dolayısıyla mobbingci olmaktadır.

Mobbing izleyicilerini beş tiptelemede toplamak mümkündür:

- A. Diplomatik: Bu tür bireyler genelde iki taraf arasında aracı rolü oynamaktadır. Bu insanlar kurumda gerginliği sevmezler, bu yüzden böyle bir durumda her iki tarafla konuşmayı seçerler. Bazı iş arkadaşları tarafından sevilir, bazıları tarafından ise nefret edilir. Bu davranışları gelecekte onları da mağdur haline getirebilir.
- B. Yardakçı: Bu tür bireyler kendisini belli etmez, ama mobbingcinin yanında yer almaktadır ve her türlü desteği vermektedir.
- C. Meraklı: Başkalarının özel hayatı ile fazlasıyla ilgilenir. Bu durumdan yardıma ihtiyacı olan kurban bile rahatsız olur ve ondan kaçır.

- D. Bir şeye karışmayan: Bu tür bireyler tamamen sessizdir, fikir beyan etmez ve taraf tutmazlar. Bunun esas nedeni başkalarının onların bu işin içinde sanma ihtimalidir.
- E. Sahte Masum: Bu tür insanlar bir önceki tür insanlar gibi davranırlar, ancak aslında sonunda mobbingciyi desteklerler. (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, 49-51)

2.9.Mobbingin Maliyetleri

Mobbingin maliyetleri hem bireylere hem kurumlara hem topluma yansıyor. Bu maliyetleri aşağıdaki tablo ile özetleyebiliriz.

Tablo 2.3. Mobbingin maliyetleri (Kırel, Özkalp, 2016, s. 630-631)

Etki alanı	Psikolojik maliyetler	Parasal Maliyetler
BİREYLER	• Stres başlar. • Duygusal ve psikolojik hastalıklar, rahatsızlıklar başlar. • Psikolojik hasarlar fiziksel rahatsızlıklar oluşur. • Bu rahatsızlıklar bireyin davranışlarına yansır. • Sadece iş ortamında değil, ailesinde, arkadaşları arasında yanlış anlaşılmalarda olabilir. • Arkadaşları ve sevdikleri ile ayrılık acıları yaşayabilir • Mesleki kimlik kaybı yaşayabilir. • İntihar veya cinayet ile sonuçlanabilir	• Hastane faturaları • Doktor faturaları • Kaza masrafları • Avukat ücretleri • İşsizlik • Taşınma • Terapi • Sigorta primleri • Sakatlıklar

Tablo 2.3. (Devam) *Mobbingin maliyetleri* (Kırel, Özkalp, 2016, s. 630-631)

AİLELER	• Çaresizliğe düşer. • Kendilerini karmaşa ve çatışmalar arasında bulurlar. • Boşanmaya kadar gidebilir. • Bundan en çok çocuklar etkilenir.	• Ailenin gelir kaybı oluşur. • Boşanma masrafları • Terapi
ÖRGÜTLER	• Anlaşmazlıklar • Hastalıklı şirket kültürü • Düşük moral • Kısıtlanmış yaratıcılık	• Hastalık izinlerinin artması • Düşük verim ve iş kalitesi • Uzmanlık kaybı • Erken emeklilik • Yasal işlem • Çalışanlara tazminat ödemeleri
TOPLUM TOPLULUK DEVLET	• Mutsuz bireyler • Politik kayıtsızlık	• Sağlık ve sigorta masrafları • Kamu yardım programlarına talebin artması • İşsizlik oranı ve işsizlikten doğan vergi kayıpları

Yukarıdaki tabloda genel olarak maliyetler gösterilmektedir. Mobbingin kurum için yarattığı etkilere daha spesifik bakılırsa, aslında bu olumsuz olayın kuruma adeta domino etkisi ile negatif sonuçlar getirdiği görülmektedir.

İşveren veya kurum/örgüt sahibi bu sonuçları önceden bilse ve anlaşıp iş yerinde mobbing davranışlarının olmasına karşı önlemler alır. İşveren açısından ortaya çıkan hasarlar hem ekonomik hem sosyaldır.

Sadece bir personelin işten ayrılmasının yaratmış olduğu maliyetler şu şekilde sıralanabilir:

1. Yeni işe alınacak personele harcanacak işe alma işlem ve zaman maliyetleri (örneğin; görevi duyurmak için hazırlanan ilanlar, yazışma, mülakat, seçim ve benzeri işler için kullanılan araç gereç ve personel maliyetleri),

2. Yeni işe alınacak kişinin alacağı hizmet içi eğitim maliyetleri,
3. Yeni işe alınan kişinin, işleri yeni öğrenmesi nedeniyle ücretine göre daha az iş yapmasının yarattığı maliyet artışı,
4. Yeni işe alınan kişinin işi iyi bilmemesi nedeniyle, işteki hataların ve kazaların maliyeti artırıcı etkisi,
5. İşten ayrılan personelin işten ayrıldığı günden itibaren yeni işe alınan personelin işe başlayamaması ve işe geç başlamasından doğan boş kapasite üretim kaybı,
6. İşe yeni başlayan personelin, kullanılan araçlara yeni adapte olması nedeniyle, belirli bir dönem kullanılmamasının üretimde doğurabileceği verim kaybı,
7. İşten ayrılanların sayısının yüksek olması halinde fazla işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için ödenen fazla mesailerin artması veya siparişleri zamanında karşılayabilme gücü.

Yalnızca mobbinge uğrayan mağdur işten ayrılmaz, buna şahit olan çalışanlar da iş yerine olan güvensizlik ve saygı kaybı nedeni ile işten ayrılırlar. Araştırmalara göre bu olumsuz davranışlara şahit olmuş insanların en az %20'si işten ayrılıyorlar. Bunun sonucunda ise örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhu bozuluyor. Bu ise işletmeye olan güveni, kurumsal itibarı zedeler ve kurum kimliğini negatif yönde etkiler.

Bunun haricinde mobbing davranışları iş yerinde düşük motivasyona neden olur ki, bununla da çalışanların etkin ve verimlilikleri düşer. Bu da kurum faaliyetine direk yansıyan unsurlardandır. (Kaya, 2015)

2.10. Mobbinge Başa Çıkmanın Yolları

Mobbinge başa çıkmanın yolları hem örgütsel hem bireysel olabilir. Örgütler, daha fazla işgücü, kaynak, zaman ve enerji kaybetmemek için bazı müdahalelerde bulunmaları gerekiyor. Burada esas rolü üst yönetim ve İnsan Kaynakları departmanı üstlenmektedir. Bu müdahale aşağıdaki sıralamaya uygun olmalıdır.

1. Yönetim, çalışanlara şikayetlerini, isteklerini ve sorunlarını rahat bir şekilde ve istediği zamanda belirtebileceği bir alan oluşturmali, açık, net ve samimi politika uygulayarak çalışanlarının da bu konularda açık

olmalarını sağlamalıdır. Örneğin; örgüt içinde şikâyet kutusu oluşturuldu. Bu kutunu her zaman denetleyecek ve önemli hususları yönetime ulaştıracak bir ekip gereklidir.

2. Çalışanlar arasında memnuiyet, mobbing düzeyini ölçmek, sorunlarını ve ihtiyaçlarını anlamak için dönemsel anket çalışmaları yürütülmelidir. Bu analizler sonucunda hem örgüt içindeki durum düzeyi açığa çıkmış olur hem de önleyici müdahalelerin gerçekleşebilmesi için örgüt, zamandan kar etmiş olur.
3. Yönetim, iş arkadaşlarına karşı kötü muamelede bulunan çalışanlara açık yaptırımında bulunacağını açıkça belirtmeli ve lazım olduğu zaman bu yaptırımlarda bulunmalıdır.
4. Mobbinge başa çıkmanın en önemli yollarından biri her zaman eğitimidir. Ancak bu eğitim sadece bir istikamette düşünülmemelidir. Durum analizi yapılmalı ve iş yeri çalışanlarının hangi eğitimlere ihtiyacı olduğu belirlenmelidir. Tüm çalışanlara mobbing bilincinin artırılması amacıyla mobbing kavramı, nedenleri, sonuçları, türleri vb. hakkında eğitimler verilmelidir. Bunun haricinde örgütte artık mobbing uygulayan birileri aynı zamanda yüksek beceri ve yeteneğe sahip olmayan yöneticiler varsa, onlara yönelik farklı eğitimler (etkili iletişim, lider yöneticilik, ekip işi vb.) verilebilir. (Sümer, Acar ve Ok, 2022)

2.11. Mobbingin Hukuki Boyutu

İş hayatında mobbinge alakalı bazı sözleşmeler mevcuttur. Bu sözleşmeler aşağıdakilerdir: (Ekinçi, 2022, 13)

1. 1966 yılında onaylanmış 111 Sayılı Ayrımcılık, İş ve Meslek Sözleşmesi (1958);
2. 2004 yılında onaylanmış 155 Sayılı İş Sağlığı, Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme (1981);
3. 2004 yılında onaylanmış 161 Sayılı İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşme (1985).

111 Sayılı Sözleşme çalışma ortamlarında karşılaşılabilecek her türlü ayırimcılığa karşı çıkmakta, mücadele etmekte ve ülkelerin bu hususta politikalarını geliştirmelerini motive etmektedir. 155 Sayılı Sözleşme örgütlere çalışma ortamlarının sağlıklı ve güvenilir kılınmasını, çalışanların lazımı araç ve gereçlerle temin olunmasını ve iş güvenliği ile alakalı daim denetimlerin yapılmasını önermektedir. 161 Sayılı Sözleşme ise hem Hükümete hem çalışana hem de çalıştırana düşen iş sağlığı görevlerini belirlemektedir.

Mobbing davranışları Anayasanın bazı maddelerine karşı gelmektedir: (Ekinci, 2022, 9-10)

1. Anayasanın 17. maddesine göre her birey kendi maddi ve manevi varlığını koruyabilir, geliştirebilir, hiçbir bireye aşağılayıcı ceza veya muamele verile veya gösterilemez.
2. Anayasanın 18. maddesine göre bir birey zorla bir yerde çalıştırılmaz.
3. Anayasanın 24. maddesine göre bireyin dinç ve vicdan özgürlüğü vardır ve dolayısıyla hiçbir birey herhangi dini inanca zorlanamaz.
4. Anayasanın 50. maddesine göre birey yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz.

Bundan ziyade, Anayasanın 74. maddesine göre tüm çalışanlar kamu denetçisine başvuru yapma hakkına sahiptir. Şöyle ki, 2012 yılında yürürlüğe giren 6328 Sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu'nun 17. maddesine göre çalışan maruz kaldığı mobbing hakkında önce kendi çalıştığı örgütte idari başvuru yapmalıdır. Eğer 60 gün içinde cevap almazsa veya olumsuz cevap gelirse, Kuruma başvurabilir. Ancak bu Kanunun örgüte herhangi bir yaptırım uygulayamaması, sadece idareye önerilerde bulunabilir olması mobbinge maruz kalan birey için tam olarak istenilen sonuç değildir. (Dilek, 2022, 372-375)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde literatür taraması yapılmış ve bazı araştırmalara yer verilmiştir.

3. LİTERATÜR

Bu bölümde Türkiye ve Azerbaycan’da yapılan mobbing çalışmaları olabildiğince araştırılmış ve bazılarına yer verilmiştir.

Tablo 3.1. *Literatür taramasında ulaşılan tez ve makale sayısı*

Araştırma türü	Okunma sayısı	Elenme sayısı	Kullanım sayısı
Nitel araştırma	27	7	20
Nitel araştırma	20	5	15
Bankalar üzerine yapılmış araştırmalar	16	0	16
Toplam	63	12	51

3.1.Türkiye’de Mobbing

Türkiye’de mobbing konusu son 10-15 yıldır ki, birçok araştırmacı tarafından ele alınmaktadır. Çalışmalar incelendiği zaman araştırmacıların genellikle eğitim ve sağlık sektöründe yaşanan mobbing olayları ve sonuçlarına odaklandıkları görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları üç gruba bölünerek aşağıda yer almaktadır.

3.1.1. Mobbing üzerine yapılan nitel araştırmalar

Mobbing üzerine yapılmış araştırmalara bakıldığında zaman modern çağ olan 21. Yüzyıla ayak uyduran çalışmalar görülebiliyor. Bunlar arasında en ilgi çekici olanlardan biri Cerev ve Gürsul’un (2021) dijital mobbing üzerine yaptıkları akademik araştırmadır. Araştırmanın çalışma grubu Elâzığ ilinde 6 farklı özel okulda çalışan 22 öğretmenden oluşmuş, nitel araştırma yöntemi, içerik analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda öğretmenlerin genelinin mobbing hakkında bilgi sahibi olduğu ve büyük kısmının mobbing kurbanı olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler, aynı zamanda, özel okullarda mobbingin normal olduğunu belirtmiştir.

Öğretmenler esasen aşağıdaki konularda mobbing durumu ile karşılaşmaktadırlar:

- B. **Akıllı telefon:** Öğretmenler, veli ve öğrencilerle ‘WhatsApp’ grupları açmaya, okulun reklamlarını yapmaya, bazı uygulamaları kullanmaya zorlanıyorlar. Özellikle, yaşça daha büyük olan öğretmenler bu duruma alışamıyor, beceri eksikliğinden dolayı kendilerini istemedikleri durumun içinde bulabiliyorlar.
- C. **Sosyal medya:** Öğretmenler, şahsi hesaplarını okulun tanıtımında kullanmaya zorlanıyor ve üstleri tarafından onlara söylenen sayfaları beğenmek, izlemek mecburiyetinde kalıyorlar.
- D. **E-posta:** Öğretmenler her zaman veli ve öğrencilerle şahsi e-posta adresi üzerinden yazışmaya zorlanıyorlar. (Cerev ve Gürsul, 2021)

Çoban, Tutar, Orha ve Şahin (2019-2020), Mobbing Mücadele Derneğine gelen 32 şikâyet üzerine başvuru yapan kişilerin hangi davranışlara maruz kaldığını saptamak ve etkilerini bulgulamak amacıyla nitel araştırma yöntemi, doküman analizi deseni ile çalışma yapmışlar. Bu çalışmada 32 kişi ‘Sizce, size neden mobbing uyguladılar?’ sorusuna farklı cevaplar vermiş. Bunlar aşağıdakilerdir:

Tablo 3.2. Mobbing Mücadele Derneğine gelen 32 şikâyetle belirtilen yanıtlar (Çoban, Tutar, Orha ve Şahin, 2020)

Üstler kendi hayatlarında olan şahsi sorunlarının hırsını astlarından alıyor.
Birinin üzerinde otorite kurmaya çalışıyor.
Bireyin başarılı, uzman olması, kurallara uymaması, kendinden taviz vermemesi ve mükemmeliyetçi olması diğerlerine hoş olmayabiliyor.
Bireyin hem tabiat olarak sessiz biri hem de ast olması neden olabilir.
Çalışan sayısının az olması nedeniyle birey birçok işi tek başına görmeye zorlanıyor ve bazen hatalar olduğunda, hatanın tek kaynağı birey oluyor.
Bireyin hem kadın hem de engelli olması neden olabilir.
Üstün koltuk sevdalısı olması ve çalışkan, başarılı bir bireyi kendine rakip olarak görmesi işleri zorlaştırıyor.

Tablo 3.2. (Devam) *Mobbingle Mücadele Derneğine gelen 32 şikâyetle belirtilen yanıtlar*

Bireyin bakanlığa şikâyetle bulunması hoş karşılanmamış.
Doğrucu olmak zorbacıya (mobbingci) hoş olmuyor.
Bireyin kendi hakkı olan izinleri kullanması hoş karşılanmamış.
Kurum parasal nedenlerden dolayı bütçe kısıtlamasına gidiyor.
Zorbacı bireyin ondan daha başarılı olacağından korkuyor.
Bireyin doğrucu olması ve hakkını savunması hoş karşılanmamış.
Bireyin mobbing şahidi olduktan sonra duruma karşı çıkması hoş karşılanmamış.
Karşı taraf üstünün gözünde yükselebilmesi için oyunlar yapıyor.
Bireyin yaptığı işin aksine, aldığı maaşın büyük olması hoş karşılanmıyor.
Birey kurumun İnsan Kaynakları birimine yöneticisini şikâyet etmiş.
Bireyin doğum izni hakkını kullanması hoş karşılanmamış.
Birey farklı siyasi görüşe sahip ve haklarını savunmayı biliyor.
Bireyin sorgulayıcı yapısı ve tüm emirlere koşulsuz-şartsız itaat etmemesi hoş karşılanmıyor.
Birey her hafta sonu iş günü olmamasına rağmen işe gidiyor. Yalnızca bir gün ailevi sebepten dolayı bir hafta sonu işe gitmediği için yöneticinin tavırları 180 derece değişiyor.
Birey sendikal faaliyete start veriyor.
Mobbingci tazminat vermemek için çalışanları istifaya zorluyor.
Mobbingci bireyi kendi oğlunun evine temizlik için göndermeye çalışıyor. Birey bunu kabul etmediği için hoş karşılanmıyor.
Bireyin rektörlük seçiminde başkasına oy vermesi hoş karşılanmamış.
Bireyin okulda yanlış gördüğü şeyleri dile getirmemesi hoş karşılanmamış.
Birey hastane yöneticisinin doğru olmayan ve kanunsuz isteklerine boyun eğmiyor.
Çalışan amirinin içme suyu isteğine musluk suyu ile cevap vermiş.
Bireyin siyasi görüşü ve hayat tarzı farklıdır.
Birey ilk başlarda azarlandığında hiç karşılık vermemiş.
Bireyin muhasebe müdürü çalışma arkadaşına karşı mobbing uyguluyor, birey müdürün yanında yer almıyor.
Birey işe yeni başlaması nedeniyle tecrübesizdir. Ondan fazla şey talep ediliyor.

Burada “birey” kelimesi mobbing mağduru, kurban, “hoş karşılanmıyor” ifadesi ise mobbing uygulanıyor anlamında kullanılmıştır.

Derneğe başvuru yapan katılımcıların %68,75’i kadın, %31,25’i erkektir. Katılımcıların “Hangi mobbing davranışlarına maruz kaldınız?” sorusuna verdikleri cevaplar arasında en çok değinilen beş nokta vardır:

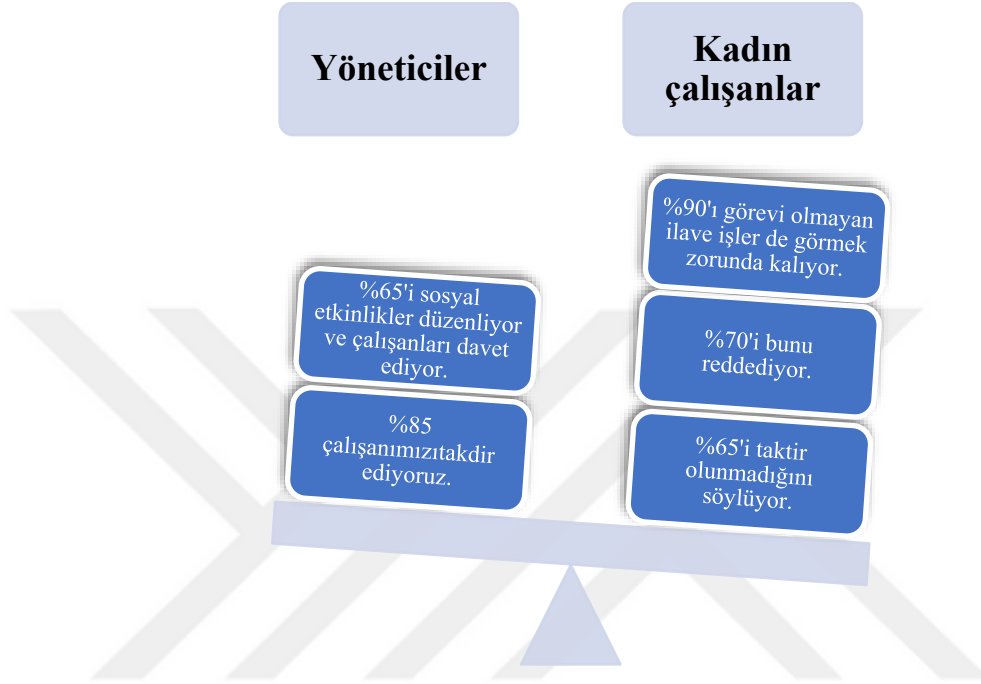
- Yüksek sesle azarlanma;
- Sürekli eleştiri;
- Sözlü tehditler;
- Dedikodu, söylentiler;
- Kararlarının sorgulanması. (Çoban, Tutar, Orha ve Şahin, 2020)

Temelli ve Güven (2021), üniversitelerde akademisyenlerin maruz kaldığı psikolojik şiddet (mobbing) düzeyinin fazla olmasının yönlendirmesiyle bir araştırma yapmışlar. Araştırma bir devlet üniversitesinin 52 öğretim görevlisi üzerinde katılımcıların mobbing kavramı, sonuçları, mücadele yöntemleri, örgütsel sessizlik hakkında görüşlerini öğrenmek amacıyla durum çalışması olarak hayata geçirilmiş. Katılımcılardan 25’i kadın, 27’si erkektir. Burada bildirilmesi gereken hususlardan biri toplamda 400 öğretim görevlisine anket verilmiş, ancak, onlardan %87’si kabul etmemiş, sadece %13’ü katılım göstermiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcılar mobbing sonucunun hem ekonomik hem psikolojik hem de fiziksel yönde olabileceğini söylemişler. (Temelli ve Güven, 2021)

Taşkıran (2021), otel işletmelerinde kadınların uğradığı mobbing düzeyini değerlendirmek amacıyla, İstanbul ilinde 20’si kadın çalışan, 20’si yönetici olmakla, toplamda 40 kişi ile görüşme yapmış. Araştırmacı çalışması zamanı genellikle, yönetici pozisyonunda olan çalışanların zaman kısıtlılığından dolayı görüşmeleri reddetmesi, alınan randevuların defalarca ertelenmesi gibi sorunlarla karşılaşmış. Analiz sonucunda alınan bulgulara göre katılımcıların %70’i halihazırda faaliyette olan yöneticilerle çalışmak istemiyor, %60’ı dış görünüşlerine, giyim tarzlarına sürekli bakıldığını, %50’si sınıf ayırımına maruz kaldığını, %50’si görmezden gelindiğini belirtmiştir.

Araştırma zamanı kadın çalışanların ve yöneticilerin söyledikleri arasında aşağıdaki tablodaki ciddi uyumsuzluklar görülmüştür.

Tablo 3.3. Yönetici ve kadın çalışanların söylemleri arasındaki uyumsuzluk (Taşkiran, 2021)



Şahoğlu ve Lesinger (2022), Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyette olan ilköğretim okullarından 300 öğretmen arasında yaptıkları araştırmada 215 kişinin farkında olmadan mobbinge maruz kalması, 74 kişinin farkında olarak mobbinge maruz kalması, ancak susmayı seçmesi, 11 kişinin ise mobbinge maruz kalmadığı bulgulanmıştır. Üç yüz kişiden 232'si yöneticiler tarafından psikolojik şiddet görürken, 43 kişi yöneticilerin mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir. (Şahoğlu ve Lesinger, 2022)

Yılmaz (2019-2020), astların üstlere uyguladığı mobbing üzerine keşifsel bir çalışma örneği olarak devlet üniversitesinde üst konumda olan 12 kişi ile görüşme yapmış ve sonuçta üstlerin astları tarafından beş taratta psikolojik şiddet davranışına uğramaktadır.

Tablo 3.4. Üstlerin astları tarafından mobbinge maruz kaldığı 5 açı (Yılmaz, 2020)

İletişim	• Dedikodu, dediklerini farklı tarafa çekmek • Tehdit, yüksek ses tonu
Davranış	• Kabalık • Tehditkar veya laubali davranışlar
Engelleme	• Toplantıda muhalef olmak, iş kaytarma • Sebepsiz şikayet
Konumu saymamak	• İşleri zorla yapmak, emirlere zorunlu itaat • Sözlerin sadece otorite vasıtasıyla dinlenilmesi
Güvensizlik vermek	• İtimadın suistimal edilmesi • Düşmanca tavırlar

Kaya ve Onağ (2020), spor alanında mobbing konusu araştırmışlar. Çalışma grubu 18-28 yaşa sahip ve takım sporunun bir parçası olan 20 erkekten oluşmaktadır. Katılımcıların %70'i mobbinge maruz kalmaktadır. Futbol, basketbol ve voleybol branşlarından olan sporcuların %80'i, hentbol branşından olan sporcuların %60'ı bu durumla karşılaşmaktadır.

“Kimler mobbing yapıyor?” sorusuna gelen cevaplarda deneyimli oyuncu, antrenör, takımın kaptanı, kulübün başkanı, rakip, takımın en zayıfları, taraftar, psikolojik sorunu olan kişiler gibi kodlar, “kimler mobbinge maruz kalıyor?” sorusuna gelen cevaplarda iyi oyuncu, sessiz üye, duygusal olanımız, zayıf oyuncu, egolu oyuncu, hakem, antrenör gibi kodlar yer almaktadır. (Kaya ve Onağ, 2020)

Bayrakçı ve Dinç (2020), tersine zorbalık (asttan üste doğru uygulanan dikey mobbing) eylemlerini ve bununla başa çıkma yollarını yöneticilerin bakış açısından öğrenmek istemişler. İki okul, üç banka ve üç sağlık yöneticisi ile görüşmeleri kapsayan araştırma sonucunda mobbingcilerin genellikle bilerek hata yapmak, işi geciktirmek, iş saatlerine uymamak gibi davranışları seçtikleri, kurban rolünde olan yöneticilerin ise buna verdikleri ilk tepkinin durumu görmezden gelme, daha sonraki tepkilerinin ise mobbingcinin kara mizahını kopyalayarak ona iade etme veya duygusal davranma olduğu saptanmıştır. (Bayrakçı ve Dinç, 2020)

Dijital mobbing kavramını ele alan az sayılı çalışmalardan biri de Yıldırım alp ve Tur'un (2021) Covid 19 döneminde evden çalışan 60 kişi üzerinden yaptığı araştırmadır. Araştırmada katılımcıların en çok değindikleri noktalar aşağıdakilerdir:

- Yönetim çalışanların evden çalışmasının onlar için bir lüks olduğunu düşünüyor,
- Yönetim evden çalışmanın çalışanları tembelleştireceğini düşünüyor,
- Saat ve zaman fark etmeksizin iş buyurma, arama, yazma gibi davranışlarda bulunabiliyorlar,
- Çalışanlar tüm gün denetleniyorlar,
- Çalışanlar ofis ortamından daha çok ev ortamında mobbinge maruz bırakılıyorlar.

Bütün bunlar çalışanlarda baş ve mide ağrısı gibi fizyolojik, tahammül seviyesinin azalması, aile bireyleri ile kavga halinde bulunma, günlük şahsi sorumlulukları yerine getirmekte zorluk çekme gibi psikolojik etkilere sebep olmaktadır. (Yıldırım alp ve Tur, 2021)

Baş ağa, Karal ve Temel (2018-2019), Trabzon ve Rize illerinde yaşayan ve faaliyet gösteren inşaat mühendislerinin psikolojik şiddet algısını ölçmek amacıyla hayata geçirdikleri araştırmada 214 kişiden %27,10'un mobbingin ne olduğu konusunda fikir sahibi olmadığı, %36,9'un ise bu soruya cevap vermediği bulgulanmıştır. (Baş ağa, Karal ve Temel, 2019)

Palaz, Özkan, Sarı, Göze, Şahin ve Akkurt (2008), mobbing davranışına sebep olan faktörlerin belirlenmesi ve buna karşı önlemlerin alınması amacıyla hayata geçirdikleri araştırmada ilkokul, ortaokul ve lise mezunu çalışanların %19,8 oranında, üniversite ve daha üst eğitim durumuna sahip olan çalışanların ise %80,2 oranında, 10 yıldan az çalışanların %70,9 oranında, 10 yıldan fazla çalışanların ise %29,1 oranında mobbinge maruz kaldığı bulgulanmıştır. (Palaz, Özkan, Sarı, Göze, Şahin ve Akkurt, 2008)

3.1.2. Mobbing üzerine yapılan nicel araştırmalar

Uzun ve Artan'ın (2020), İstanbul ilinde 150 sosyal hizmet uzmanı arasında bu alanda mobbing algısının ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmamasını öğrenmek amacıyla araştırma yapmışlar. Araştırma sonucunda ilginç bulgular ortaya çıkmıştır.

- Kariyer engellemeleri ve tükenmişlik sendromu arasında doğrudan ilişki mevcuttur. Yani, engellemelerin çoğalması, sendromun da artmasına neden oluyor.
- İşe bağlılık düzeyi ile tükenmişlik sendromu arasında ters ilişki mevcuttur. Yani işe bağlılık arttığı zaman tükenmişlik sendromu azalıyor.
- Çalışanların gelir düzeyi ile işe bağlılık arasında doğrudan ilişki mevcuttur. Yani, çalışanın gelir düzeyi arttığı zaman işe bağlılığı da artırıyor.
- Çalışanın gelir düzeyi ve tükenmişlik sendromu arasında ters ilişki mevcuttur. Yani, çalışanın gelir düzeyi arttığı zaman tükenmişlik sendromu azalıyor.
- Çalışanın gelir düzeyi ve mobbing düzeyi arasında ters ilişki mevcuttur. Yani, çalışanın gelir düzeyi arttığı zaman mobbing düzeyi azalıyor.
- 29 yaş ve altı ve 30-34 yaş arasında olan çalışanlar 35 ve üstü yaşlarında olan çalışanlara göre daha çok mobbinge maruz kalıyorlar.
- 3 yıldan az bu alanda çalışan sosyal hizmet uzmanları, 7 yıl ve daha çok bu alanda çalışan sosyal hizmet uzmanlarından daha çok mobbinge maruz kalıyor ve dolayısıyla daha çok tükenmişlik sendromuna sahiptirler.
- Vardiyalı çalışan sosyal hizmet uzmanları, normal çalışan sosyal hizmet uzmanlarından daha çok mobbinge maruz kalıyor. (Uzun ve Artan, 2020)

Yücel ve Yurdakul (2022), kadın akademisyenlerin akademik yabancılaşmalarında mobbingin etkisini ölçmek amacıyla İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren kamu üniversitelerinde çalışan 201 kadın akademisyen üzerinde yaptıkları çalışmada kadın akademisyenlerin uğradığı mobbing düzeyinin artmasının onların akademisyenliğe yabancılaşmasını da arttırdığı, ayrıca, kadın akademisyenlerin unvan

artımının mobbinge doğrudan ilişkide olduğu tespit edilmiştir. (Yücel ve Yurdakul, 2022)

Çelik (2021-2022), okullarda yaptığı araştırmasında duygusal bezdiri kavramını kullanmıştır. Bursa iline bağlı olan Yıldırım, Osmangazi ve Gürsü merkez ilçelerinde faaliyette olan ilk ve orta okullarda çalışan 193 öğretmen ile yapılan çalışmada katılımcıların %42,5'inin mobbinge maruz kaldığı, %72'inin mobbing davranışı olarak çabaların, yapılan işlerin değersiz görülmesi seçeneğine yöneldiği, mobbinge maruz kalan çalışanların performansında olumsuz değişiklikler görüldüğü sonucuna varılmıştır. (Çelik, 2022)

Çiftçi (2021), yüksek lisans tezinde karanlık kişilik özelliklerine sahip olan liderlik ve mobbing algıları üzerine YÖK'e bağlı olan üniversitelerde faaliyette olan 528 akademik ve idari personel arasında araştırma yapmış. Çalışanların toplamda %78'i olmakla, %43,2'sinin erkekler tarafından, %34,8'inin kadınlar tarafından mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların %5,7'si astları, %66,3'ü üstleri, %6'sı aynı pozisyonda olan iş arkadaşları tarafından mobbinge uğramışlar.

Katılımcılar mobbing durumlarının yüksek yaşanmasının liderlik özellikleri ile eşleştirdikleri zaman sonuçlar aşağıdaki gibi çıkmıştır:

- A. Psikopati liderlik - %32,3
- B. Makyavelist liderlik - %29,8
- C. Narsist liderlik - %23,9 (Çiftçi, 2021)

Gayır ve Özçelik (2021), Diyarbakır ilinde Selahattin Eyyubi Devlet Hastanesi ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinde faaliyette olan 190 sağlık çalışanının mobbing algısı üzerine araştırma yapmışlar. İletişim boyutu açısından katılımcıların %22,6'sı iş arkadaşları ile iletişimlerinin ve ilişkilerinin engellendiğini, sosyal ilişkiler boyutu açısından katılımcıların %27,9'u rahatsız edici jest ve mimiklere maruz kaldıklarını, itibar boyutu açısından katılımcıların %28,4'ü haklarında çok fazla dedikodunun yapıldığını, mesleki durum boyutu açısından katılımcıların %32,6'sı anlamlandıramadıkları işleri

görmek zorunda bırakıldıklarını, psikolojik sağlık boyutu açısından katılımcıların %8,9'u dünya görüşleri, hayata bakış açıları ile çok fazla alay edildiğini söylemişler.

Çalışmada varılan sonuçlardan bir diğeri ise katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça mesleki durum boyutu açısından daha çok mobbinge maruz kalıyorlar.

Analiz sonucunda varılan çok önemli bir diğer husus ise katılımcıların büyük kısmının **liyakate** önem verilmemesinden dolayı maruz kaldıkları mobbing hakkında konuşmalarıdır. Bu durum kamu yönetiminde kayırmacılık olduğuna ve bunun çalışanları olumsuz yönde etkilediğine dair bir işarettir. (Gayır ve Özçelik, 2021)

Yıldırım ve Daşbaşı (2021-2022), Kamuda faaliyet gösteren 100 kadın sosyal çalışmacı üzerine yaptıkları araştırmada kadınların yaşları ve meslekte çalışma süreleri arttıkça mobbing düzeyinin azalmakta olduğu, bundan başka, mobbinge en çok maruz kalanların bekar kadınlar, görev yaptığı kurumu beğenmeyenler, amirleriyle iletişim sorunları yaşayanlar olduğu bulgulanmıştır. Araştırmacılar bu bulgulara açıklayıcı fikirlerini sunmuşlar:

Tablo 3.5. Araştırmacıların bulguları ve onlar için yaptıkları açıklamalar (Yıldırım ve Daşbaşı, 2022)

Analiz sonucu	Araştırmacının açıklayıcı fikri
Bekar kadın çalışanlar, evli kadın çalışanlara göre daha çok mobbinge maruz kalmaktadır.	Araştırmacılar bunun nedenini, yöneticilerin bekar kadın çalışanların sorumluluklarının evli kadın çalışanlarına nazaran daha az olduğunu düşünmesi, daha çok iş vermesi ve daha çok beklenti içerisinde bulunmasında görmektedir.
Meslekte çalışma süresinin daha az olduğu kadın çalışanlar meslekte çalışma süresinin daha çok olduğu kadın çalışanlara nazaran mobbing düzeyine daha yüksek maruz kalmaktadırlar.	Araştırmacılar bunun nedenini daha az çalışma süresine sahip olan veya işe yeni giren çalışanların eski çalışanlar tarafından tehlike veya rakip olarak görülmelerinde, aynı zamanda daha az çalışma süresine sahip olan kadın çalışanlara daha çok iş verilmesinde görmektedirler.

Hanifi Üker (2021), özel okul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada mobbing kavramına eşdeğer olan yıldırma kavramını kullanmayı seçmiştir. Araştırmacı mobbingin

özel okul öğretmenlerinin motivasyon düzeyi üzerindeki etkileri belirlemek amacıyla 14'ü erkek, 27'si kadın olmakla birlikte toplam 41 kişilik örnekleme sahip olmuştur. Çalışma sonucunda mobbinge maruz kalan kişi sayısının çok az olmasına rağmen, erkeklerin kadınlardan daha fazla mobbing düzeyine sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu araştırma cinsiyet değişkeni ve mobbing arasında olan ilişki düzeyinde farklı sonuca varan nadir çalışmalardan biridir. Çünkü birçok araştırma sonucunda kadınların erkeklerden daha fazla mobbinge maruz kalması bulgulanmaktadır.

Araştırmanın diğer bir önemli bulgusu matematik dersi öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerine nazaran daha çok mobbinge maruz kaldığı konusundadır. Araştırmacı bu durumun özel okul yönetiminin beklentilerinden oluşabileceğini ve bu hususun özellikle araştırılması gerektiğini düşünmektedir. (Üker, 2021)

Yıldırım (2021), Iğdır ilinde sanayi sitesinde görev alan 209 çalışan arasında araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda 209 kişiden 62'si “mobbinge maruz kaldınız mı?” sorusuna evet cevabını vermiştir. 62 kişinin %100'ü erkektir. Katılımcıların hangi mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını öğrenmek amacıyla verilen soruya cevapları incelenmiştir. Bunlar aşağıdakilerdir:

- Kendini gösterme veya ifade etme davranışlarının üstler tarafından kısıtlanması (%48,4),
- Çalışanlara fiziksel olarak çok ağır işlerin verilmesi (%48,4),
- Çalışanların arkasından yapılan kötü konuşmalar (%38,7),
- Kararların sürekli sorgulanması (%37,1),
- Hoş olmayan lakap konulması (%35,5),
- Cinsel imalar (%20,9),
- Milliyeti ile dalga geçilmesi (%19,3),
- Çalışanlara verilen işlerin onlardan geri alınması (%29,0),
- Çalışanların parasal zararlara maruz bırakılması (%6,4),
- Sürekli konuşmasının bölünmesi (%14,5),
- Kendini gösterme veya ifade etme davranışlarının çalışma arkadaşları tarafından kısıtlanması (%24,2),
- Çalışanların azarlanması (%37,1),

- Sürekli eleştiri (%27,4),
- Özel hayata müdahale (%16,2),
- Telefon aracılığıyla sürekli rahatsız edilme (%14,5),
- Sözlü tehdit (%11,3),
- Yazılı tehdit (%3,2),
- Rahatsız edici jest ve imalar (%8,1). (Yıldırım, 2021)

Kakşa (2022), yüksek lisans tezinde cinsiyet ayrımcılığını ön plana çıkararak mutfakta çalışan kadınlara yönelik araştırma yapmıştır. Toplamda 270 kadına ulaşan araştırma sonucunda katılımcıların %89,3'ü ayrımcılığa ve mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir. Kadın çalışanların yanıtlarına bakıldığında zaman yiyecek-içecek sektöründe en yaygın düşünce (%59,20) aşçılığın erkeklerin işi olduğu ve (%59) aşçılıkta kadınların başarısız olacağı hakkındadır.

Çalışmada verilen yanıtların anlaşılabilir olması için faktör analizi yapılmış ve 5 faktör bulunmuştur. Bunlar aşağıdakilerdir:

Tablo 3.6. Araştırmacı tarafından bulgularan 5 faktör (Kakşa, 2022)

Cinsiyet ayrımcılığı	Mutfakta çalışmak için kadınlarda yeterli fiziksel güç yoktur düşüncesinin egemenliği; Yönetimde genellikle erkeklerin yer alması; Kadınların layık olduklarından daha düşük pozisyonda bulunmaları; Kadınların erkeklere nazaran daha az maaş alması; Kadınların daha duygusal olması düşüncesi; Kadınların sakar olması düşüncesi; Çocukları olan kadınların terfi ettirilmemesi.
Kadınların ev işleriyle özdeşleştirilmesi	Kadınların sadece iş hayatında değil, ev hayatında da sorumluluklarının olması düşüncesi; Aile bireyleri arasında kadınların daha çok görevinin olması; Evli kadınların ailelerinde yaşadıkları sorunlarını veya sahip oldukları sorumlulukları iş yerine taşıyacağı hakkındaki düşüncenin egemenliği.

Tablo 3.6. (Devam) *Araştırmacı tarafından bulgularanan 5 faktör*

Duygusal baskı	Kadın çalışanları yok saymak; Erkek personele verilen değerin kadın personele aynı derecede verilmemesi.
Kadınların meslekte yetersiz görülmesi	Mutfakta kadın personelin iş denetiminin erkek personele nazaran süreklilik teşkil etmesi; Kadın personelin bir işi yaptıktan sonra muhakkak bir erkek personel tarafından kontrol edilmesi.
Baskı altında tutulma	Kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha çok mobbinge maruz kalması (sürekli azarlanma).

Analiz sonucunda 1-30 yaş arasında olan kadın çalışanlar ile 51 yaş ve üzerinde olan kadın çalışanların, diğer yaş gruplarından daha fazla cinsiyet ayrımcılığına uğradıkları bulgulanmıştır. Bunun nedenlerine örnek olarak genç yaşa sahip kadın çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması ve yeni bir şeyleri çabuk öğrenme yeteneğinin olması çok uzun zamandır çalışan erkek personel için rakip olarak görülmesi, 51 yaş ve üzerinde olan kadın çalışanlarının tecrübelerinden dolayı yine erkek personel için rakip olarak görülmesi dahildir.

Araştırma sonucunda işletme türleri arasında da anlamlı farklılık bulgulanmıştır. Şöyle ki, kafede görev alan kadın çalışanlar diğer işletme türlerine göre daha fazla mobbing ve cinsiyet ayrımcılığına maruz bırakılıyor. (Kakşa,2022)

Türkan ve Ateş (2019-2020), araştırmalarında okul öğretmenlerinin devamsızlık düzeyleri ile mesleki doyumu ve mobbing arasında anlamlı ilişki mevcut olduğu bulgulanmıştır. Bu konuda okul yöneticilerinin farkındalığı, liderlik özellikleri önemli noktadır. Araştırma zamanı okul öğretmenlerinin çoğunluğunun verdiği cevap okul yöneticilerinin herhangi olumsuz davranışlarına maruz kaldıkları zaman okula gitmek istememeleri yönündedir. (Türkan ve Ateş, 2020)

Aslan (2022), Samsun ilinde ilk, ortaokul ve liselerde çalışan 371 öğretmen üzerinde okul yönetiminin kindar davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkilerini öğrenmek amacıyla hayata geçirdiği araştırma sonucunda ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Şöyle ki, erkek öğretmenler, aynı zamanda bekar öğretmenler de kadın öğretmenlere, aynı zamanda evli öğretmenlere de nazaran okul yönetimini daha kindar algılamaktalar.

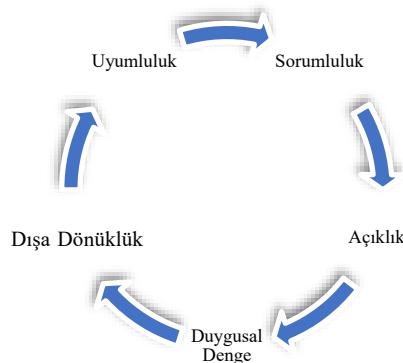
Araştırmanın bir diğer bulgusu ise okul yönetiminin kindar davranışları aşağı düzeyde olduğu için çalışanların örgütsel sinizm tutumları da aşağı düzeyde tespit edilmiştir. (Aslan, 2022)

Özüpek ve Öztürk (2021), reklam ajansları üzerine Ankara, İzmir, İstanbul, Eskişehir, Bursa, Konya illerinde 250 çalışanın katılımı ile araştırma yapmışlar. 2018 yılında yapılmış ankete katılan çalışanların %49 kadın, %51 erkektir. Katılımcılardan %46'sı mobbinge nadiren, %33'ü ise ara sıra maruz kaldıklarını söylemişler. Katılımcıların %77'i mobbing uygulandığı zaman en çok iş arkadaşları arasında negatif yönde iletişim, olumsuz ilişki mevcut oluyor. (Özüpek ve Öztürk,2021)

Tepe, Eti ve Çabuk (2020), İstanbul ilinde devlet ve vakıf üniversitelerinde görev alan 568 akademisyen üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda yaşı ve unvanı daha aşağı olan ve aynı zamanda bekar olan akademisyenlerin daha fazla mobbinge maruz bırakıldıkları, mobbingin üstten asta doğru dikey türünün daha yaygın olduğu bulgulamışlar. (Tepe, Eti ve Çabuk, 2020)

Gülava ve Canbuldu (2021), Balıkesir ilinde bir fabrikada görev alan 153 kişi üzerinde araştırma yapmışlar. Araştırma sonucunda mobbing davranışlarının algılanmasının demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile anlamlı ilişkide olduğu tespit edilmiş ve kişilik özellikleri 5 faktör içinde bir araya getirilmiştir.

Şekil 3.1. Katılımcıların kişilik özellikleri (Gülava ve Canbuldu, 2021)



Birinci faktör değerlendirildiğinde, uyumlu kişilik özelliklerini yansıtan bireyler; sakin, ekip işini iyi bilen, dürüst, başkalarını düşünen, empati seviyesi yüksek olan, çatışmadan kaçan ve açık sözlüdürler. Açıklamaya göre bireylerin uyumluluk seviyeleri arttıkça mobbinge maruz bırakılma düzeyleri azalıyor.

İkinci faktör değerlendirildiğinde, sorumluluk bilincine sahip olan bireyler; planlı ve düzenli oluyorlar. Bu faktöre sahip olan bireyler mobbinge daha az maruz bırakılıyorlar.

Üçüncü faktör değerlendirildiğinde, açıklık kimlik özelliklerini yansıtan bireyler; yeniliğe açık, analiz etme kabiliyeti yüksek, ilgi alanları renkli ve tutuculuktan uzak bireylerdir. Bireylerin deneyime ve yeniliğe açıklık seviyesi arttıkça mobbinge maruz bırakılma düzeyi azalmaktadır.

Dördüncü faktör değerlendirildiğinde, duygusal denge özelliklerini yansıtan bireyler; sakin, özgüvenli, eleştiriye daima açık ve yapıcı bireylerdir. Bu faktöre göre de duygusal denge özelliklerine sahip olan bireyler mobbinge daha az maruz bırakılmaktadır.

Sonuncu faktör olan beşinci faktör değerlendirildiğinde, dışa dönüklük özelliklerini taşıyan bireyler; sıcak kanlı, doğal, girişken, hayır demeyi başarabilen, kendine güvenen ve sosyal kişilerdir. Bu faktör de analiz edildiğinde dışa dönük bireylerin daha az mobbing düzeyine sahip olduğu bulgulanmaktadır.

Mobbing ve cinsiyet faktörü arasındaki ilişki analiz edildiğinde ortaya çıkan sonuca göre kadınların mobbinge maruz bırakılma oranları erkeklere nazaran daha yüksektir. (Gülava ve Canbuldu, 2021)

Murat ve Elçi (2019-2020), 7 farklı ilde (Ankara, İstanbul, İzmir, Antalya, Konya, Bursa, Hatay) mobbing ve yöneticiye güven arasında aynı zamanda mobbing ve kuruma bağlılık arasında anlamlı ilişkinin olup olmamasının belirlenmesi amacıyla 244 kişinin katılımı ile araştırma yapmışlardır. Araştırma eğitmcilerin katılımıyla oluşturulmuştur. Araştırma bulgularına göre mobbing arttıkça yöneticiye güven ve kuruma bağlılık

azalmaktadır. Ancak araştırmanın ilgi çekici bulgularından biri mobbing ve devam bağlılığı arasında doğrudan ilişkinin saptanmasıdır. Bu beklenmedik bir netice olup, mobbing düzeyi yükseldiği zaman devam bağlılığının azalmadığını göstermektedir. Araştırmacılar bu bulguyu şöyle açıklamışlardır. Türkiye’de yaşanan ekonomik kriz işsizlik oranlarını artırmaktadır. Mobbinge maruz kalan çalışan işten ayrılmak istese dahi bunun mali zararlarının ne ölçüde olacağının ve aynı zamanda yeni iş bulma ihtimalinin ve seçeneklerinin farkındadır. 2003 yılındaki istatistiklere bakılırsa işsiz öğretmen oranı %85,96 iken, 2016 yılındaki istatistiklere bakıldığı zaman bu oran %94,45 olmuştur. Yani, eğitimciler işsiz kalmamak için mobbing davranışlarına karşı susmayı tercih ediyorlar. (Murat ve Elçi, 2020)

Cenik (2020), İstanbul ilinde 7 farklı 5 yıldızlı otel işletmelerinde mobbing davranışlarının kurum bağlılığına olan etkisini belirlemek amacıyla 230 katılımcı üzerine araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdakilerdir:

- Mobbing düzeyi arttıkça duygusal bağlılık düzeyi azalır.
- Kuruma bağlılık düzeyi arttıkça devam bağlılığı düzeyi de artar.
- 18-30 yaş arasındaki çalışanların maruz kaldığı mobbing düzeyi 31-50 yaş arasındaki çalışanların maruz kaldığı mobbing düzeyinden daha yüksektir. Dolayısıyla 18-30 yaş arasındaki çalışanların kuruma olan bağlılığı ve duygusal bağlılığı diğerlerine nazaran daha düşüktür.
- Eğitim durumu daha yüksek olan çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri eğitim durumu daha düşük olan çalışanlara nazaran daha yüksektir.
- Araştırma sonucunda ortaya çıkan ilginç bulgulardan birisi de eğitim durumu daha aşağı olan çalışanların devam bağlılığı eğitim durumu daha yukarı olan çalışanlara göre daha yüksektir.
- Alanda çalışma süresi 2 ve 5 yıl arasında olan katılımcıların mobbinge uğrama düzeyleri, alanda çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan katılımcılara göre daha yüksektir. Ancak, çalışma süresi 16 ve 20 yıl arasında olan katılımcıların mobbinge uğrama düzeyleri, 2-5 ve 6-10 yıl arasında olan katılımcılara göre daha düşüktür.
- Hali hazırda çalıştıkları işletmede olan deneyim süresi 6 ve 10 yıl arasında olan katılımcıların uğradığı mobbing düzeyi, deneyim süresi 1 yıldan

aşağı ve 2-5 yıl arasında olan katılımcılara nazaran daha düşüktür. (Cenik, 2020)

Öcal ve Menteş (2019-2020), sağlık çalışanlarının maruz kaldığı mobbing düzeyinin etkileri ve bununla baş etme yolları üzerine devlet hastanesinde çalışan 412 sağlık personelinin iştiraki ile araştırma yapmışlar. Araştırma sonucunda mobbinge en çok maruz kalan çalışanlar hekimler, en az maruz kalan çalışanlar ise hemşireler olduğu bulgulanmıştır. Ancak, mobbingden etkilenme hususu analiz edildiğinde ilginç bulgular ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre mobbingden en çok etkilenen çalışanlar hekimler, en az etkilenen çalışanlar ise teknikerlerdir.

Mobbinge başa çıkmanın düzeyi analizi edildiğinde ise, en çok mücadele eden çalışanlar hekimler iken, en az mücadele eden çalışanlar sağlık memurları olarak bulgulanmıştır.

Katılımcıların en çok karşılaştıkları olumsuz davranışlar; aşağılanma (%62,6), düşüncelerin önemsenmemesi (%59) ve takdir görmemektir (%60).

Mobbinge maruz kalan çalışanlar psikolojik ve fizyolojik zararlar görmekte, kendilerini her daim gergin ve sinirli bulduklarını söylemektedirler. (Öcal ve Menteş, 2020)

Türkiye’de yapılan nicel ve nitel araştırmalara bakıldığında çalışmaların daha çok eğitim ve sağlık sektörüne odaklandığı görülmektedir. Yukarıda aynı zamanda sosyal hizmet, otel işletmeleri, sanayi, reklam ajansı ve farklı işletmeler üzerine yapılan çalışmalar da görülmektedir. Bu çalışmaların çoğunluğunda mobbinge maruz kalma düzeyi yüksek olup, bunun sonucunda örgüte bağlılığın azaldığı, çalışanların tükenmişlik sendromuna girmeleri ve verim ve etkinliklerinin azaldığı, aynı zamanda çalışanların pek fazla şikâyetle bulunmadığı görülmüştür. Bu çalışmalara bakıldığında zaman bazı örgütlerde yaşın ve cinsiyetin mobbinge maruz kalma düzeyine etki etmediği bulgulanmış olsa da bazı çalışmalarda bu değişkenler ile mobbing arasında anlamlı ilişki bulgulanmıştır.

3.2.Azerbaycan’da Mobbing

İnternet üzerinden araştırma yapıldığında Azerbaycan’da mobbing konusunda ilk araştırmanın 2010 yılına denk geldiği görülmektedir. Maalesef bu araştırmaların sayısı yok denilecek kadar azdır. Literatür araştırması zamanı internet sitelerinde paylaşılan birkaç blog dışında sadece 3 adet makale ve 4 adet teze ulaşıldı. Bu çalışmalardan 3’ünde nicel, 4’ünde nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Mammadov (2010), yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarında görev alan öğretmenlerin mobbing davranışlarının Türkiye ve Azerbaycan’daki farklılıklarını belirlemek amacıyla araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemini başkent şehirler olan Bakü ve Ankara teşkil etmektedir. Araştırma bulgularına göre hem Türkiye’de hem de Azerbaycan’da öğretmenlerin bir kısmı mobbing davranışlarına maruz kalmaktadır. Her iki ülkede de en az rastlanılan mobbing davranışları: Parmakla gösterilme, aşırı alay, yolunu kesme ve kişisel alana saldırı. Bazı 21 mobbing davranışının 4’ünün düzeyi iki ülke arasında anlamlı farklılık göstermiştir. Bu aşağıdaki tabloda incelenmiştir:

Tablo 3.7. Mobbing davranışlarının daha çok yaygınlık gösterdiği ülke (Mammadov, 2010)

Mobbing davranışı	Ülke	
	Türkiye	Azerbaycan
Bilgi saklamak	V	
Bağırılmaya maruz bırakılmak		V
İyi anlaşılmadığı kişiye kötü şakalar yapmak		V
Aşırı denetim		V

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre mobbinge maruz kalma durumuna cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum ve çalışma süresi gibi değişkenlerin anlamlı bir etkisi yoktur. Ancak, öğretmenlerin branşlarına bakıldığında Türkiye’de anlamlı bir fark bulunmasa da Azerbaycan’da güzel sanatlar ve beden eğitimi branşında olan öğretmenler daha çok psikolojik şiddet görmektedirler.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre mobbing yapma durumuna cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum ve çalışma süresi gibi değişkenlerin anlamlı bir etkisi vardır. Şöyle

ki, mobbing uygulayan kişilerin yaş değişkeni dikkate alındığı zaman Türkiye’de 31-40 yaş grubunda olan çalışanlar, Azerbaycan’da ise 41 ve üzeri yaş grubuna dahil olan çalışanlar mobbingci rolünde bulunmaktadır. Medeni durum değişkeni Türkiye araştırması için bir anlam kazanmasa da Azerbaycan araştırmasında çok ciddi farklılığa neden olmuştur. Şöyle ki, Azerbaycan araştırmasında mobbing uygulayan şahısların %100’ü evlidir. Her iki ülke araştırmasında 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip olan çalışanlar daha çok mobbingci rolünde bulunmaktadırlar. Bu röle sahip çalışanların çalışma süresi ise Azerbaycan’da 21 yıl ve üzeri, Türkiye’de ise 11-20 yıl arası teşkil etmektedir.

Mobbing uygulayıcılarının branş farklılıklarına bakıldığında Türkiye’de en çok mobbing davranışları okul müdürleri, Azerbaycan’da ise müdür yardımcıları tarafından yapılmaktadır. (Mammadov, 2010)

Majidli (2017), kendi araştırmasında literatür taraması yaparak mobbing ile başa çıkmada farklılıkların yönetiminin önemine değinmektedir. Küreselleşen dünya ile artık heterojen iş hayatı oluşmakta, farklı kültürler, inançlar, diller, görüşlere sahip olan insanlar iş birliği içinde olabiliyorlar. Eğer bu farklılıklar iyi yönetilmezse, bazı çalışanlar psikolojik açıdan kendini rahat hissetmeyecek ve onların, mobbing davranışlarına maruz kalma düzeyi ve etkilenme süreci daha fazla ve hızlı olacaktır. (Majidli, 2017)

Samedova (2019), özel ve kamu kurumlarında görev alan 33 kişi ile araştırma yapmış ve analiz sonucunda katılımcıların %37,4’ünün mobbing davranışlarına maruz bırakıldığı ve %62,6’sının mobbing olaylarına şahit olduğu bulgulanmıştır. Katılımcıların %48,3’ü aynı pozisyonda olan iş arkadaşları tarafından yatay mobbinge maruz bırakılmıştır. (Samedova, 2019)

Cabbarova (2020) ve İlaha Mammadova (2020) kendi araştırmalarında mobbing hakkında farkındalık oluşturacak bilgilere yer vermişler. (Cabbarova, 2020) (Mammadova, 2020)

Gasımlı (2021), eğitim kurumlarında yaşanan mobbing durumları hakkında literatür araştırması yaparak makalesinde mobbing hakkında farkındalık oluşturacak bilgilere yer vermiştir. (Gasımlı, 2021)

Umarova (2021), öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing davranışlarını belirlemek amacıyla Bakü’de faaliyet gösteren okullarda görev alan 176 öğretmen üzerinde nicel araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin en çok maruz kaldığı mobbing davranışının işerinin küçümsenmesi, takdir görmemesi olduğu ve bekar öğretmenlerin evli öğretmenlerden daha çok mobbinge maruz kaldığı bulgulanmıştır. (Umarov, 2021)

3.3.Bankalar Üzerine Yapılmış Mobbing Çalışmaları

Bankacılık sektörü küresel bir pandemi döneminden geçti ve Forbes’in 2022 yılı, Mart araştırmasına göre %8,5 ile son 40 yılın en yüksek enflasyonuyla mücadele etmektedir. ([http-5](#))

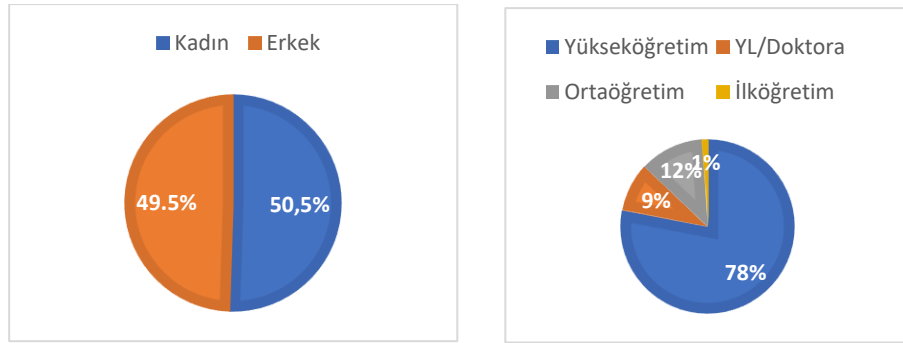
Türkiye Bankalar Birliğinin Eylül ayı raporuna göre Türkiye’de 57 banka faaliyeti görülmektedir. Bunlar arasında 35 adet mevduat bankaları (kamu, özel ve fon), 16 adet kalkınma ve yatırım bankaları ve 6 adet katılım bankaları mevcuttur.

Mevduat, kalkınma ve yatırım bankalarında toplam çalışan sayısı 187.586 kişiden oluşuyor. 2021 yılı ile mukayesede çalışan sayısı mevduat bankalarında 2672 kişi, kalkınma ve yatırım bankalarında 220 kişi olarak artış göstermiştir.

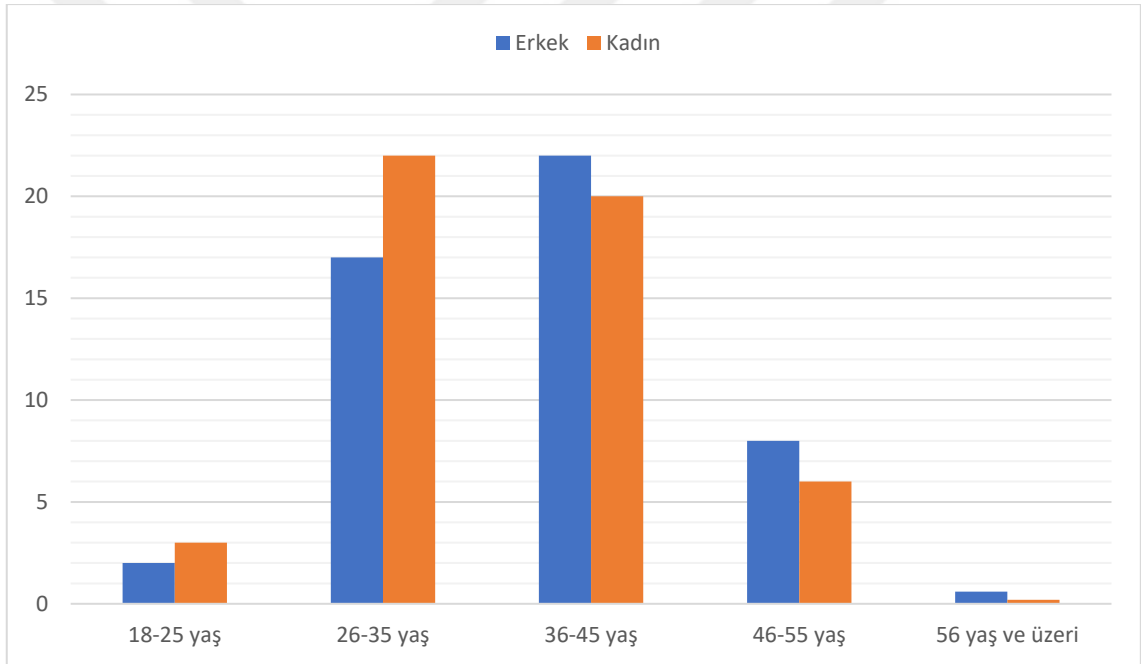
Mevduat bankalarının şube sayısı 9641 iken, kalkınma ve yatırım bankalarının şube sayısı 71dir.

Bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 50,5 oranı kadın, 49,5 oranı erkek teşkil etmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığı zaman ise toplam çalışanların yüzde 78 oranı yükseköğretim kurum mezunu, yüzde 9 oranı yüksek lisans veya doktora mezunu, yüzde 1 oranı ilköğretim mezunu, yüzde 12 oranı ise ortaöğretim mezunudur.

Tablo 3.8. Cinsiyet ve eğitim düzeyine göre çalışan yüzdesi



Tablo 3.9. Yaş dağılımına göre çalışan yüzdesi



Türkiye Bankalar Birliği'nin 2022 yılı haziran ayı raporuna göre banka çalışanlarının yaş ortalaması yüzde 42 oranda 36-45, yüzde 39 oranda 26-35'dir. ([http-6](#))

Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankasının İstatistik Departmanının 2022 yılı, Eylül ayında hazırlamış olduğu istatistik bültenine göre Azerbaycan'da faaliyet gösteren banka sayısı 26, şube sayısı 481, toplam çalışan sayısı ise rapor ayında 169 kişinin de işe alınması ile beraber 22116'dır. ([http-7](#))

Bankalar hem istihdam sağlamakta hem de ülke ekonomisinin kalkınmasında önemli role sahiptir. Bütün bunların yanı sıra bankalar en çok rekabet içinde olan, yüksek hedeflere sahip olan, her zaman rakamlarla savaşan ve mobbing düzeyinin yüksek olduğu işletmelerden biridir.

Literatür araştırması zamanı görülen makale ve tezlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

Nas ve Ateş (2020), çalışmalarında mobbingin banka çalışanlarının performansı üzerine etkisini ölçmeye çalışmışlar. Araştırma Kayseri ilinde mevcut olan banka müdürleri, yetkililer, güvenlik görevlileri ve memurlarından oluşan, toplamda 137 kişini kapsıyor. Alınan sonuca göre banka çalışanlarının maruz kaldıkları mobbing düzeyi arttıkça onların iş tatmini ve yaşam tatmin düzeyi azalmaktadır. Ayrıca, Nas ve Ateşin alışmaları 15 yıl ve daha çok çalışma süresine sahip olan personelin mobbinge maruz kalma düzeyi 5 yıla kadar çalışma süresine sahip olan personelden daha yüksektir. (Nas ve Ateş, 2020)

Bayınma ve Kök (2021), çalışmalarında daha çok mobbing kavramına eşdeğer olan yıldırma kavramını kullanmıştır. Bayınma ve Kök, banka çalışanlarının maruz kaldıkları mobbing düzeyini belirlemek ve etkilerini ele almak amacı ile Denizli ilinde yüzde %10 kota örnekleme yöntemi kullanarak 80 özel banka ve 76 kamu bankası personeli ile görüşmüştür. Araştırmacılar alışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve iş hayatında geçirdiği srenin mobbinge ilgisini ölçmeye çalışmışlar. Araştırma sonucuna göre banka personeli düşük düzeyde mobbinge maruz kalmış. Yaş, cinsiyet, iş hayatında sahip olunan deneyim veya geçirilen süre ve eğitim durumu ile mobbing arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Analizler sonucu medeni durumun ise mobbingin psikolojik etkileri ile anlamlı ilişkisi olduğunu gösterdi. şöyle ki, bekar olan banka çalışanları mobbinge maruz kaldıkları zaman evli olan banka çalışanlarına nispeten psikolojik etkileri daha ağır şekilde yaşıyorlar. (Bayınma ve Kök, 2021)

Yney ve Kılınç'ın (2019-2020), bankacılık sektöründe personelin yaşadıkları mobbing durumları ve bu durumun onların iş tatmini ve yaşamak isteği üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yaptıkları araştırmalarında Konya ilinde 15 şubesinin

bulunduğu bir özel bankanın 129 çalışanı ile görüşülmüştür. Analizler sonucunda bankada mobbinge maruz kalma düzeyi ortalamanın altında olduğu ve mobbing ile iş tatmini ve yaşamak isteği arasında negatif ilişkinin olduğu bildirilmiştir. Şöyle ki, mobbinge maruz kalma düzeyi arttıkça yaşama isteği ve iş tatmini azalıyor. Mobbinge maruz kalan çalışanların en çok verdiği 3 cevap ise aşağıdaki gibidir:

- A. Banka çalışanın performansı değerlendirme zamanı sonuçlar gerçekte olduğundan daha aşağı çıkıyor.
- B. Banka çalışanları sorumlu olmadığı konularda suçlanabiliyorlar.
- C. Banka çalışanlarının sorumlu olduğu konularda onlara danışmadan yenilikler veya değişiklikler yapılıyor. (Yöney ve Kılınç, 2020)

Uğurlu (2021-2022), makyavelist liderliğin mobbing ve örgütsel sinizme olan etkilerini araştırmıştır. O, bu araştırmayı farklı kültürleri barındırdığı için Türkiye'nin Hatay ilinde gerçekleştirmiştir. 273 adet anket forumundan oluşan araştırma sonuçlarına göre:

- A. Erkekler makyavelist liderliği kadınlardan daha fazla benimsemektedirler,
- B. Makyavelist liderlik, sinizm ve mobbing kavramları birbirlerini etkilemektedirler,
- C. Bankada çalışan kişilerin yaşı arttıkça, bankaya karşı sinik tutumları da artmaktadır,
- D. Banka çalışanlarının mobbinge maruz kalma düzeyleri arttıkça, çalışanların örgütsel sinizm algısı da gelişmektedir,
- E. Mobbinge maruz kalan çalışanlar aşağıdaki hususlara dokunmuşlar:
 - a. Banka onlara karşı dürüst ve adil değil,
 - b. Kuruma güvenleri azalmaktadır,
 - c. Öfkeli ve hayal kırıklığına uğratılmışlar. (Uğurlu, 2022)

Literatürde mobbing kavramı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmaması konusu tartışılmaktadır. Bu konuda henüz fikir birliği mevcut değil. Birçok insan araştırmalarında cinsiyet etkenini de ele alıyor, ancak sonuçlar her zaman aynı olmuyor. Yukarıda görüldüğü üzere de bazı araştırmalarda cinsiyet farklılığı mobbinge

maruz kalma düzeyine göre değişmekteyken, bazı araştırmalarda cinsiyetin bu düzey ile anlamlı ilişkisinin olmadığı tespit ediliyor.

E.Ö. Aşkın ve U. Aşkın da (2017-2018), bu konuya dokunan araştırmacılarından biridir. Aşkın iş hayatında kadına yönelik psikolojik şiddet, yani mobbingi araştırıyor. Bu araştırmanın amacı mobbing mağduru olan kadınların özelliklerini, mobbingin nedenlerini ve etkilerini ortaya koymaktır. Tokat il merkezinde mevcut olan özel ve kamu bankalarında 81 kişi arasında yapılan araştırmaya katılım sağlayan kadınların %46,9'u (38 kadın) mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir. Araştırma bulguları aşağıdaki gibidir:

- Araştırma katılımcılarının (81 kadın) mobbinge maruz kalma süresi %42,1 oranda 6-12 ay, %50 oranında 1-2 yıl, %7,9 oranında 2 yıldan daha fazladır.
- Araştırma katılımcıları (81 kadın) %42,1 oranda ayda birkaç defa, %36,8 oranda haftada birkaç defa, %21,1 oranda her gün mobbinge maruz kalıyor.
- Araştırma katılımcılarının (81 kadın) %86,8'i yöneticiler, %57,9'u eşit pozisyonda olan iş arkadaşları, %10,5'i astları tarafından psikolojik şiddet görüyor.
- Araştırma katılımcıları (81 kadın) mobbingin oluşmasının nedenini genellikle kıskançlık ve rekabette görüyorlar.
- Kadınların mobbing nedeni olarak en çok belirttiği hususlar aşağıdakilerdir:
 - a. Kadın cinsiyetinde dünyaya gelmeleri (%92,1),
 - b. Eğitimli olmaları (%71,1),
 - c. Yaş ve deneyimce diğerlerinden daha büyük olmaları (%57,9),
 - d. Genç ve tecrübesiz olmaları (%28,9),
 - e. Farklı özel hayata sahip olmaları (%13,2),
 - f. Farklı giyim tarzı (%10,5),
 - g. Aşırı duyarlı olmaları (%10,5),
 - h. Güzel olmaları (%5,3).
- Araştırma katılımcılarının (81 kadın) %81,6'sı erkekler tarafından mobbinge maruz kalmışlar.

- Araştırma katılımcıları (81 kadın) en çok aşağıdaki 10 mobbing davranışlarına maruz kalmıştır:
 - a. Onlara bağırılması,
 - b. Yeteneklerinden fazla iş yüküne maruz bırakılmaları,
 - c. Durmadan denetlenmeleri,
 - d. Sorumluluklarının kısıtlanması,
 - e. Önemli işlerinin ellerinden alınması, önemsiz işlerin verilmesi,
 - f. Tatil, izin gibi yasal haklardan istifade etmemeleri için baskı altında kalmaları,
 - g. Hataların her zaman hatırlatılması,
 - h. Dışlanmaları,
 - i. Kaba davranışlara maruz kalmaları.

Aşkın, makalesinde Çobanoğlu'nun (2005:22) yaptığı araştırmadan da bahsediyor. Çobanoğlu'na göre mobbinge maruz kalan kadınların çoğu eğitimli, yüksek lisans veya doktora mezunu, güçlü kariyer sahibidir ve yöneticileri ve erkek iş arkadaşları tarafından tehlike ve rakip olarak görüldüklerini düşünmektedirler.

Aşkın, aynı zamanda, Çöğenli ve arkadaşlarının (2017) da araştırmalarından bahsediyor. Araştırmalarda (hem yüksek lisans hem doktora tezi) mobbing ve cinsiyet faktörü arasında anlamlı ilişkinin olduğu bulgusu bulunmuştur. Mobbing ile alakalı 213 tez çalışması incelenmiş ve bunlardan %37'sinde kadınların erkeklerden daha fazla oranda mobbinge maruz kaldıkları, mobbing nedeninin karşı tarafın kadın olması bulgulanmıştır. (Aşkın ve Aşkın, 2018)

Araştırmacı Kesebir (2016-2018) mobbingin banka çalışanlarının performansını ne derecede etkilediğini ölçmek adına İstanbul ilinde banka sektöründe çalışan 243 kişi ile görüşme yapmıştır. Bu araştırmanın bulgularından biri mobbing, performans ve stres düzeyini etkileyen faktörler üzerineydi. Buna aşağıdaki tablolarda bakılabilir.

Tablo 3.10. Mobbing düzeyini etkileyen ve etkilemeyen faktörler

Mobbing düzeyini etkileyen faktörler	Mobbing düzeyini etkilemeyen faktörler
• Medeni durum • İş hayatındaki deneyim süresi • Mesleği isteyerek seçip seçmeme durumu	• Cinsiyet • Yaş • Eğitim durumu • Şu anki bankadaki deneyim süresi • Aile ile birlikte yaşama durumu

Tablo 3.11. Performans düzeyini etkileyen ve etkilemeyen faktörler

Performans düzeyini etkileyen faktörler	Performans düzeyini etkilemeyen faktörler
• Eğitim durumu • İş hayatındaki deneyim süresi • Şuanki bankadaki deneyim süresi • Aile ile birlikte yaşama durumu • Medeni durum • Cinsiyet	• Mesleği isteyerek seçip seçmeme durumu • Yaş

Tablo 3.12. Stres düzeyini etkileyen ve etkilemeyen faktörler

Stres düzeyini etkileyen faktörler	Stres düzeyini etkilemeyen faktörler
• Eğitim durumu	• Mesleği isteyerek seçip seçmeme durumu • Yaş • İş hayatındaki deneyim süresi • Şuanki bankadaki deneyim süresi • Aile ile birlikte yaşama durumu • Medeni durum • Cinsiyet

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise mobbing ile stres arasında doğrudan, performans arasında ters ilişki vardır. Mobbingin derecesinin yükselmesi stresi yükseltir, performansı ise düşürür. (Kesebir, 2018)

Çoban ve Nakip de (2007), yıldırma kelimesini kullanmış, mobbing ve içsel pazarlama arasındaki ilişkiyi öğrenmek amacıyla Nevşehir ilinde mevcut olan 10 banka

şubesinde 8'inde (2'si izin vermemiştir) tüm çalışanlara (110 kişi) anket dağıtılmıştır. Anketlerden 61-i cevaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre: (http-8)

- Banka çalışanlarının %36'sı mobbinge maruz kalmıştır,
- Mobbingin nedeni olarak yüzde %36 mobbingcilerin kişilik yapısı, yüzde %33 yönetimin duruşu, yüzde %31 kurbanın kişilik yapısı olmaktadır,
- Mobbing durumu sadece mağdura değil, başka çalışanları da negatif etkilemektedir. Araştırmaya göre katılımcıların %82'si mobbing durumunun yaşanmasının onların verimliliğini etkilediğini söylemişler,
- Yönetim bu gibi zamanlarda daha çok durumu normal karşılıyor. (Çoban ve Nakip, 2007)

Kök (2019) yüksek lisans tez çalışmasında mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik banka çalışanları üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda yaş, eğitim durumu, kendi bankalarındaki deneyim süresi gibi demografik değişkenler ile mobbing ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmasa da cinsiyet ve pozisyon gibi değişkenler ile mobbing ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırma örneklemini İstanbul ilinin Avrupa yakasında yerleşen bir özel bankanın şubeleri ve genel müdürlüklerinin yöneticileri ve yönetici yardımcıları teşkil ediyor. Diğer bulgulardan biri ise 104 kişi arasında yapılmış anket sonucunda yöneticilerin yönetici yardımcılarında daha çok mobbinge maruz kalmış olmalarıdır. (Kök, 2019)

Kartal, Depren ve Depren (2019), Türkiye bankacılık sektöründe mobbingi araştırmak, mobbingin yoğunlaştığı noktaları belirlemek, durumun analizini yapmak ve öneriler geliştirmek amacı ile Surveymonkey vasıtasıyla rassal olarak anket göndermişler ve 213 anket sonucu ile araştırmalarını tamamlamışlar. Katılımcıların %66,20'si şu an aktif olarak banka sektöründe faaliyet göstermektedir.

Araştırma zamanı “mobbinge maruz kaldınız mı?” sorusuna katılımcıların %90,61'i son 1 yıl içerisinde mobbinge maruz kaldığını söylemiştir. “Mobbing sonucunda neler yaşandı?” sorusuna ise katılımcıların %50'si boyun eğerek ve şikâyet

etmeden çalışmaya devam ettiklerini, %25'i işi bıraktıklarını, %23'ü ise şikâyet ettiğini, fakat hiçbir karşılık görmediğini söylemiştir.

Analiz sonucunda katılımcıların %97,50'si çalışanların benliklerinin, %96,25'i ego tatmini, güç gösterişinin, %91,25'i statülerini kaybetme korkusunun, %66,88'i iş bulma oranının düşük olmasının mobbinge neden olduğunu söylemişler. (Kartal, Depren ve Depren, 2019)

Özdemir, Ünsar, Oğuzhan (2012), bankacılık sektöründe mobbing ve onun iş tatminine etkisini çok farklı bakış açısıyla ele almışlar. Araştırma Lüleburgaz ilçesinde kamu ve özel banka çalışanları (143 kişi) arasında gerçekleşmiş, sonuç olarak mobbing ve iş tatmini arasında ters ilişkinin olduğu bulgulanmıştır. Yani, mobbing düzeyi arttıkça, iş tatmini düzeyi azalmaktadır.

Bundan başka, araştırma sonucuna göre aylık toplam aile geliri ve banka çalışanının babasının eğitim durumu ile mobbing arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Türkiye'ye ataerkil topluluk hâkim olduğu için evde baba otoritesinin yüksek olduğu ailelerde çocuklar mobbingin alt başlığı olan iletişim engeline yatkın olurlar. Eğitim durumu düşük olan babaların mevcut olduğu ailelerde çocuklar işyerinde mobbinge daha fazla maruz kalabiliyor.

Bundan başka, cinsiyet, banka türü, yaş ve bankada toplam çalışma süresi ile iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Şöyle ki, kamu çalışanlarının iş tatmini düzeyi özel çalışanlara nispeten daha yüksektir. Ayrıca, yaş ortalamasına bakıldığında 41 yaş üstü çalışanların 26-30 yaş arası çalışanlara nispeten örgütsel bağlılıkları yüksektir. Bunun 2 esas nedeni vardır. Birincisi, genç ve işe yeni başlayan çalışanın beklentileri ve hayal kırıklığına uğramak ihtimali yüksektir. Yaşı büyük olan çalışanların ise duygusal zekâları yüksek ve beklentileri azdır. İkincisi, 41 yaşından sonra işten ayrılıp yeni iş bulmak zordur. Yaş ilerledikçe deneyim süresi de artmaktadır. Dolayısıyla aynı analizler işyerinde çalışma süresine de ait edilebilir. Cinsiyet faktörüne gelindiği zaman ise kadınların erkeklerle mukayesede daha az iş tatmini düzeyine sahip oldukları bulgulanmıştır. Bunun esas nedeni ise kadınların üzerinde ev, aile gibi birçok ilave sorumlulukların da olması, çalışan ve eş veya anne rollerinin çatışması, bankacılık

sektöründe mesailerin fazlalığı, iş yoğunluğu ve stresinin yüksek olmasıdır. (Özdemir, Ünsar, Oğuzhan, 2012)

Tanrıverdi, Koçaslan ve Taştan (2018), küresel dünyada rekabeti en yüksek şekilde yaşayan kurumlardan biri olan bankalarda mobbing, tükenmişlik sendromu ve işi bırakma isteği arasındaki ilişkiyi ve bağlantıyı anlamak ve öneriler sunmak amacıyla Marmara bölgesinde özel katılım banka şubelerinden 243 kişinin katılımı ile araştırma hayata geçirdiler. Anket 2014 yılında yapılmıştır.

Araştırma sonucuna göre mobbing tükenmişlik sendromunu etkilemekte, tükenmişlik sendromu ise işten ayrılma sürecini etkilemektedir. (Tanrıverdi, Koçaslan ve Taştan, 2018)

Hoşbay (2013) yüksek lisans tez çalışmasında banka yöneticilerinin bakış açılarına yönelik örgüte zararlı davranışları Karaman ve Antalya illerinde araştırmıştır. Araştırmaya 20 şubeden 14 müdür, 6 müdür yardımcısı katılım sağlamıştır. Araştırmada bazı yöneticiler örgüte zararlı davranışları yöneticilerin getirdiklerini düşünürken (kayırmacılık, beceri eksikliği olan insanların yönetici pozisyonuna yükselmesi, hak etmeyen çalışanın terfi ettirilmesi vb.), bazı yöneticiler bu davranışları yöneticilerle eşit seviyede çalışanlar da getirmektedir.

Burada yöneticiler hedefin çok yüksek olduğundan, baskı altında çalıştıklarından, çalışanları da baskı altına bırakmak zorunda kaldıklarından ve sıfır hata istediğin zaman baskı ve stresten dolayı bazen durumun tam tersinin yaşandığından bahsediyorlar.

Hoşbay'ın araştırması bu çalışmanı destekler niteliktedir. Şöyle ki, yöneticilerle olan görüşmelerde bu hususun defalarca tekrarlanarak söylenmesine şahit olunmuştur. Çalışanlar şube müdürleri tarafından, şube müdürleri ise genel müdürler tarafından sıkıştırılmaktadır.

Dikkat çeken önemli bir husus ise yöneticilerin bir çalışanı işten çıkarma hakkına sahip olmanın aslında mobbingin başlangıcı olduğunu düşünmeleridir.

Araştırmada aynı zamanda kadın çalışanlar üzerinde daha çok baskı olduğu gösterilmiştir. Şöyle ki, evli kadınlara çocuk yapma planının olup olmaması sıkça soruluyor, izin haklarını kullanmamaları talep ediliyor. Bazı yöneticiler ‘Ben işe alacağım kadın personele çocuk yapmayı düşünüyor musun diye sorarım, cevabı evet ise, direk elerim, işe almam.’ söylemini kullanmaktadırlar. (Hoşbay, 2013)

Birimoğlu (2014), yüksek lisans tez çalışmasında Gaziantep ilinde 100 banka çalışanı arasında bankacılık sektöründe performans değerlendirme yöntemi ve mobbing üzerine araştırma yaptı. Araştırma sonucunda mobbinge maruz kalan çalışan oranının yüksek düzeyde olması ve mobbing mağduru olan banka çalışanlarının en çok karşılaştıkları davranışın iş bölümü yaparken çalışana yapılabilecek zamandan çok az süre tanımaları bulgulanmıştır. Katılımcılar, işyerinde dedikodu, aşağılanma, sorumluluğunda olan işlerin alınması ve onların hoşlanmadıkları işlerin verilmesi gibi mobbing davranışlarına şahit olduklarını belirtmişler.

Bundan başka, araştırma sonucuna göre mobbing ile performans arasında ters yönde anlamlı ilişki mevcuttur. Şöyle ki, mobbinge sürekli maruz kalan çalışanların performans değerlendirmesi düşük, mobbinge nadiren maruz kalan veya kalmayan çalışanların ise performans değerlendirmesi yüksek çıkıyor.

Araştırma zamanı ortaya çıkan önemli noktalardan biri de katılımcıların %50’si performans değerlendirmesinin gerçekçi olmadığını düşünmekte veya şüphe duymaktadır. Bu mobbingin oluşturduğu sonuçlardan biri örgüte olan güvensizliktir ve böylece örgüt imajı zarar görür ve güvenilirliğini kaybeder. (Birimoğlu, 2014)

Bayınma (2020), mobbing boyutunu, düzeyini ölçmek, etkilerini anlamak amacıyla Denizli ilinde banka sektöründe faaliyet gösteren 80 özel banka ve 76 kamu bankası çalışanı arasında araştırma yaptı. Araştırma sonucuna göre psiko-sosyal, fizyoloji ve işe yönelik etkilere en çok maruz kalan kısım alt yöneticilerdir. Araştırmalar zamanı cinsiyet faktörünün mobbing boyutları ile anlamlı ilişkide olmadığı saptanmış. Bunun aksine ise, medeni durum ile mobbingin psiko-sosyal boyutu arasında anlamlı ilişki mevcut olmuştur. Şöyle ki, bekar çalışanlar evli olan çalışanlarla mukayesede mobbingden psiko-sosyal boyutta daha çok etkileniyorlar. (Bayınma, 2020)

Palaz (2016), araştırmasında bankalarda mobbing davranışlarının yaygınlığının belirlenmesi, demografik değişkenlerle mobbing davranışları arasındaki ilişkini öğrenmek amacıyla Bursa ve Bandırma illerinde 200 kişi arasında araştırma hayata geçirdi. Analiz sonucuna göre katılımcıların %8'i son 6 ayda mobbing mağduru olduklarını, sürekli bu tür davranışlara maruz kaldıklarını, %4,5'i buna şahit olduklarını, %16'sı ayda bir kere veya aralıklarla psikolojik şiddet içeren davranışlara maruz kaldıklarını, %21,5'i buna şahit olduklarını söylediler. Mobbinge maruz kalma ile iş tatmini arasında negatif, tükenmişlik sendromu ve işi bırakmak niyeti ile pozitif ilişki mevcuttur. Bu davranışlara aşağıdakiler örnek gösterilebilir:

- Sürekli eleştiri,
- Fazla denetim,
- Kısa zamanda bitirilmesi mümkün olmayan işlerin kısa zamanda talep edilmesi,
- İzin, tatil vb. hakların kullanımına yönelik baskılar,
- Aşırı iş yükü,
- Alay edilmek,
- Göz ardı edilmek, tehdit edilmek. (Palaz, 2016)

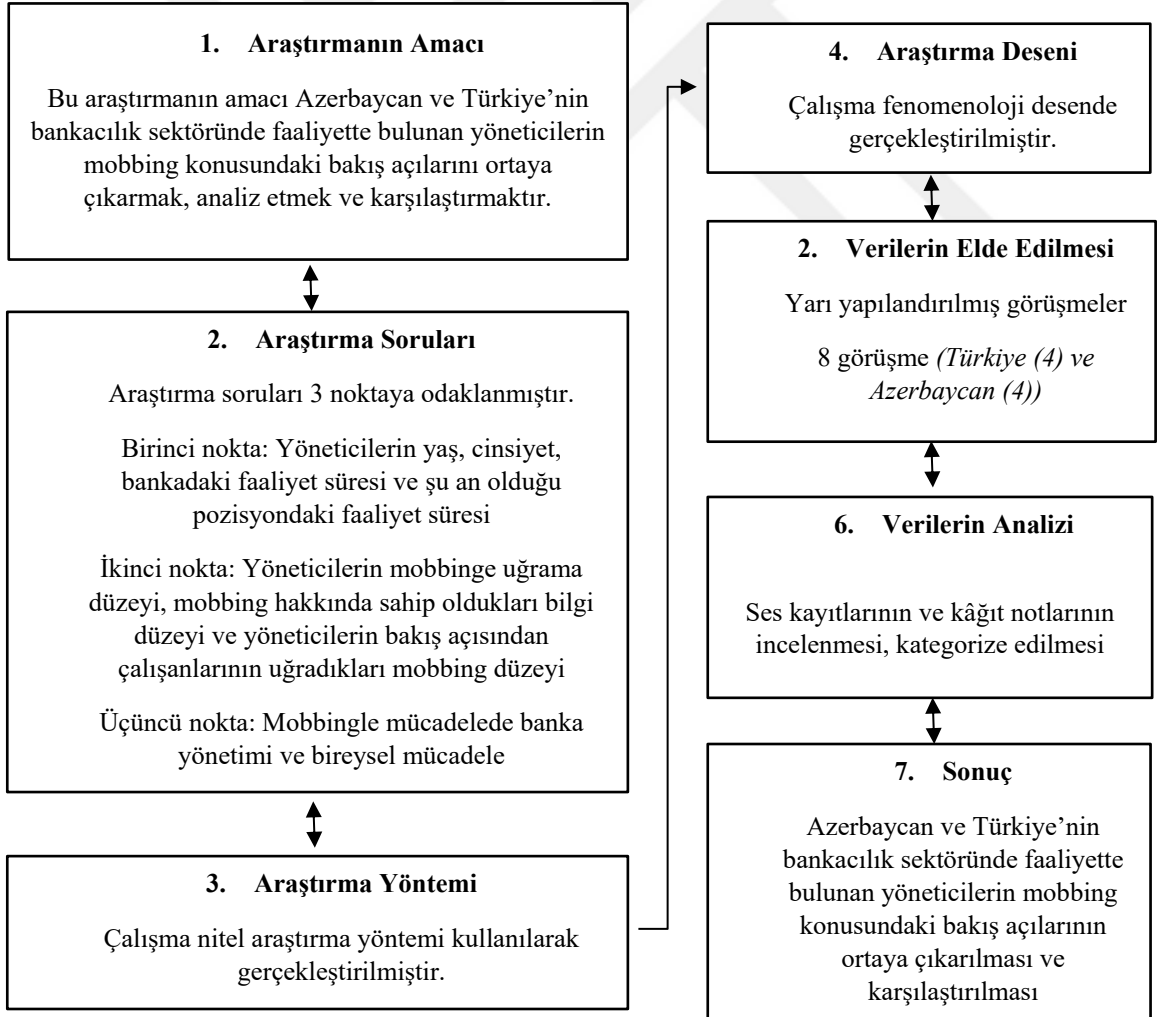
Bu çalışmanın yukarıda yapılan araştırmalardan esas farkı sadece banka yöneticileri ile görüşlerin geçirilmesi, iki ülke arasında farklılıkların ve benzerliklerin ortaya çıkarılarak karşılaştırılıyor olması ve literatüre “karşılık mobbing” adlı yeni kavram getirmesidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA- YÖNETİCİLERİN BAKIŞ AÇISINDAN MOBBİNG: ESKİŞEHİR VE BAKÜ'DE BANKALAR ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Azerbaycan'da mobbing konusunda nitel araştırma yöntemi kullanan, aynı zamanda banka sektörünü ele alan ilk araştırma, Türkiye'de banka sektörünü ve mobbing kavramını ele alan onuncu tez çalışmasıdır. Örnekleme banka yöneticilerinden oluşan bu çalışma nadir araştırmalardan olup yöneticilerin mobbing konusundaki bakış açılarını ortaya çıkarmak amacına sahiptir.

Şekil 4.1. Araştırma süreci



4.1.Araştırma Yöntemi

Sosyal Bilimlerde 3 araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Bunlar: Nicel araştırma yöntemi, nitel araştırma yöntemi ve karma araştırma yöntemidir.

Nicel araştırma yöntemi pozitivist ve istatistik bilime dayalı olup gerçekliğin insandan bağımsız ve nesnel olduğunu savunur, çalışmanın başında denence veya bir kuram geliştirir, standartlaştırılmış veri toplama ve aynı zamanda veri analizi araçları sayesinde tamamen objektif ve yansız sonuçlar elde eder, istisnaları dikkate almaz. Nitel araştırma yöntemi gerçekliğin zaman ve kültürden asılı olduğunu, insanlar tarafından oluşturulduğunu savunur, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi yöntemlere sahiptir, esneklik, vaziyete göre yeni bir yöntem oluşturma veya geliştirme, desen değişikliği yapma gibi eylemleri destekler, bütüncül bir yaklaşıma sahiptir, yorumlamaya dayanır, istisnaları problem için büyük ipucu olarak kabul eder, derinine analiz eder, ayrıntılıdır. (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 40-63) Karma araştırma yöntemi ise nicel ve nitel araştırma yöntemlerini bir arada kullanır.

Çalışma nitel araştırma yöntemi, fenomenoloji deseninde içerik analizi ile gerçekleştirilmiştir.

4.2.Araştırma Deseni

Araştırma deseni kavramına literatürde “araştırma yaklaşımı, stratejisi veya geleneği” olarak da rastlanmaktadır. Araştırma deseni araştırmacıya çalışmada rehberlik eder, araştırma sorularının oluşturulmasından veri analizine kadar her aşamada yönlendirme yapar ve tutarlı olmasında yardımcı olur. Fenomenoloji, etnografya, durum çalışması, kuram oluşturma, eylem araştırması, gömülü teori ve hikayeleme araştırma desenlerindendir.

Olgubilim olarak da bilinen fenomenoloji desen tümüne hâkim olunmayan ancak zamanla günlük hayatta karşılaşılan, hakkında az da olsa bilgi sahibi olunan olgulara dayalıdır. Örnek gösterilirse, mobbing bir olgudur. Banka yöneticilerinin mobbing hakkındaki bakış açılarının, kavramı algılama şekillerinin, mobbinge neden olan şeylerin

ne kadar farkında olup olmadığının öğrenilmesi fenomenoloji desen araştırmasının amacıdır.

Fenomenoloji desen araştırmalarında esas veri toplama yöntemi görüşmedir. Bu görüşmelerin genellikle uzun sürmesi ve bazen aynı kişiyle birden fazla görüşmeye ihtiyaç olmasından dolayı örnekleme dahil edilecek kişi sayısının 10'u geçmemesi öneriliyor. (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 69-72)

Geçtiğimiz 100 yılda çok önemli bir noktaya gelen fenomenoloji kavramı ilk defa Almanya'da, felsefe alanı içerisinde I Dünya Savaşından önce ortaya çıktı. Kavramın kökü olan fenomen kelimesi Yunancadan kendini göstermek ve alevlenmek anlamına gelmektedir. Fenomenoloji kelimesi ise önemli şeyleri göstermek veya ortaya çıkarmak anlamına gelmektedir.

Bir nitel araştırma deseni olarak fenomenoloji hakkında önemli bilgi Edmund Husserl tarafından 1931 yılında yazdığı "Ideen zu einer reinen Phanomenologie" (Fikirler: Salt Fenomonolojinin Genel Bir Sunumu) kitabında verilmiştir. Edmund Husserl'a göre insanların sahip oldukları bilgi birikiminin en büyük kaynağı onların deneyimleridir. Fenomenoloji desen araştırmasının da esas amacı şahısların ortak deneyimlerinin ifade ettiği şeylerin belirlenmesidir. (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2015, s. 233-235)

Fenomenolojinin bazı karakteristik özellikleri vardır:

- Bir fenomene veya olguya dayanır. Örneğin; "mobbing", "psikolojik şiddete maruz kalan bireyler", "mobbing yönetimi" vb.
- Fenomeni veya olguyu kendi hayatında deneyimlemiş insanlarla görüşerek araştırma yapılır. Araştırma grubu en az 3-4, en çok 10-15 kişiden oluşabilir.
- Veri toplama araçları arasında görüşme, gözlem ve dokümanlar vardır, ancak bunlar arasında en çok kullanılan görüşmelerdir.
- "Neyin" "Nasıl" deneyimlendiğini ortaya çıkarır. (Creswell, 2012)

4.3. Veri Analizi Yöntemi

Wolcott (1994) verilerin analiz edilmesinde 3 yöntem öneriyor. Bu yöntemlerden birincisi, elde edilen verilerin orjinal versiyonuna en yakın halinde okuyucuya

aktarılmasıdır. Bu zaman gerekirse, araştırma katılımcılarının söylediklerine doğrudan alıntı yapılabilir. Yöntemlerden ikincisi, birinci yönteme yakın olup aynı zamanda sistematik analizi kapsamaktadır. Yani, verilerin aktarılmasına ek olarak bazı noktalar arasındaki ilişkiler de tespit edilir. Yöntemlerden üçüncüsü uygulandığında ise araştırmacı, çalışmasında birinci ve ikinci analiz yaklaşımını benimser ve buna ek olarak kendi yorumlarını da katar.

Nitel araştırmalarda veri analizi türü olarak bilinen betimsel ve içerik analizi de yukarıda anlatılan yaklaşımlardan farklı değil. Şöyle ki, betimsel veri analizi I yaklaşımın tamamını, II yaklaşımın bir kısmını, içerik analizi ise II ve III yaklaşımları kapsamaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 237-238)

Bu çalışmada verilerin analizi içerik analizi yaklaşımı ile yapılmıştır.

İçerik analizi söylenenin veya yazılanın ilk bakışta anlaşılan, sergilenen tarafı yerine alt mesajına, gizli tarafına, aslında söylenmesi istenilene bakıyor. “İkinci okuma” adlanan bu analiz tekniği çıkarımlara dayanıyor.

Analiz tekniklerinin geliştiği 20. Yüzyıldan önce gizemli veya kutsal yazıları yorumlamak için hermenötik sanatı kullanılırdı. Bu sanat, söylemlerin altında yatan asıl anlamları ortaya çıkarmak içindi. Daha sonra 20. Yüzyılda Kolombiya Gazetecilik Okulunun gazeteler üzerine yaptığı çalışmalar zamanı içerik analizi ortaya çıktı. İçerik analizinin oluşmasında önemli role sahip olan araştırmacılardan biri H. Laswell’dir. O, I Dünya Savaşı başladıktan sonra basın analizine girişmiş ve 1927 yılında “Dünya Savaşında Propaganda Teknikleri” isimli kitabını çıkarmıştır. Bu dönemde ABD’de öznel psikolojik davranışların yerini objektif psikolojik davranışlar almaya başlamıştır. II Dünya Savaşının başlaması ile içerik analizcilerinin sayısı artmaya başladı. 1940-1950 yıllarında içerik analizinin yapıldığı alanlar farklılaşmaya ve gelişmeye başladı. Bu döneme kadar basın ve propaganda analizlerine önem verilmiştir, ancak bu dönemden sonra edebiyat (White, 1947) ve psikoloji alanlarında da (Baldwin, 1942) içerik analizi yapılmaya başladı.

1960 yılı ve sonrasında yaşanmış teknolojik ilerleme, iletişim/haberleşme vasıtalarının zenginleşmesi ve dilbilim çalışmalarındaki ilerlemenin de katkıları ile içerik analizi olgunlaşmış ve birçok alanda yaygınlaşmıştır.

İçerik analizi esasen 3 durum ihtiyacında kullanılır. Bunlar aşağıdakilerdir:

Tablo 4.1. İçerik analizinin farklı durum ihtiyaçlarına göre bölünmesi (Bilgin, 2006)

Sosyo-politik ihtiyaçlar	Ekonomik ihtiyaçlar	Psikolojik ihtiyaçlar
• Propaganda analizi • Basın analizi • Topluluğun “kendini gerçekleştirme” durumunun incelenmesi • Topluluğun içe dönük veya dışa dönük olmalarının incelenmesi • Metin analizleri • Dış politika kanun ve kararlarının incelenmesi vb.	• İşletme yapılarının incelenmesi • İş analizleri • Reklamların algılanma düzeyinin incelenmesi • Kurumlarda bilgi dolaşımının incelenmesi • Motivasyon incelemeleri vb.	• Kişilik analizleri • İdeolojilerin analizi • Etkileşim analizi • Spesifik ölçümler vb.

İçerik analizinde bazı farklı teknikler kullanılmaktadır. Bunlar aşağıdakilerdir:

1. Frekans analizi
2. Kategorisel analiz
3. Değerlendirici analiz
4. İlişki analizi

Frekans analizi içerik analizinde ilk kullanılan ve en eski yöntemdir. Bu analiz türünde söylemlerde veya yazılarda hangi sözcüklerin hangi sıklıkta kullanılmasına bakılır. Analiz sonucunda kelimeler sık kullanılma oranına göre sıralanırlar.

Kategorisel analiz de ilk kullanılan tekniklerden olup ancak günümüzde de gelişmiş ve kullanılan analiz türüdür. Bu analizde analiz edilecek mesaj önce birimlere ayrılıyor, sonra bu birimler bazı kriterlere göre kategorilendiriliyorlar. Kategorilendirme mesajların kodlanması demektir. Bu kodlama mesajın yönü, amacı, değeri, taşıdığı anlamı, kaynağı, hedefi vb. şeylerine göre yapılmaktadır.

Değerlendirici analiz 1954 yılında Osgood ve arkadaşları tarafından ortaya çıkarılmıştır. Bu yöntem esas olarak tutum kavramına dayanır ve amacı bir mesajdaki leh veya aleyhte olan tutumları ölçmektir. Bunun için cümle önce tutum objesi, yargı terimi ve bağlantı fiiline ayrılır. Örneğin; Sayın X’in oluşturduğu hiyerarşik yönetim sistemi

çalışanların haklarını sık sık görmezden gelmiştir. Burada tutum objesi X'in yönetim sistemi, yargı terimi hiyerarşik, bağlantı fiili ise tir'dir. Hem yargı terimi hem de bağlantı fiili eksi 3 ile 3 arasında değerlendirilir. Bunlar: +3, +2, +1, 0, -1, -2, -3 olmakla, çok, oldukça, biraz, nötr, biraz, oldukça ve çok anlamına gelmektedirler. Bu cümlelerin "haklarını sık sık görmezden gelmiştir" kısmındaki sık sık kelimesi "her zaman"a nispeten daha zayıf bir kelime olup, yukarıdaki derecelendirmede "oldukça"ya daha uygun görülmektedir.

Tablo 4.2. Değerlendirici analiz örneği

AO	CM		C		
Tutum objesi	Yargı terimi	Derecesi	Bağlantı terimi	Derecesi	E x CM
Fabrika yöneticisi	Acımasız	-3	dır	+3	-9
Fabrika yöneticisi	Şüpheli	-3	dir	+3	-9
Fabrika yöneticisi	Despot	-3	tur	+3	-9
Fabrika yöneticisi	Kötü amaçlı	-3	Davranmışlardır geçmişte	+2	-6
Fabrika yöneticisi	Biraz ceza yanlısı	+2	Olmayı isteyebilirler şimdi	+1	2
Fabrika yöneticisi	Biraz işbirlikçi	+3	Olmayı isteyebilirler	+1	3
			TOPLAM		-28

Toplam derece ele alındıktan sonra AO sütununda yer alan cümle veya ifade sayısına bölünür. Yani, $-28/6=-4,67$ 'dir.

İlişki analizi de Osgood tarafından 1959 yılında ortaya çıkarılmıştır. Bu analiz başka adıyla olumsuzluk olarak da bilinmektedir. Burada mesajlardaki öğeler değil, onlar arasındaki ilişki inceleniyor. Bu teknik, Osgood'dan önce Baldwin tarafından denenmiştir, ancak zamanla teknolojinin gelişimi ile önem kazanmaya başladı.

İlişki analizi frekans analizinin daha gelişmiş versiyonudur. Esas farkı "neyin" "kaç kez" tekrarlandığını değil, "neyin" "neyle" birlikte görüntülendiğini bulmaktır. (Bilgin, 2006, s. 18-24)

Bu çalışmada frekans ve kategorisel analizi kullanılmaktadır.

4.4.Araştırma Evreni ve Örneklemi

Türkiye’de bankalarda mobbing, psikolojik şiddet veya yıldırma kavramı altında birkaç araştırma yapılmıştır. Bunlar arasında banka yöneticilerinin özelinde yapılmış çok az araştırma olup, yöneticilerin bakış açısında mobbing kavramının gösterildiği araştırmaya ise rastlanılmamıştır. Azerbaycan’da ise bankalarda mobbing düzeyinin belirlenmesine yönelik hiçbir çalışma yapılmamıştır. Bu yüzden araştırmanın evrenini Türkiye’de ve Azerbaycan’da faaliyet gösteren tüm banka yöneticileri teşkil etmektedir. Evrenin tamamını kapsayan bir araştırmanın yapılması daha uzun zaman, büyük bütçe ve ekip işi aldığı için araştırma örneklemini Türkiye ve Azerbaycan’da banka sektöründe faaliyet gösteren üst ve orta düzey 8 yöneticiden oluşmaktadır.

Tablo 4.3. *Araştırma örneklemini*

Kod	Cinsiyet	Yaş	Statü	Şu an çalıştığı bankadaki deneyim süresi	Şu an çalıştığı pozisyonundaki deneyim süresi	Ülke
YA1	Erkek	37	Küçük ve orta ölçekli işletmelerle iş ağı yöneticisi	4 yıl	2 yıl	Azerbaycan
YA2	Erkek	42	Şube müdürü	17 yıl	10 yıl	Azerbaycan
YA3	Erkek	33	Şube müdürü	4 yıl	2 yıl	Azerbaycan
YA4	Kadın	32	İnsan Kaynakları yöneticisi	12 yıl	6 yıl	Azerbaycan
YT1	Kadın	40	Müdür yardımcısı	17 yıl	5 yıl	Türkiye
YT2	Kadın	42	Şube müdürü	19	1,5 yıl	Türkiye
YT3	Erkek	47	Şube müdürü	8 yıl	8 yıl	Türkiye
YT4	Erkek	50	Şube müdürü	14 yıl	3 yıl	Türkiye

Tablodaki YA kodu Yönetici Azerbaycan, YT kodu ise Yönetici Türkiye olarak dikkate alınmaktadır.

Katılımcıların ortalama yaşı 40 olup, bu rakam Türkiye katılımcıları için 45, Azerbaycan katılımcıları için 36'dır. Toplam katılımcıların %37,5'i (3 kişi) kadın, %62,5'i (5 kişi) erkektir. Katılımcıların %50'si Azerbaycan banka sektöründe (Bakü), %50'si Türkiye banka sektöründe (Eskişehir) görev almaktadırlar. Katılımcılardan 5'i Şube Müdürü, 1'i Müdür Yardımcısı, 1'i İnsan Kaynakları Yöneticisi, 1'i Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerle İş Ağı Yöneticisidir.

4.5.Verilerin Elde Edilmesi ve Analizi

Nitel araştırmada veriler esasen 3 şekilde; gözlem, görüşme ve belge/doküman incelemesi vasıtasıyla toplanır. Verilerin elde edilmesi için görüşme tekniğine başvurulacaksa görüşmeler yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış olabilir. Eğer veri toplanmasında gözlem tekniği tercih edilirse araştırmacıların katılım sağladıkları ve katılım sağlamadıkları gözlem olmakla 2 seçenek karşıya çıkabilir. Belgeler ise yazılı, sözlü, sesli ve görüntüye sahip olabilir. (Ağlargoğlu, 2011)

Bu araştırmada nitel araştırmanın yarı yapılandırılmış görüşme seçeneği kullanılmıştır.

4.5.1. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları

Araştırmacı tarafından önce literatür taraması gerçekleştirilmiş, daha sonra Türkiye Ölçme Araçları Dizininde (TOAD) mobbing ölçeklerine bakılmış, örnekler alınmış ve yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Bu görüşme soruları tez danışmanı Prof. Dr. Avni Barış Baraz ve daha 2 akademisyen ile tartışılmış ve düzenlemeler yapılmıştır. Araştırma soruları hem Türkiye Türkçesinde hem de Azerbaycan Türkçesinde hazırlanmıştır. Sorular ekte verilmiştir.

Sorular dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde analiz zamanı kullanılması amacıyla düzenlenen katılımcıların özel bilgileri yer almaktadır (4 soru). İkinci bölümde

banka yöneticilerinin mobbing hakkında bilgi düzeyini ölçmek, aynı zamanda banka yöneticileri ve çalışanlarının mobbinge maruz kalıp kalmadığını belirlemek için gizli sorular yer almaktadır (24 soru). Üçüncü bölümde yöneticilere mobbing kavramı hakkında ne kadar bilgi sahibi olduklarını belirlemek için açık sorular yöneltilmiştir (3 soru). Sonuncu, yani dördüncü bölümde bankaların ve bireylerin mobbinge mücadele yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla 5 soru düzenlenmiştir.

4.5.2. Verilerin analizi

Araştırma banka sektöründe faaliyette bulunan üst ve orta düzey yöneticilerin gönüllü katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yönteminin görüşme tekniği kullanılarak 8 yönetici ile 40-50 dakika süren toplantılar gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizi içerik analizi tekniği ile hayata geçirilmiştir.

İçerik analizi zamanı görüşmeden elde edilen veriler defalarca tekrar tekrar okunduktan incelenmiştir. Daha sonra yanıtlar özetlenmiş, kategori, alt kategori ve kodlara bölünmüştür.

4.5.3. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği

Araştırma konusu olan mobbing çok hassas ve herkes tarafından konuşulmayan bir konudur. Bu konuda herkesin konuşmak istemeyeceği, görüşmeyi kabul eden şahısların (özellikle yönetici olmaları nedeniyle) soruları tam samimiyet içerisinde yanıtlamayacağı önceden tahmin ediliyordu. Bu sebeple araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmak için bazı önlemler alınmıştır. Bunlar aşağıdakilerdir:

- Görüşmeler tamamen anonim (gizli) şekilde gerçekleşecektir. Katılım sağlayan şahıs ve bankaların ismi araştırmada yer almayacaktır. Bunun yerine araştırmada katılımcıların isimleri YA1, YA2, YT1, YT2, ... gibi kodlar şeklinde not edilmiştir.
- Veriler sadece gönüllü katılımcılardan toplanacaktır.
- Veriler çoğu zaman doğrudan alıntı şeklinde yazıya geçirilecektir.

- Görüşmelerde not alınmış ve sesler kaydedilmiştir. Katılımcılar istemedikleri sürede ses kaydı alınmayacaktır. Bazı katılımcılara “Ses kaydı alabilir miyim?” sorusu dahi yönlendirilmemiş ve sadece kâğıt üzerine not alınmıştır.

4.5.4. Bulgular

Türkiye’nin Eskişehir ilinde ve Azerbaycan’ın Bakü şehrinde banka sektöründe çalışan yöneticiler üzerine yapılan araştırma sonucunda 8 bulgu elde edilmiştir. Bu bulguların temel başlıkları aşağıdaki gibidir:

1. Bankacılık sektöründe mobbing konusunda araştırmalara karşı açık olma düzeyine göre Türkiye ve Azerbaycan arasındaki farklılıklar;
2. Bankacılık sektöründe yöneticilerin cinsiyetlerine göre Türkiye ve Azerbaycan arasındaki farklılıklar;
3. Azerbaycan’da ve Türkiye’de banka yöneticilerinin mobbing kavramı hakkında sahip oldukları bilgi düzeyi açısından farklılıklar;
4. Azerbaycan’da ve Türkiye’de banka yöneticilerinin mobbinge maruz kalma düzeyi açısından farklılıklar;
5. Azerbaycan’da ve Türkiye’de banka yöneticilerinin gözünde çalışanların mobbinge maruz kalma düzeyi açısından farklılıklar;
6. Bankacılık sektöründe en çok karşılaşılan sorunlar açısından farklılıklar;
7. Banka yönetiminin mobbingle mücadele yöntemleri açısından farklılıklar;
8. Banka yöneticilerinin mobbingle bireysel mücadele yöntemleri açısından farklılıklar.

4.5.4.1. Bankacılık sektöründe mobbing konusunda araştırmalara karşı açık olma düzeyine göre Türkiye ve Azerbaycan arasındaki farklılıklara ilişkin bulgular

Araştırma hem Eskişehir’de hem de Bakü’de olmak üzere 2 şehirde gerçekleştirilmiştir. Planlanan görüşme sayısı her birinde 5 olmakla toplamda 10’dur. Araştırma için önce Bakü’ye 15 gün sürecek şekilde gidildi. Burada 15 gün içinde 13 banka şubesine gidildi ve randevu alınmaya çalışıldı. Bu sayıya bir bankanın 3 şubesi, bir

bankanın 2 şubesi ve 8 banka dahildir. Toplamda 10 banka, 13 şube ile görüşülmeye çalışılmıştır.

Bankalardan 4'ü görüşmeyi kabul etmiştir. Görüşmeyi kabul eden bankalardan biri (BA7) ilk randevu isteğine “buyurun, zamanınız varsa, şimdi de görüşebiliriz” yanıtını vermiş ve görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden üçü randevulaşma sonucu gerçekleşmiştir. Randevulaşma sonucu gerçekleşen bu 3 görüşmeden ikisine (kod BA4 ve BA5) bir kişinin aracılığı ile ulaşılmıştır.

Görüşmeyi kabul etmeyen veya görüşme isteğine cevap vermeyen banka sayısı 9'dur. Onlardan 3'ü bir bankanın farklı şubeleridir. Bu şubelerden birincisi (kod BA1) görüşme isteğine direkt red cevabı verdi, ikincisi (kod BA2) “Merkez şubeden izin belgesi alırsanız, görüşmeyi kabul ederim” yanıtını verdi, merkez şube olan üçüncüsü ise (kod BA3) birkaç saat süren beklemeden sonra arayacaklarını söylediler, ancak yapılan hatırlatmaya rağmen aramadılar. Bu bankalardan bir diğeri ise öncesinde randevu vermiş, daha sonra randevu zamanı görüşmeden imtina etmiştir. İmtina sebebi araştırmacının kâğıda not alması olarak gösterilmiştir, araştırmacı kâğıda not almayı bırakırsa görüşme yapılabileceği söylenmiştir. Not alınmamasının araştırma analizi zamanı yanlış hatırlama gibi olaylar nedeniyle hata yapma olasılığını yükselttiğinden dolayı görüşme, araştırmacı tarafından başlamadan bitirilmiştir (BA6).

Tablo 4.4. *Azerbaycan'da bankaların görüşme isteğine cevapları*

Kod	Bekletilme süresi	Cevap	Sonuç
BA1	Anında	Redd	Görüşme yapılamadı.
BA2	15 dakika	<i>“Merkez şubeden izin belgesi alırsanız, görüşmeyi kabul ederim”</i>	İzin belgesi alınamadı. Görüşme yapılamadı.
BA3	10 günden fazla	Hiçbir cevap alınamadı.	Görüşme yapılamadı.
BA4	Anında	Randevu alındı.	Görüşme Şube Müdürü ile yapıldı.

Tablo 4.4. (Devam) *Azerbaycan’da bankaların görüşme isteğine cevapları*

BA5	Anında	Randevu alındı.	Görüşme Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerle İş Ağı Yöneticisi ile yapıldı.
BA6	Anında	Randevu alındı.	Görüşme randevu zamanı iptal edildi.
BA7	Anında	<i>“Buyurun, zamanınız varsa, şimdi de görüşebiliriz”</i>	Görüşme Şube Müdürü ile yapıldı.
BA8	Anında	<i>“Görüşmeyi sadece işten sonra telefonla yapabiliriz”</i>	Telefonla yapılacak görüşmenin verimli olacağı düşünülmediği için görüşme araştırmacı tarafından iptal edilmiştir.
BA9	20 dakika	Randevu alındı.	Görüşme İnsan Kaynakları Yöneticisi ile yapıldı.
BA10	Anında	Redd	Görüşme yapılamadı.
BA11	Anında	Redd	Görüşme yapılamadı.
BA12	Anında	Redd	Görüşme yapılamadı.
BA13	Anında	Redd	Görüşme yapılamadı.

Araştırmanın ikinci bölümü Türkiye’de devam etti. Karşılaştırmalı analiz zamanı eşitliğin daha uygun olacağı düşünüldüğü için Eskişehir’de de 4 bankaya ulaşıldı. Eskişehir’de banka sektörünün araştırmaya karşı açık olma durumu daha yüksek olduğu için daha çok bankaya ulaşılabileceği tahmin ediliyordu. Ancak bu sayı, Bakü’de yapılmış araştırma sonucu ulaşılan banka sayısına eşit olması istendiğinden 4’de durduruldu.

Eskişehir’de toplam 7 bankaya görüşme isteğinde bulunuldu. Görüşme isteğini kabul eden bankalardan ikisi (kod BT6 ve BT7) görüşmeyi anında kabul etti, ikisi ise (kod BT4 ve BT5) randevu verdi.

Tablo 4.5. *Türkiye’de bankaların görüşme isteğine cevapları*

Kod	Bekletilme süresi	Cevap	Sonuç
BT1	Anında	<i>“Kurumsal olduğumuz için görüşme yapamıyoruz.”</i>	Görüşme yapılamadı.
BT2	Anında	Redd	Görüşme yapılamadı.
BT3	10 günden fazla	<i>“Merkezden izin alınması gerekiyor. Onay e-postası geldikten sonra sizinle seve-seve görüşürüm”</i>	Merkez şubeye e-posta yazıldı ve gelen cevap mektubunda onay verilmediği bildirildiği için görüşme yapılamadı.
BT4	Anında	Randevu alındı.	Görüşme Şube Müdürü Yardımcısı ile yapıldı.
BT5	Anında	Randevu alındı.	Görüşme Şube Müdürü ile yapıldı.
BT6	Anında	<i>“Buyurun, gelin.”</i>	Görüşme Şube Müdürü ile yapıldı.
BT7	Anında	<i>“Buyurun, gelin.”</i>	Görüşme Şube Müdürü ile yapıldı.

Araştırma zamanı görüşme isteklerine ve gelen yanıtlara bakıldığında Türkiye’de yaklaşık her 2 bankadan birinin görüşmeyi kabul ettiği görülmektedir. Bu durum Azerbaycan’da biraz daha farklıdır. Şöyle ki, Bakü’de yapılan araştırmada 13 görüşme isteğinden sadece 4’ü olumlu geri dönüş almıştır, yani yaklaşık her 3 bankadan sadece biri görüşmeyi kabul etmiştir. Kısacası, Türkiye’de görüşme isteğinde bulunan bankaların %57’sinden, Azerbaycan’da ise görüşme isteğinde bulunan bankaların %30’undan olumlu cevap gelmiştir. Bu da Türkiye’nin bankacılık sektöründe mobbing konusunda araştırmaya karşı açık olma durumunun Azerbaycan’ın bankacılık sektörüne kıyasla 2 katı olması demektir.

4.5.4.2.Bankacılık sektöründe yöneticilerin cinsiyetlerine göre Türkiye ve Azerbaycan arasındaki farklılıklara ilişkin bulgular

Araştırmanın ikinci önemli bulgusu bankacılık sektöründeki cinsiyet eşitsizliğinin ülkeler arasındaki önemli farkına ilişkindir. Yukarıda Tablo 4.3.'de görüldüğü üzere her ülkede 4 yönetici ile görüşülmüştür. Azerbaycan'da bu yöneticilerden %25'i kadın, %75'i erkek, Türkiye'de ise %50'si kadın, %50'si erkektir.

Her iki ülkede İnsan Kaynakları genellikle kadınlar tarafından yönetiliyor. Azerbaycan'da %25'i teşkil eden katılımcı da İnsan Kaynakları Yöneticisidir. Görüşmeyi kabul etmeyen bankalara bakıldığında da Azerbaycan'da genellikle banka müdürleri ve müdür yardımcıları erkeklerden oluşmaktadır. Araştırma bu durumun Türkiye'de biraz daha farklı olduğunu, yani burada kadın-erkek eşitliğinin olduğunu gösterdi.

4.5.4.3.Azerbaycan'da ve Türkiye'de banka yöneticilerinin mobbing kavramı hakkında sahip oldukları bilgi düzeyine ilişkin bulgular

Banka yöneticilerinin mobbing kavramı hakkındaki bilgi düzeylerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almıştır:

Tablo 4.6. *Azerbaycan'da ve Türkiye'de banka yöneticilerinin mobbing kavramı hakkında sahip oldukları bilgi düzeyi*

Kod	Ülke	Kavram hakkındaki bilgi düzeyi
YA1	Azerbaycan	Konu hakkında bilgi sahibi değil.
YA2	Azerbaycan	Konu hakkında bilgi sahibi değil.
YA3	Azerbaycan	Konu hakkında bilgi sahibi değil.
YA4	Azerbaycan	Konu hakkında bilgi sahibi değil.
YT1	Türkiye	Konu hakkında yanlış bilgiye sahiptir. Mobbingin amaca ulaşmak için gerekli olduğunu düşünüyor.
YT2	Türkiye	Konu hakkında bilgi sahibidir.

Tablo 4.6. (Deavm) *Azerbaycan’da ve Türkiye’de banka yöneticilerinin mobbing kavramı hakkında sahip oldukları bilgi düzeyi*

YT3	Türkiye	Konu hakkında bilgi sahibidir.
YT4	Türkiye	Konu hakkında yüzeysel bilgi sahibidir.

Türkiye ile mukayesede Azerbaycan’da durum acıktır. Görüşme yapılan hiçbir yönetici mobbing kavramı hakkında bilgi sahibi değildir. Bankalara görüşme isteği üzerine gidildiğinde randevu almak için araştırmacı önce çalışmasının ismini belirtmiştir. Banka çalışanlarından ve yöneticilerinden en çok gelen yanıt ise “Mobbing... AA, bu bir uygulama mı?” olmuştur. Yukarıdaki bölümde literatür taramasında da görüldüğü gibi Azerbaycan’da bu konu neredeyse gün yüzüne çıkarılmamıştır. Konu üzerine detaylı araştırma sayısı yok denilecek kadardır.

Türkiye’de görüşme yapılan yöneticilerin %75’i konu hakkında tam veya yüzeysel bilgi sahibidir. İki ülke arasındaki araştırmada Türkiye’nin bankacılık sektöründe yöneticilerin mobbing bilincinin yüksek olduğu, Azerbaycan’ın bankacılık sektöründe ise yöneticilerin mobbing bilincinin olmadığı bulgulanmıştır.

4.5.4.4.Azerbaycan’da ve Türkiye’de banka yöneticilerinin mobbinge maruz kalma düzeyine ilişkin bulgular

Katılımcılara mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını öğrenmek amacıyla gizli sorular yönlendirilmiştir. Elde edilmiş verilerin analizi sonucunda yöneticilerin, mobbinge uğrama olasılıklarının yükselten davranış şekilleri ile ara sıra karşılaştıkları görülmüştür. Bu davranış şekilleri aşağıdaki tabloda yer almıştır.

Tablo 4.7. *Yöneticilerin mobbinge maruz kalma olasılığını yükselten davranış şekilleri (Azerbaycan araştırması)*

Kategori	Alt Kategori	Kod
Yöneticilerin mobbinge maruz kalma olasılığını	A.K.1: Üstlerle yapılan toplantılarda fikirlerinin dinlenmemesi	Kod 1: dinlenmeme

Tablo 4.7. (Devam) *Yöneticilerin mobbinge maruz kalma olasılığını yükselten davranış şekilleri (Azerbaycan araştırması)*

artıran davranış şekilleri	A.K.2: Yapılan herhangi bir davranış şekline veya söyleme dalga geçilerek gülünmesi A.K.3: Yöneticilerin arkasından dedikoduların yapılması A.K.4: Yapılan hataların yıllar sonra bile hatırlatılması A.K.5: Yöneticilerin odalarındaki eşyaların yerinin değiştirilmesi, kaybolması veya kırılması A.K.6: Astların verilen işleri geciktirmesi veya yapmaması A.K.7: Yöneticilerin rahatsız edici jest ve mimiklere maruz kalması	Kod 2: dalga geçerek gülme Kod 3: işten kaytarma Kod 4: hataların hatırlatılması Kod 5: dedikodu Kod 6: eşyaların yerinin değişmesi Kod 7: rahatsız edici jest ve mimik
----------------------------	--	---

Yöneticilerin verdikleri bazı yanıtlar bunlardır:

“Üstlerim arasında fikirlere, yeniliklere karşı açık olanlar da var açık olmayanlar da var. Bunu orana bölmek gerekirse 30/70. %70’inin başka fikirler ilgisini çekmiyor.” (YA1) “Defalarca karşılaşıyorum bununla. Hatta örnek verebilirim bununla alakalı. Bizim yeni yıl etkinliğimiz vardı. Bu etkinliğe bizim genel müdürümüz de katılım sağlamıştır. Herkes bu yüzden sıkılıyor, çekiniyor. Birçok insan olduğu gibi davranmıyordu. Ben onları tanıdığım için fark edebiliyorum. Ben her zaman konuşkan biri olduğum için elime mikrofonu aldım ve şöyle söyledim: “X hanım, siz de bizdensiniz, bizlerin bu durumdan sıkılmaması gerekiyor”. Ondan sonra bir baktım herkes bana garip bakıyor, neden böyle bir cümle kurdun diyorlar, bana gülüyorlar. Bence çekinmemeliyiz, samimi olmalıyız. Benim cümlemi genel müdürümüz de hoş karşıladı. Ancak iş arkadaşlarım için aynısını söyleyemem. Ama artık böyle durumlar nadiren oluyor. Bazen böyle ters tepki verebiliyorlar, ancak biz de çalışıyoruz ki, kendimizi kontrol edelim.” (YA1)

“Sıklıkla eşyaların yerinin değiştiği, kaybolduğu oluyor. Ama bu da normal bir hal, bunun nedeni temizliktir. Şimdi temizlikçi geliyor, eşyaları kaldırıyor, oraları temizliyor, sonra geri yerine koyuyor. Aynı olduğu gibi aklında tutamayabilir.” YA2 “Astlarımla toplantı yaptığımda bazılarını yaptıkları işten dolayı eleştirdiğimde, bir gün sonra (gülüyor) onlar bana karşı garip jest ve mimikalar sergiliyor. Ama sonra geçiyor bu. (gülümsüyor)” YA3 “Bazı çalışanlar umursamazdırlar, bu yüzden işleri vaktinde yapmıyorlar. Elbette biz de bu insanları uyarıyoruz defalarca. Artık bu durum durmadan devam ederse, o zaman belki işten çıkarmaya kadar gidebiliyor.” YA3 “Bir birimiz var, orada normalde 5-6 çalışan olmalı diye planlanmıştır. Ancak şu an sadece 3 kişi var. Yani 3 kişi aslında 6 kişinin işini görüyor. Böyle hallerde işi yetiştiremiyor, yapmak istemiyorlar. 3’ü de yapmak istemiyor” YA1 “Ara sıra üstler

tarafından yaptığımız hatalar hatırlatılıyor.” YA2 “Ara sıra arkamızdan konuşulduğunu duyuyoruz” YA2
“Bazen çalışanlar işi anlamadıkları için işi yapamıyorlar.” YA4

Bir sonraki bulguda yöneticilerin gözünde çalışanların mobbinge uğrama olasılığına değinilecek. Ancak burada dikkat çeken ve soru işareti oluşturan bir makam var: Acaba mobbingin karşılıklı türü de var mıdır? Katılımcıların bazıları çalışanların iş yükünün fazla olduğunu, yeteneklerinin üstünde sorumluluklar verildiğini ve çalışanların da bunun sonucunda işten kaydardıklarını söylediler.

Çalışanlara fazla, yeteneklerini aşan iş yükünün verilmesi yönetici tarafından çalışana uygulanan mobbing davranışı olabilir. Mobbing aşamalarına bakılınca, çalışan önce işleri yapamaz, sonra sıkıntıya girer, sonra ya kovulur. Ya da istifa eder. Aynı zamanda işlerin yapılmaması, işten kaytarma gibi davranışlar da asttan üste doğru yapılan mobbing davranış şekli olabilir, özellikle, bu davranış grup şeklinde ise. YA1’in söyleminde birimin 3 çalışanı tarafından bu davranış sergilenmektedir.

Bu meselede görülen ilk mobbing davranışı üst yönetim tarafından çalışanların iş yükünün düşünülmeden arttırılması şeklinde uygulanmaktadır. Görülen ikinci mobbing davranışı ise çalışanların bir grup halinde birleşerek yöneticiye karşı tavır almalarıdır. Bu durumda **karşılıklı mobbing** kavramı ortaya çıkmaktadır. Şimdiye kadar yapılan literatür çalışmasında böyle bir kavrama rastlanmamıştır. Bu konu bir sonraki çalışmalara yol gösterebilir ve daha kapsamlı şekilde araştırılabilir.

Türkiye’de yapılan araştırma sonuçlarında katılımcı YT1’in hiçbir mobbinge maruz kalmadığı ve herhangi bir mobbing durumuna şahit olmadığı bulgulanmıştır. Diğer 3 katılımcının yanıtları ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.8. Yöneticilerin mobbinge maruz kalma olasılığını yükselten davranış şekilleri (Türkiye araştırması)

Kategori	Alt Kategori	Kod
Yöneticilerin mobbinge maruz kalma olasılığını arttıran davranış şekilleri	A.K.1: Üstlerle yapılan toplantılarda seslendirilen yeni fikirlere karşı kapalı tutumun sergilenmesi A.K.2: Yöneticilerin arkasından dedikoduların yapılması A.K.3: Yapılan hataların hatırlatılması	Kod 1: yeni fikirlere kapalı Kod 2: rahatsız edici jest ve mimik Kod 3: işten kaytarma Kod 4: hataların hatırlatılması

Tablo 4.8. (Devam) *Yöneticilerin mobbinge maruz kalma olasılığını yükselten davranış şekilleri (Türkiye araştırması)*

	A.K.4: Astların verilen işleri geciktirmesi veya yapmaması A.K.5: Yöneticilerin rahatsız edici jest ve mimiklere maruz kalması A.K.6: Toplantılarda dalga geçilmesi	Kod 5: dedikodu Kod 6: dalga geçiliyor
--	---	---

Yöneticilerin verdikleri bazı yanıtlar bunlardır:

“Üstlerle olan toplantılarda şahit olduğum durum şu ki, yeni fikirlere açıklık beklenen düzeyde değil.” YT2 “Bazen işten kaytarma olabiliyor. Çalışan diyor ki ben yorulduğum, artık arama yapmak istemiyorum. Bunun birçok sebebi olabilir; çocuğu vardır, ailevi sorunları vardır, yoğun hedef baskısı mevcuttur, yorgundur.” YT2 “Üstlerim tarafından rahatsız edici jest ve mimiklerle çok karşılaştım. Kaba şekilde mesajlar alıyordum onlardan. Bu bir dönem çok oldu. Şu an yok diyebiliriz.” YT2 “Yaptığımız hatalar bazen üstler tarafından hatırlatılıyor. Yani, bu büyük hata olmalı aslında. Bu hata tekrar olmayınca artık hatırlatılmıyor da. Bir dönem hataların söylendiği oldu, evet.” YT3 “Nadiren iş kaytarma durumu olabiliyor. Burada X ve Y kuşağı çalışıyor. Neredeyse hepsi sosyal medya kullanıcıları. Bazen iş yapmadıklarını, bunun yerine sosyal medyada gezindiklerini görebiliyorum. Özellikle gençler.” YT3 “Oluyor, bazen duyuyorum hakkımdaki dedikoduları. Gelip bana söylüyorlar.” YT3 “Üstler tarafından bazen hatalarımız toplantılarda hatırlatılır.” YT4 “Bazen iş geciktirme oluyor. Bakıyorsun, ortada elle tutulur bir sebep yok.” YT4 “Nadiren dedikodularımız yapılıyor.” YT4 “Bazı şeylerin yerinde ve doğru zamanında söylenmesi gerekiyor. Öyle olmadığı zaman toplantılar zamanı dalga geçilebiliyor.” YT2

Araştırma sonuçlarına bakıldığında hem Türkiye’de hem de Azerbaycan’da yöneticilerin en çok maruz kaldıkları mobbing davranışları:

- Üst yönetim tarafından fikirlerinin dinlenilmemesi ve hatalarının hatırlatılması,
- Yöneticilerin arkasından konuşulması,
- Yöneticilerin rahatsız edici jest ve mimikler ile karşılaşması,
- Çalışanların işten kaytarması.

Araştırma sonucunda aynı zamanda bazı farklılıklar bulunmuştur. Şöyle ki, Azerbaycan’da yapılan araştırmada bazı yöneticiler eşyalarının yerinin değiştirildiği veya kaybedildiği olduğunu (YA2) ve bazen söyledikleri ile dalga geçildiğini (YA1)

aktarmışlardır. Ancak Türkiye’de yapılan araştırmada bu noktalardan hiçbiri ile karşılaşılmamıştır.

4.5.4.5.Azerbaycan’da ve Türkiye’de banka yöneticilerinin gözünde çalışanların mobbinge maruz kalma düzeyine ilişkin bulgular

Katılımcılara onların gözünden çalışanların mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını öğrenmek amacıyla gizli sorular yönlendirilmiştir. Azerbaycan’da elde edilmiş verilerin analizi sonucunda yöneticilerin, çalışanların mobbinge uğrama olasılıklarının yükselten davranış şekilleri ile karşılaştıkları görülmüştür. Ancak yöneticilerden bazıları bunu mobbing olarak niteliklendirmiyor. Bunun da bir sıra nedenleri vardır.

Yöneticilere yöneltilen “Bankanızda herhangi mobbing olayı gerçekleşti mi?” sorusuna farklı cevaplar geldi. 4 banka yöneticisi ile görüşme sonucunda katılımcıların 4’ünün de mobbing kelimesini ilk defa duydukları veya bu kavram hakkında fazla bilgi sahibi olmadıkları bulgulanmıştır. Bu soruya katılımcılardan YA1 “*Belki de gerçekleşti, bilmiyorum, emin değilim.*”, YA2 araştırmacının verdiği sorulardan mobbingin ne anlama geldiğini tahmin ederekten “*Muhtemelen her gün oluyordur.*”, YA3 “*Bilmiyorum.*”, YA4 “*Bu konu ile alakalı herhangi bir şikâyet gelmedi. Yani herhangi mobbing olayı gerçekleşmedi.*” cevabını vermiştir.

Tablo 4.9. Yöneticilerin bakış açısından çalışanların mobbinge maruz kalma olasılığını yükselten davranış şekilleri (Azerbaycan araştırması)

Kategori	Alt Kategori	Kod
Yöneticilerin bakış açısında çalışanların mobbinge maruz kalma olasılığını oluşturan davranış şekilleri	A.K.1: Yapılan hataların yıllar sonra bile hatırlatılması A.K.2: Çalışanlara yeteneklerinin üstünde işlerin verilmesi A.K.3: Çalışanların rahatsız edici jest ve mimiklere maruz kalması A.K.4: Çalışanların arkasından dedikoduların yapılması A.K.5: Çalışanın iş arkadaşını sürekli üstüne şikâyet etmesi	Kod 1: hataların hatırlatılması Kod 2: fazla iş yükü Kod 3: rahatsız edici jest ve mimik Kod 4: dedikodu Kod 5: üste şikâyet Kod 6: yüksek ses tonu ile tartışma Kod 7: molalarda yalnızlık

Tablo 4.9. (Devam) Yöneticilerin bakış açısından çalışanların mobbinge maruz kalma olasılığını yükselten davranış şekilleri (Azerbaycan araştırması)

	A.K.6: Çalışanların iş arkadaşları ile yüksek ses tonu ve etik dışı kelimeler kullanarak tartışması A.K.7: Bazı çalışanların mola zamanlarında yalnız kalması	
--	--	--

Yöneticilerin verdikleri bazı yanıtlar bunlardır:

“Bazı çalışanlar var ki onlara hep hataları hatırlatılıyor. Ya üzerinden geçmiş birkaç yıl hala toplantıya gidiyoruz üstü diyor ki “X bey, hatırlıyorsunuz dimi o vakit bilmem hangi müşteri hakkında çok emin konuşmuştunuz, ama düşündüğünüz gibi yürümedi işler.” Böyle olunca adamın toplantıda bir fikir söylemesi için cesareti kalmıyor ki. Ya da motivasyonu. Ama bizim alan bankacılık. Bu sektörde işler riskler üzerine kuruludur. Bizler çok fazla risk alırız. Elbette ara sıra hatalar da olacak. Hata olmaması için o zaman hiçbir şey yapmayalım. Bu adam benim astım. Böyle hallerde onun tarafında durmaya çalışıyorum. Eleştiren kişiye artık yapma bunu. Doğru değil, insanların motivasyonunu düşürmeye ne gerek var diyorum.” YA1 *“Bir birimimiz var, orada normalde 5-6 çalışan olmalı diye planlanmıştır. Ancak şu an sadece 3 kişi var. Yani 3 kişi aslında 6 kişinin işini görüyor.”* YA1 *“Sürekli dedikodu yapılır. Çalışanlar birbirinin arkasından sürekli konuşurlar.”* YA1 *“Evet, jest ve mimiklerden rahatsız olan çalışanlarımız var. Özellikle, kadınlar. Bu konuda hep de şikâyet ederler. Ancak, ben karışmamayı tercih ederim. Sonuçta biz bir ekibiz, her küçük şeyde şikâyet edilse, nasıl olurdu. Zaten sonra bir bakıyorum birkaç gün sonra şikâyet ettiği kişi ile barışmış. O yüzden ben bu konulara asla karışmıyorum. Bu jest ve mimiklerle alakalı şikâyetlerde de genellikle “selam verdim, almadı”, “göz göze geliyoruz yüzünü çeviriyor”, “dosyayı sert şekilde masama bıraktı” gibi noktalara değiniliyor.”* YA1 *“Durmadan iş arkadaşını üstlerine şikâyet eden var. Bunun sebebi belli, bizler biliyoruz. İki çalışan da aynı zamanda işe girmişler, deneyim ve emek harcama süreleri aynı, ancak aralarından biri kariyerinde ilerliyor, yönetici oluyor. Diğeri aynı pozisyonda kalıyor. Rekabetten dolayı oluyor genellikle bu şikâyetler.”* YA2 *“Molalarda yalnız kalan çalışanları görüyoruz. Bunlar tamamen bireylerin psikolojisi ile alakalı durumlardır.”* YA2 *“Dedikoduları duyuyoruz ara sıra, birbirlerinin arkasından konuşanlar oluyor.”* YA3 *“Bazen sesini yükselterek konuşan çalışanlar oluyor, kendi iş arkadaşları ile tartışıyorlar. Böyle durumlarda hemen müdahale etmeye çalışıyoruz. İş yerinde seslerin yükselmesi doğru değil.”* YA3 *“Ara sıra dedikodular oluyor”* YA4

Türkiye’de elde edilen verilerin analizi sonucunda yöneticilerin, çalışanların mobbinge uğrama olasılıklarının yükselten davranış şekilleri ile karşılaştıkları görülmüştür.

Tablo 4.10. Yöneticilerin bakış açısından çalışanların mobbinge maruz kalma olasılığını yükselten davranış şekilleri (Türkiye araştırması)

Kategori	Alt Kategori	Kod
Yöneticilerin bakış açısından çalışanların mobbinge maruz kalma olasılığını oluşturan davranış şekilleri	A.K.1: Çalışanın iş arkadaşını üstüne şikâyet etmesi A.K.2: Hedeflerin yüksek olmasının oluşturduğu baskı, bir nevi yeteneğinden fazla iş yükünün verilmesi A.K.3: Çalışanların arkasından dedikoduların yapılması A.K.4: Çalışanların iş arkadaşları ile yüksek ses tonu ve etik dışı kelimeler kullanarak tartışması A.K.5: Bazı çalışanların mola zamanlarında yalnız kalması	Kod 1: şikâyet Kod 2: baskı Kod 3: dedikodu Kod 4: yüksek ses tonu Kod 5: molalarda yalnızlık

Yöneticilerin verdikleri bazı yanıtlar bunlardır:

“Bazen iş arkadaşının arkasından konuşan, şikâyet eden oluyor. Genellikle biz onları bir araya getiriyoruz, karşılıklı konuşup olayı çözmeye çalışıyoruz.” YT1 “Baskı var. Bankalar rekabet ortamı çok yüksek olan kurumlardır. Burada rekabet var, risk var, büyük hedefler var. Hedefler çok yüksek oluyor, evet. Bu da çalışanlar üzerinde baskı oluşturuyor. Genel müdürler şube müdürlerine, şube müdürleri çalışanlara baskı uygular. Baskı, bence mobbing değil. Motivasyonu da yüksek tutuyoruz çünkü. Hedefe ulaşanlar için çok iyi motivasyonlar oluyor. Hem maddi hem manevi.” YT2 “Bazen dedikodular duyuyoruz.” YT2 “Bazen çalışanların seslerini yükselttiği, doğru olmayan kelimeler sarf ettiği oluyor. Bunun nedenleri: iş yoğunluğu, baskı, stres, bazen ekipten birinin sana ulaşacak dosyayı geciktirmesi vb.” YT3 “Bazen dedikodular oluyor.” YT3 “Molalarda yalnız kalan çalışanlar oluyor. Bunun nedeni insan ilişkilerinde veya iletişimde sorun yaşamalarıdır.” YT4 “Nadiren dedikodular oluyor.” YT4

Araştırma sonuçlarına bakıldığında hem Türkiye’de hem de Azerbaycan’da yöneticilerin bakış açısından çalışanların en çok maruz kaldıkları mobbing davranışları:

- Çalışanların arkasından konuşulması,
- Çalışanların iş arkadaşlarını üstlerine şikâyet etmeleri,
- Molalarda yalnız kalmaları,
- Çalışanların iş arkadaşları ile yüksek ses tonu ve rahatsız edici kelimeler kullanarak tartışması.

Araştırma sonucunda aynı zamanda bazı farklılıklar bulunmuştur. Şöyle ki, Azerbaycan’da yapılan araştırmada bazı yöneticiler çalışanların yaptıkları hatalarının onlara toplantılarda sürekli hatırlatıldığını, fazla iş gücüne ve rahatsız edici jest ve mimiklere maruz bırakıldıklarını (YA1) aktarmışlardır. Ancak Türkiye’de yapılan araştırmada bu noktalardan hiçbiri ile karşılaşılmadı.

Türkiye’de yapılan araştırmada yöneticiler çalışanların aynı zamanda baskı altında çalışmaya maruz bırakıldıklarını (YT2 ve YT3) söylediler. Ancak bu nokta Azerbaycan’da yapılan araştırmada bulgulanmamıştır.

4.5.4.6. Bankacılık sektöründe en çok karşılaşılan sorunlara ilişkin bulgular

Görüşme zamanı banka yöneticilerine gelen şikayetlerin konuları sorulmuştur. Bankacılık sektöründe karşılaşılan sorunlar aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 4.11. Bankacılık sektöründe karşılaşılan sorunlar

Kod	Ülke	Sorunlar	Sıklık
BA4	Azerbaycan	1. Geçim: maaşın yetmemesi 2. Teknolojik sorunlar 3. İş arkadaşları ile geçinememe: Örgütsel davranış bozukluğu, iş arkadaşının aşırı samimi olması, yersiz şaka, haksız eleştirisi vb. (yatay)	1 ve 2 ara sıra, 3 nadiren
BA5	Azerbaycan	1. Teknolojik sorunlar 2. Çalışan-müşteri arasında oluşan sorunlar	Her zaman
BA7	Azerbaycan	1. Geçim: maaşın yetmemesi 2. İş yükünün fazla olması 3. İş arkadaşları ile geçinememe	Ara sıra
BA9	Azerbaycan	1. İş arkadaşları ile geçinememe: Telefona cevap vermemesi vb. 2. Üst yönetim tarafından yanlış anlaşılma	Nadiren
BT4	Türkiye	Çalışan-müşteri arasında oluşan sorunlar	Her zaman

Tablo 4.11. (Devam) Bankacılık sektöründe karşılaşılan sorunlar

BT5	Türkiye	Hedeflerin yüksek olması	Çok sık
BT6	Türkiye	1. Geçim: maaşın yetmemesi 2. Hedef baskısı 3. Teknolojik sorunlar, operasyonel süreçlerin zorluğu	Ara sıra
BT7	Türkiye	1. Çalışan-müşteri arasında oluşan sorunlar 2. Özel konular: örneğin, iş arkadaşı doğum günü partisi yapmış, onu çağırmamış	Nadiren

Araştırma sonucunda ortaya çıkan dikkat çekici nokta Azerbaycan'da 4 bankadan 3'ünde çalışanlar iş arkadaşları ile geçinememe sorununa ilişkin şikâyetle bulunmuşlar. Bu durum Azerbaycan'da bankacılık sektöründe çalışanlar arasında yatay mobbingin daha yaygın olduğunu göstermektedir. Türkiye'de yapılan araştırmada ise 4 bankadan 2'sinde hedeflerin yüksek olmasına ilişkin şikâyetler gelmiş. Bu durum Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışanlar arasında dikey mobbingin daha yaygın olduğunu göstermektedir.

4.5.4.7. Banka yönetiminin mobbingle mücadele yöntemlerine ilişkin bulgular

Bir sorunun çözülmesi için önce sorunun tam olarak anlaşılması gerekiyor. Yani, mobbing durumunun çözülmesi için bu kavram hakkında, sebepleri, aşamaları ve sonuçlarına dair bilgi sahibi olmak lazım. Azerbaycan'ın bankacılık sektöründe mobbing bilincinin olmaması banka yönetiminin mobbingle mücadelede sistemsel yaklaşımının olmasını engelliyor.

Bu durum Türkiye'de de çok farklı değil. Mobbingle mücadele yöntemlerinden en önemlisi banka çalışanlarına ve yönetimine eğitimlerin verilmesidir. Görüşme yapılan 4 banka yöneticisinden sadece biri eğitimlerin verildiğinden bahsetti.

Tablo 4.12. *Mobbingle mücadelede banka yönetiminin yöntemleri*

Kod	Ülke	Soru: Mobbingle mücadelede banka olarak neler yapıyorsunuz?
BA4	Azerbaycan	• Adalet ve eşitlik sağlanıyor. • Gitmek isteyenlerin karşısına çıkmıyor. Ekipte kalanların yanında duruyor. • Ekibi ile gurur duyuyor.
BA5	Azerbaycan	Mobbing bilincinin eksikliği sorunun yanıtlanmasını engellemiştir.
BA7	Azerbaycan	Mobbing bilincinin eksikliği sorunun yanıtlanmasını engellemiştir.
BA9	Azerbaycan	Yönetime gelen tüm şikayetlere bakılıyor ve bir tepki ortaya koyuluyor.
BT4	Türkiye	Sorunlar dile getiriliyor, konuşuluyor ve yöneticiler çatışmaya dahil ediliyor
BT5	Türkiye	Durum görmezden gelinmiyor.
BT6	Türkiye	• İletişim doğru şekilde kuruluyor. • İK işin içine giriyor. • Neler yapılabilir ile alakalı toplantılar yapılıyor.
BT7	Türkiye	Hem yönetime hem de çalışanlara yılda 3 kere eğitimler veriliyor.

4.5.4.8. Banka yöneticilerinin mobbingle bireysel mücadele yöntemlerine ilişkin bulgular

Yapılan analiz sonucunda mobbingle bireysel mücadelede yöneticilerin sorunu kökünden halletmeye yönelik olmadığı görülmektedir. Yöneticiler daha çok o anki ortamı yumuşatmaya çalışıyor, aslında sorunları görmezden gelmeyi seçiyorlar. Bireysel mücadele için de önce bilgi birikiminin olması şarttır. İkinci nokta ise bilince sahipken çözüm üretmeyi istemektir.

Tablo 4.13. Mobbingle mücadelede yöneticilerin bireysel yöntemleri

Kod	Ülke	Soru: Mobbingle mücadelede bireysel olarak neler yapıyorsunuz?
BA4	Azerbaycan	Banka yönetiminin bu gibi durumlarla mücadele yöntemlerini harfiyen yerine yetiriyor.

Tablo 4.13. (Devam) Mobbingle mücadelede yöneticilerin bireysel yöntemleri

BA5	Azerbaycan	Mobbing bilincinin eksikliği sorunun yanıtlanmasını engellemiştir. Ancak görüşme esnasında konuşulanlar dikkate alınırsa, yönetici bireysel olarak bazı durumlara (hataların hatırlatılması, biriyle dalga geçilmesi) karşı çıkıyor, bazı durumları (rahatsız edici jest ve mimiklerin olması) önemsiz görüyor.
BA7	Azerbaycan	Mobbing bilincinin eksikliği sorunun yanıtlanmasını engellemiştir.
BA9	Azerbaycan	• Her 2 tarafı dinliyor. • Durumu yönetime çıkarıyor. • Çözüm yolunu bulmakta yardımcı oluyor.
BT4	Türkiye	Bir durum olduğunda konuşarak sebebini ve bu durumun getirdiği sonucunu anlamaya çalışıyor.
BT5	Türkiye	Genel Müdürlükten gelen baskıyı önce kendi içinde sindiriyor, sonra astlarına uygun dille bu hedefleri anlatmaya çalışıyor.
BT6	Türkiye	• Birey ona yapılanı astlarına yapmamayı seçiyor. • Yeni fikirlere açık tutum sergiliyor. • Daim çözüm yolları arıyor. • Mobbing zamanı arayı yumuşatmaya çalışıyor.
BT7	Türkiye	Birey şahsen kimseye mobbing uygulamıyor.

4.6. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

4.6.1. Sonuç ve tartışma

Araştırmada elde edilen verilerin içerik analizi sonucunda 8 bulguya ulaşılmıştır. Bunlar aşağıdakilerdir:

Araştırma zamanı verileri elde etmek için önce bankalara görüşme isteği için başvuru yapıldı. Bu başvurular genellikle yüz yüze, nadiren telefonla olmaktadır. Bu süreçte hem Azerbaycan hem de Türkiye bankacılık sektörünün mobbing konusunda araştırmanın yapılmasına olan bakış açılarında anlamlı farklılık görüldü. Türkiye’de banka sektörü çalışanlarının konuya daha ılımlı yaklaştığı görülürken, Azerbaycan’da bu konuya açıklığın daha düşük düzeyde olduğu görüldü. Şöyle ki, Türkiye’de her 2 bankadan biri görüşmeyi kabul ederken, Azerbaycan’da her 3-4 bankadan sadece biri kabul ediyordu.

Araştırma zamanı dikkat çeken bir diğer noktalardan biri bankacılık sektöründe yöneticilerin cinsiyetinin ülkeler üzerinde farklılık göstermesidir. Toplamda 8 banka ile görüşme yapılsa da toplamda 20 bankaya görüş isteğinde bulundu. Bunlardan 13'ü Azerbaycan'da, 7'si Türkiye'de gerçekleşti. Azerbaycan'da banka yöneticileri genellikle erkek cinsiyetinde olup, Türkiye'de ise bu bölüm daha eşit şekilde yapılmıştır. Bu da 21. Yüzyılda dahi hala kadınların cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığını, bazen kadınlar da dahil olmakla, insanların bu konuda bilincinin yüksek olmadığını ve bazı geleneklerden dolayı ülkelerde bu durumların normal karşılandığını göstermektedir. Hem Türkiye'de hem de Azerbaycan'da toplumda kadına değer veriliyor, ancak bu değerler genellikle kamusal hayatta mevcut iken (kadına öncelik vermek, taşıma araçlarında yer vermek vb.) iş hayatında maalesef mevcut değildir. Belki de cümleyi böyle kurmak daha doğru olur, kadınlara değer veriliyor, ancak yüksek sorumluluk getiren bir işi yapmakta güven beklenen kadar değil. Cinsiyet ayırmaksızın, insanların genel fikri henüz bu yönde olmaktadır.

Banka yöneticilerinin mobbing bilincine ne kadar sahip oldukları hakkında yapılan araştırma sonucunda Azerbaycan'da görüşme yapılan hiçbir yöneticinin mobbing konusu hakkında bilgi sahibi olmadığı görülmüştür. Görüşme isteğinin bulunduğu süreçte ise "Sizinle yöneticilerin bakış açısında mobbing konusunda görüşme yapabilir miyiz?" denildiğinde "Mobbing... AA, bu bir uygulama mı?" cevabı alınmıştır. Bu durum Türkiye'de daha farklıdır. Burada yapılan görüşmelerde 4 yöneticiden 3'ünün mobbing hakkında bilgi sahibi olduğu, birinin ise mobbing hakkında yanlış bilgiye sahip olduğu (mobbing pozitif baskı veya motivasyon kaynağıdır) bulgulanmıştır.

Elde edilen dördüncü sonuç banka yöneticilerinin mobbinge maruz kalma düzeyi hakkındadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında hem Türkiye'de hem de Azerbaycan'da yöneticilerin en çok maruz kaldıkları mobbing davranışları: Üst yönetim tarafından fikirlerinin dinlenilmemesi ve hatalarının hatırlatılması, yöneticilerin arkasından konuşulması, yöneticilerin rahatsız edici jest ve mimikler ile karşılaşması ve çalışanların işten kaytarmasıdır.

Araştırma zamanı yöneticilerin bakış açısından çalışanların mobbinge maruz kalma düzeyi bulgulanmıştır. Hem Türkiye'de hem de Azerbaycan'da yöneticilerin bakış açısından çalışanların en çok maruz kaldıkları mobbing davranışları: Çalışanların arkasından konuşulması, çalışanların iş arkadaşlarını üstlerine şikâyet etmeleri, molalarda

yalnız kalmaları, çalışanların iş arkadaşları ile yüksek ses tonu ve rahatsız edici kelimeler kullanarak tartışmasıdır. Molalarda yalnız kalmalarının nedeni sorulduğunda banka yöneticilerinden genellikle bu psikolojik bir durumdur veya iletişim sorunları vardır cevapları alındı. Banka yönetimi bu konuda herhangi bir adım atmamakta ve bu durumu çözmeye çalışmamaktadırlar. Görüşme yapılan yöneticilerden biri ise eğer müşterilerle iletişim içinde olan bir çalışan değilse ve kendi işini layığınca yerine getiriyorsa, onunla bu konunun tartışılmadığını, herhangi önlem alınmadığını, eğer çalışanın işi iletişime dayalıysa, o zaman bu konuda ona yardım edebileceklerini aktarmıştır.

Bankada en çok karşılaşılan sorunlardan birinin hedeflerin yüksek olması bulgulanmıştır. Yöneticiler genellikle banka sektörünün riskten oluştuğunu, büyük rekabet içinde faaliyet gösterdiğini ve bu yüzden hedeflerin de yüksek olduğunu düşünmektedirler. Büyük hedefler çalışanların yeteneğini aşıyorsa, bu mobbingdir. Banka yöneticileri ile görüşlerde yöneticiler tarafından genellikle baskı kelimesi kullanılmıştır. Baskının mobbing olmadığı düşüncesi bankacılık sektöründe mevcuttur. Banka yöneticilerinin genellikle, mobbing durumlarının fazla yaşanmadığı veya mobbingin olmadığı fikrinde oldukları bulgulanmıştır.

Mobbingle mücadele yöntemleri araştırıldığında elde edilen analiz sonucuna göre Azerbaycan'da mobbing bilinci olmadığı için bununla mücadele yöntemleri de yoktur. Bazı yöneticiler “bir şikâyet geldiğinde yönetim dikkate alıyor” cevabını vermiştir. Ancak görülen sonuca göre bu konuda fazla şikâyetler gelmemektedir. İnsanlar hâkim olmadıkları konu hakkında çok düşünemezler ve bir süre sonra baskı, mobbing, şiddet onlar için normalleşir.

Türkiye’de de durum çok farklı değil. Mobbing bilincinin yüksek olması mücadele yöntemlerinin gelişmesine yön vermemiş. Görüşme yapılan bankalardan sadece biri bu konuda eğitimler verildiğini açıklamıştır. Mobbingle mücadelenin ilk ve ana yolu eğitimidir. Maalesef görüşülen 8 bankadan sadece birinde bu durumla karşılaşıldı.

Banka yöneticilerinin mobbingle bireysel mücadeleleri araştırıldığında yöneticilerin genellikle sorunun kaynağına inmediği, o anı kurtarmaya çalıştıkları görülmüştür. Bazı yöneticiler şikâyetin gelmesine rağmen durumu görmezden gelmeye çalıştıklarını söylemişler.

Araştırma zamanı yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. **Karşılıklı mobbing**

Literatür araştırması zamanı bu kavrama rastlanmamıştır. Kavramın ortaya çıkış nedeni dikey şekilde yapılan karşılıklı mobbing durumundan dolayıdır. Şöyle ki, bir yönetici ile konuşulduğu zaman 2 esas nokta dikkati çekmiştir.

1. Altı kişinin çalışacağı düşünülen birimde sadece 3 kişi çalışmakta ve yeteneklerinden fazla iş yüküne maruz bırakılmaktadır. Bu durum 6 aydan fazladır devam ettiği için bilinçsiz şekilde mobbing davranışının üstten asta doğru sergilenmesidir.
2. Bu birim grup olarak bazen işleri yapmayı reddetmektedirler. Bu ise bilinçli veya bilinçsiz şekilde asttan üste doğru mobbing uygulanmasıdır. İşten kaytarma uzun süre ve devamlı gerçekleştirilirse, mobbing davranışı olma ihtimali gibi görülmekte ve genellikle bir kişi değil bir grup tarafından gerçekleştirilmektedir.

Çalışana yeteneğinden fazla iş vermek üstten asta olan dikey mobbing davranışı örneğidir. Diğer taraftan ise çalışanların bir grup halinde birleşerek işten kaytarmaları veya işi geciktirmeleri asttan üste doğru yapılan bir mobbing davranışıdır. Burada karşılıklı mobbing devreye giriyor. Bu konu araştırmaya ve tartışılmaya açıktır. Bundan sonra yapılan araştırmalarda bu konu ele alınabilir.

4.6.2. Öneri

Hem uygulayıcılara hem de bundan sonra bu konuyu ele almak isteyen araştırmacılara bazı öneriler vardır:

Uygulayıcılara öneriler:

- Banka yöneticileri mobbing kavramı hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Banka yöneticileri bu konuda çalışanlarını da bilgilendirmelidir. Bu konuda en etkin yol eğitimlerin teşkil edilmesidir.
- İnsan Kaynakları birimi çalışanlara şikâyet edebilmeleri için rahat alan oluşturmali ve bu konuda net ve açık şekilde konuşarak şikâyet etmek istediklerinde hangi adımları atmalı olduklarını aktarmalıdır.

- Şikâyet geldiğinde banka yönetimi bununla yakından ilgilenmeli, işin içinde olmalı ve çözüme isteğinde bulunmalıdır.

Araştırmacılara öneriler:

- Banka sektöründe araştırma yaparken örnekleme banka yöneticilerinin de dahil edilmesi daha verimli analiz yapılmasına yardımcı olacaktır. Bu sektörde yönetimin bakış açısı da çok önemlidir.
- Araştırma zamanı daha uzun zaman ve imkanlara sahip olunmalıdır.
- Henüz literatürde rastlanmayan, bu araştırma zamanı ortaya çıkan karşılıklı mobbing kavramı araştırılabilir.
- Araştırma zamanı kaydedilen ses yazmalar çok büyük öneme sahiptir. Araştırmacılar görüşmelere giderken önce güveni kazanıp daha sonra görüşmeleri ses kaydına alabilirler. Çalışma zamanı görüşmelerin sadece bir kısmında ses kaydı alınmıştır. Bazı yöneticiler buna izin vermemiştir. Ses kaydı alınan görüşmeleri defalarca dinleyerek yeni verilere ve sonuçlara ulaşılabilir.
- Bir sonraki benzer çalışmalarda hem yöneticilerden hem de çalışanlardan bilgi elde etmek daha iyi sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Mobbinge maruz kalan kişilere önerilere:

- Eğer birey mobbinge maruz kaldığını düşünüyorsa, öncelikle soğukkanlılığını koruyabilir.
- Birey ona mobbing uygulayan kişiyle açık şekilde konuşabilir ve kendi fikirlerini söyleyebilir. *“X, bu davranışları neden bana uyguladığınızı öğrenebilir miyim? Bana bu olaylar iyi gelmiyor, kendimi kötü hissettiriyor. Bunu yapmayı durdurabilir miyiz?”* vb.
- Birey ona yapılan davranışları (davranış şekli, hissettiği duygu ve olayın yaşandığı tarih) not edebilir.

- Mobbing davranışı “whatsapp” veya e-poçta gibi iletişim vasıtalarında yer almışsa, bunları silmeyebilir ve dosya haline getirip kenarda tutabilir. Eğer iş mahkemeye kadar giderse, bunlar mağdurun lehine delil olarak kullanılabilir.
- Mobbing yapan çalışma arkadaşıysa, yönetime şikâyetle bulunabilir. Bu şikâyetle kendini güzel bir şekilde ifade etmesi için soğukkanlılığını koruyup, önceden cümlelerine hazırlanıp daha sonra görüşmeye gidebilir.
- Mobbing derecesi yükseldiği zaman, durum dayanılmaz hal aldığı zaman mümkünse, başka iş arayışına girebilir.
- Birey her gün işe giderken *“Ben iyi, sorumluluğunu bilen ve kendine güvenen çalışanım. Eğer işte sürekli başarısız oluyorsam, bunun nedeni her zaman ben olmayabilirim. Fazla iş yükü, düşük moral vb. durumlar başarıyı etkileyen faktörlerdir.”* Cümlelerini kendi kendine tekrar edebilir.
- Birey bir avukat ile konuşarak yasal işlemleri başlatabilmek için bilgi sahibi olabilir/yardım alabilir.

Mobbing hakkında bilinci artırmak vazifesi sadece iş verenlerin değildir. Üniversitelerin, reklam ajanslarının, radyo-televizyon programlarının da sorumluluğu haline gelmelidir. Üniversitelerde zorunlu mobbing dersi alınmalıdır. Radyo veya Televizyon mecrasında çeşitli programlar yapılabilir. Kamu spotu olarak videolar hazırlanabilir, işletmelerin reklamlarında gönderme yapılabilir, bu konuda film, senaryo yarışmaları gerçekleştirilebilir, film veya mini dizi çekilebilir.

KAYNAKÇA

- Aslan, H. (2022). Okul Müdürlerinin Kindarlık Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine Etkisi. *e-Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 751-769.
- Ağlargoş, O. (2011). *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Örgütsel Kimliklerinin Fenomenografik Durum Çalışmalarıyla Analizi*. Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aşkın, E.Ö. ve Aşkın, U. (2018). Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Mobbing: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (24), 255-282.
- Aygün, H.A. (2012). Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 5, 92-121.
- Başaga, H. B., Karal, Ü. ve Temel, B.A. (2019). Türkiye’de İnşaat Mühendislerinin Mobbing Algılarının Belirlenmesi Üzerine Bir Çalışma. *Erzincan Üniversitesi: Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 714-733
- Bayınma, E. (2020). *İşyerinde Yıldırma Davranışları Üzerine Bir Araştırma*. Dönem Projesi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayınma, E. ve Kök, S.B. (2021). İşyerinde Yıldırma Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 565-594.
- Bayrakçı, E. ve Dinç, M. (2020). Tersine Zorbalık (Mobbing) Eylemleri ve Tersine Zorbalıkla Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Vizyoner Dergisi*, 11 (27), 403-418.
- Bilgin, N. (2006) *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. (2.baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Birimoğlu, Y. (2014). *Bankacılıkta Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamaları Ve Mobbing*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cabbarova, L. (2020). Mobbing Fenomeni və Onun Yaratdığı Fəsatlar. *Elmi İş (beynəlxalq elmi jurnal)*, 4 (53), 178-182.
- Cenik, Ç.Y. (2020). *Otel İşletmelerinde Mobbing Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi.

- Sakarya: Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Cerev, G. ve Gürsul, A. (2021). İşyerinde Teknolojik Taciz: Dijital Mobbing Üzerine Bir Araştırma. *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities*, 6 (12), 117-132.
- Çelik, B. (2022). İş Yerinde Duygusal Bezdiri'ye (Mobbing'e) Maruz Kalan Öğretmene Uygulanan Duygusal Bezdirme Davranışlarının İş Performansına Yansıyan Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (124), 383-400
- Çiftçi, H. (2021). *Liderin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Çalışanın Mobbing Algısı Üzerindeki Etkisi: Türkiye Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Çoban, D. T., Tutar, H., Orha, R., Şahin, N. (2020). Çalışanların Mobbing Şikâyetleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (34), 238-265.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing. İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. (1.baskı). İstanbul: Sistem Matbaacılık
- Davenport, N., Schwartz, R.D., Elliott, G. P. (2005). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. Iowa: Civil Society Publishing.
- Dilek, M.Ç., (2022). İş Yerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalan Kamu Personelinin İzleyebileceği Hukuki Başvuru Yolları.YBHD, 7 (2), 359-396.
- Doğan, B. (2012) *Örgüt Kültürü*. (2.baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Ekinci, F. (2022). *Mobbingin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elif, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (7.baskı). İstanbul: ALFA Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, M. (2009). *Meslek Yüksek Okulları için YÖNETİM ve ORGANİZASYON*. (1.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Gayır, G. B. ve Özçelik, Z. (2021). Sağlık Çalışanlarının Mobbing Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24 (4), 793-812.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. (2.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gökçe, A.T. (2008). *Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Eğitim Örneği*. (1.baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Güler, A., Halıcıoğlu, M.B. ve Taşgın, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*. (2.baskı). Ankara: Seçkin | Sosyal Bilimler.
- Gülova, A.A. ve Canbuldu, N.K. (2021). Çalışanların Mobbing (Psikolojik Yıldırma) Davranışına Maruz Kalma Algısı ile Kişilik Tipleri ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Social Sciences Research Journal*, 10 (1), 147-161.
- Hoşbay, D. (2013). *Örgüte Zararlı Davranışlar: Banka Örgütlerinde Yönetici Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kakşa, D. (2022). *Mutfak Çalışanı Kadınlara Yönelik Ön Yargılar ve Cinsiyet Ayrımcılığı*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Karatuna, I. ve Tınaz, P. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*. Ankara: Ziraat Gurup Matbaacılık A.Ş.
- Kartal, M.T., Depren, Ö. ve Depren, S.K. (2019). Türk Bankacılık Sektöründe Psikolojik Taciz (Mobbing) Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 14 (54), 180-195.
- Kaya, E. ve Onağ, Z. (2020). Takım Sporcularının Mobbing İle İlgili Görüşleri: Nitel Bir Araştırma. *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 127-148.
- Kaya, M. (2015). Mobbingin Kurumsal Etkileri ve Maaliyeti. *Sayıştay Dergisi*, 97, 77-88.
- Kesebir, M. (2018). Mobbing'in Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul'da Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 154-169.
- Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*. (55-56). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. (16.baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kök, M. (2019). *Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Mammadov, E. (2010). *Türkiye ve Azerbaycan'daki İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışlarının Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Majidli, F. (2017). *Mobbing İle Mücadelede Farklılıkların Yönetiminin Önemi*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Minibaş-Poussard, J. ve İdiğ-Çamuroğlu, M. (2015). *Psikolojik Taciz İşyerindeki Kâbus*. Ankara: Nobel Basımevi.
- Mirze, S.K. (2010). *İşletme (Introduction to Business)*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Murat, G. ve Elçi, M. (2020). Mobbing'in Örgüte Bağlılığa ve Yöneticiye Güvene Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (1), 295 – 308.
- Məmmədova, İ. (2020). *Menecmentdə mobbinqin aradan qaldırılmasında İKT-nin rolu*. Magistr Dissertasiyası. Bakı: Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, Magistratura Mərkəzi.
- Nas, Z. ve Ateş, M. (2020). Mobbing'in Banka Çalışanlarının Performansı Üzerine Etkisi: Kayseri İli Örneği. *Pearson Journal Of Social Sciences & Humanities*, 5 (9), 363-390.
- Özal, H. ve Menteş, K. (2020). Sağlık Çalışanlarında Mobinge Maruz Kalanların Üzerindeki Psikolojik Etki ve Mücadele Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (37), 201-221.
- Özalp, İ. (2015). *İşletme Yönetimi*. (7.baskı). Ankara: Nisan Kitapevi
- Özdemir, E., Ünsar, A.S. ve Oğuzahn, A. (2012). İş Yerinde Psikolojik Yıldırmanın İş Tatminine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 129-148.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. (7.baskı). Bursa: EKİN Basım Yayın Dağıtım.
- Özüpek, M. N. ve Öztürk, F. (2021). Özel Sektörde Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Reklam Ajansları Üzerinde Bir Araştırma. Diker, E. ve Çalışır, G. (Editörler), *İletişim Çalışmalarında Güncel Yaklaşımlar ve Araştırmalar* (s. 57). İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Palaz, S. (2016). Psikolojik Taciz ve Yıldırma Davranışları Üzerine Bir Araştırma: Banka Çalışanları Örneği. *KARATAHTA İş Yazıları Dergisi*, 5, 19-36.

- Palaz, S., Özkan, S., Sarı, N., Göze, F., Şahin, N., Akkurt, Ö. (2008). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10 (4), 41-58.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Basım Yayım Dağıtım LTD.ŞTİ.
- Sümer, H.C., Acar, F.P. ve Ok, A.B. (2022). *İş'te Kötü Muamele: Türleri, Kültüre Özgü Yönleri ve Müdahale Yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Səmədova, G. (2019). *Adaptasiya proseduru və mobbing: Azərbaycan şirkətlərindəki vəziyyət*. Magistr Dissertasiyası. Bakı: Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, Beynəlxalq Magistratura Və Doktorantura Mərkəzi.
- Şahoğlu, G. P. ve Lesinger, Y. (2022). KKTC'deki İlköğretim Okullarında Yıldıрма Durumlarının Belirlenmesi ve Çözüm Önerilerinin İncelenmesi. *International Journal of Humanities and Education*, 8 (17), 100-119.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. Beta Yayım.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Taştan, N.O. (2018). Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 25 (1), 113-131.
- Taşkıran, K. (2021). *Otel İşletmelerinde Kadınlara Yönelik Yıldıрма Davranışı Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Temelli, E. ve Güven, S. (2021). Öğretim Elemanlarının Mobbing (Psikolojik Yıldıрма) ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri. *Kesit Akademi Dergisi*, 7 (26), 428-462.
- Tepe, S., Eti, S. ve Çabuk, A. (2020). Akademisyenlerde Mobbing Algısının İş Sağlığı Ve Güvenliği Eğitimlerine Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7 (5), 483-498.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Tınaz, P., Bayram, F. Ve Ergin, H. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*.
- Tozoğlu, S. (2018). *İşyerinde Psikolojik Taciz Konulu Hukuk Davaları Üzerine Bir Araştırma*. Konya: Sayram Yayınları.
- Turunç, Ö. ve Turgut, H. (2020). *Örgütsel Davranış: 46 Yaygın Değişken İncelemesi, Teori ve Uygulama*. Ankara: Siyasal Kitabevi

- Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*. (3.baskı). Ankara: Barış Kitap Basım Yayın
- Türkkan, Ş. ve Ateş, Ö.T. (2020). Öğretmenlerin Devamsızlık Nedenlerinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 1-22.
- Umarova, D. (2021). Teacher's Experience with Mobbing in Baku Schools and Its Consequences. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8 (1), 140-149.
- Uğurlu, F. (2022). Makyavelist Liderliğin Örgütsel Sinizm ve Mobbinge Etkisi: Hatay İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 822-836.
- Uzun, K. and Artan, T. (2020). The Research of the Social Workers' Mobbing Perceptions (Psychological Violence at Work) and Burnout: The Example of Istanbul. *Arch Health Sci Res*, 7 (3), 271-80
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (5.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Ülker, H. (2021). Yöneticilerin Yıldırıcı Davranışlarınınözel Okul Öğretmenmotivasyonuna Etkisi. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 49, (294-311).
- Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet – Mobbing*. Sakarya: Nobel Yayın Dağıtım TİC. LTD. ŞTİ.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (10.baskı). Ankara: Seçkin | Sosyal Bilimler.
- Yıldırım, T. (2021). Mobbing Düzeyinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi; Iğdır Sanayi Sitesi Örneği. *MEYAD Akademi*, 2 (1), 1-19.
- Yıldırım, Z. ve Daşbaşı, S. (2022). Kamuda Çalışan Kadın Sosyal Çalışmacıların Mobbinge Maruz Kalma Durumlarının İncelenmesi. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 33 (1), 179-204
- Yıldırım, S. ve Tur, G. (2021). Covid 19 Salgın Sürecinde Mobbing Sorunu: Evden Çalışan Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 171-186.
- Yılmaz, C. (2020). Mobbing Üzerine Nitel Bir Araştırma: Astlardan Üstlere Uygulanan Mobbing. *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi*, 12 (1), 19-33.

- Yöney, E.Y. ve Kılınç, E. (2020). Bankacılık Sektöründe Psikolojik Yıldırmanın Çalışanların İş Ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(11), 34-52.
- Yücel, R. ve Yurdakul, G. (2022). Kadın Akademisyenlerde Mobbing Algısının Akademik Yabancılaşma İle İlişkisi: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 657-671.
- Qasımlı, A. (2021). Təhsil Müəssisələrində Mobbing. *Azerbaijan Journal of Educational Studies*, 4, 120-126.
- http-1: <https://mintzberg.org/blog/imagine-an-emba-that-engages-managers-beyond-administration>
- http -2: <https://www.youtube.com/watch?v=rL8IdOZaSKk&t=673s>
- http-3: <https://mintzberg.org/blog/the-maestro-myth-of-managing>
- http-4: <https://www.meirc.com/articles/the-managers-roles-as-defined-by-henry-mintzberg>
- http-5: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-banks/?sh=45cb3cba7ef6>
- http-6: https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/3926/Banka_Calisan_ve_Sube_Sayilari-Eylul_2022.pdf
- http-7: <https://uploads.cbar.az/assets/3d06482964a38cd2797b0050e.pdf>
- http-8: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30144>

EKLER

EK-1: Araştırma soruları- Türkiye Türkçesinde

Analiz zamanı bu özel bilgilere ihtiyaç olacak.
1. Kaç yıldır bu bankada faaliyette bulunuyorsunuz?
2. Bu pozisyonda kaç yıldır çalışıyorsunuz?
3. Cinsiyetiniz:
4. Yaşınız:
Kendisinin mobbing hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğu hakkında gizli sorular
1. İşyerinde hiç hata yaptınız mı?
2. Yaptığınız hatanın (yaptığınız küçük, büyük, herhangi bir hata veya hataların veya hata olduğunu düşünmediğiniz, ancak hata olarak kabul edilen veya ettirilen davranış veya davranışların) hiç hatırlandığı veya hatırlatıldığı oldu mu?
3. Üst yönetim ile gerçekleştirdiğiniz toplantılarda yöneticiler tarafından yeni fikirlere açıklık sizce nasıl?
4. Çalışanlarla gerçekleştirdiğiniz toplantılarda yeni fikirler ne kadar sıklıkla seslendiriliyor? Bu fikirlere gösterilen davranış şekli nasıl?
5. Toplantılarda sizin söylediğiniz herhangi bir şeye dalga geçilerek gülündüğü oldu mu?
6. İş verdiğiniz çalışanınızın işten kaydardığı veya işi geciktirdiği oldu mu?
7. Bankada çalışanların seslerini yükselttiği, etik dışı kelimeler sarf ettiği oldu mu veya büyük tartışmalar gerçekleşiyor mu?
8. Bu tartışmalar ne kadar sıklıkla gerçekleşiyor?
9. Çalışanlarınızdan banka dahilinde hangi konularda şikayetler alıyorsunuz?
10. Bu şikayetler ne kadar sıklıkla gelmektedir?
11. Arkanızdan konuşulduğunu duyduğunuz oldu mu? Bir dedikodu, iftira vb.
12. Herhangi bir çalışanın arkasından konuşan, size şikâyet eden oldu mu? Şikâyet ediyorsa, hangi konu ve şikayetlerdir?
13. Sizce, eşyalarınızın kaybolduğu, kırıldığı, yeri değiştirildiği oldu mu? Size göre bunun nedeni nedir?

14. Sizi iş arkadaşlarınız tarafından rahatsız eden jest ve mimikler oldu mu? Olduysa veya oluyorsa ne kadar sıklıkla ve ne tür jest ve mimiklerle?
15. Molalarda genellikle yalnız mı olursunuz, yoksa, ekip ile birlikte mi?
16. Yalnızsanız, bunun nedeni nedir?
17. Molalarda yalnız kalan çalışan oluyor mu? Yalnız kalan oluyorsa, sizce nedeni nedir?
18. Şirket etkinlikler gerçekleştiriyor mu? Piknik, yemek, gezme, vb.
19. Bu etkinliklere tüm çalışanların, ekibin katılımı sağlanıyor mu?
20. Siyasi veya dini görüşleri farklı olan çalışanlar var mı?
21. Siyasi veya dini görüşleri farklı olduğu için çalışanlarla uğraşıldığı oldu mu?
22. İyi performans sergilediği (yılın elemanı, en yüksek satış, vb.) zaman çalışanlar yönetim tarafından takdir ediliyor mu veya nasıl takdir ediliyor?
23. İş yaşamınızda herhangi bir lakapla çağrıldığınız oldu mu? (Örnek: Kel, sarışın, utangaç, çocuk, vb.)
24. Diğer çalışanlara lakap konulduğu oldu mu? (Örnek: Kel, sarışın, utangaç, çocuk, vb.)
Kendisinin mobbing hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğu hakkında açık sorular
1. Mobbing kelimesini nasıl anlatırdınız?
2. Size göre, mobbing bir çatışma mı?
3. Sizce, mobbingi çatışmadan nasıl ayırt edebilirsiniz?
Mobbingle mücadele yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmak için verilen sorular
1. Mobbingle mücadele için banka olarak neler yapıyorsunuz?
2. Mobbingle mücadele için birey olarak neler yapıyorsunuz?
3. Çalıştığınız bankada herhangi bir mobbing olayı/olayları gerçekleşti mi?
4. Olayı/olayları anlatabilir misiniz?
5. Olay/olaylar sonucunda neler yaşandı ve nasıl bir yaptırım söz konusu oldu?

EK-2: Araştırma soruları – Azərbaycan Türkçesinde

Bu xüsusi məlumat təhlil zamanı lazım olacaq.
1. Neçə ildir bu bankda fəaliyyət göstərirsiniz?
2. Neçə ildir bu vəzifədə çalışırsınız?
3. Cinsiniz:
4. Yaşınız:
Onun mobbing haqqında nə qədər bildiyi ilə bağlı məxfi suallar
1. Heç işdə səhv etməsinizmi?
2. Heç etdiyiniz səhv (kiçik, böyük, etdiyiniz hər hansı bir səhv və ya səhvlərin və ya səhv olduğunu düşünmədiyiniz, lakin səhv kimi qəbul edilən və ya etdirilən davranış və ya davranışların) yada salınıbmı?
3. Necə düşünürsünüz, yüksək səviyyəli rəhbərliklə görüşlərinizdə menecerlər yeni ideyalara açıqdırlar?
4. İşçilərlə görüşlərinizdə nə qədər tez-tez yeni fikirlər səslənir? Bu fikirlərə necə davranış sərgilənir?
5. Nə vaxtsa məclislərdə dedikləriniz ələ salınıbmı?
6. İş verdiyiniz işçi işdən yayınıb və ya işi gecikdiribmi?
7. Bankda işçilər səsinə ucaldır, qeyri-etik sözlər işlədir, yaxud böyük mübahisələr edirmi?
8. Bu mübahisələr nə qədər tez-tez baş verir?
9. Bank daxilində işçilərinizdən hansı şikayətləri alırsınız?
10. Bu şikayətlər nə qədər tez-tez gəlir?
11. Heç insanların arxanızdan danışdıqlarını eşitmisinizmi? Qeybət, böhtan və s.
12. Hər hansı bir işçinin arxasından danışan və ya sizə şikayət edən varmı? Əgər belədirsə, hansı məsələlər və şikayətlər vardır?
13. Sizcə, əşyalarınız itib, sınıb və ya başqa yerə köçürülübümü? Sizcə bunun səbəbi nədir?
14. İş yoldaşlarınız tərəfindən sizi narahat edən hər hansı jest və ya mimika olubmu? Əgər baş veribsə və ya olubsa, nə qədər tez-tez və hansı jest və mimika ilə?
15. Fasilələr zamanı adətən təksinizmi, yoxsa komanda ilə?
16. Əgər təksinizsə, niyə belədir?
17. Tənəffüs zamanı tək qalan işçilər varmı? Əgər o təkdirsə, sizcə bunun səbəbi nədir?
18. Şirkət tədbirlər keçirirmi? Piknik, yemək, gəzinti və s.
19. Bütün işçilər və komandalar bu fəaliyyətlərdə iştirak edə bilirmi?
20. Fərqli siyasi və ya dini baxış bucağı olan işçilər varmı?
21. Fərqli siyasi və ya dini baxış bucağına görə işçilərlə fərqli rəftar edilibmi?
22. İşçilər yaxşı fəaliyyət göstərdiklərində (ilin işçisi, ən yüksək satış və s.) rəhbərlik tərəfindən təqdir edilibmi və ya necə təqdir olunur?
23. İş həyatınızda sizi hansısa ləqəblə çağırıblarmı? (Məsələn: Keçəl, sarışın, utancaq, uşaq və s.)

24. Digər işçilərə ləqəb verilibmi? (Məsələn: Keçəl, sarışın, utancaq, uşaq və s.)
Onun mobbinq haqqında nə qədər bildiyinə dair açıq suallar
1. Mobbinq sözünü necə təsvir edərdiniz?
2. Sizcə, mobbinq münəqişədirmi?
3. Mobbinqi münəqişədən necə fərqləndirərdiniz?
Mobbinqlə mübarizə üsulları haqqında məlumat əldə etmək üçün verilən suallar
1. Bankınızda hər hansı mobbinq hadisəsi(lər)i baş veribmi?
2. Hadisə(lər)ni təsvir edə bilərsinizmi?
3. Hadisə(lər) nəticəsində nə baş verdi və hansı sanksiya var idi?
4. Siz bank olaraq mobbinqlə mübarizə üçün nə edirsiniz?
5. Siz bir şəxs olaraq mobbinqlə mübarizə aparmaq üçün nə edirsiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Nilufar HASANOVA

Yabancı Dil : İngilizce, Azerbaycan dili, Türkçe

Eğitim Geçmişi:

- 2019-2022, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans
- 2014-2018, Bakü Devlet Üniversitesi, Tarih Fakültesi, Amerikan Çalışmaları, Lisans

Mesleki Geçmişi:

- 2018-2019, Proje Yöneticisi, “Azerbaijan Public Speaking Competition” uluslararası projesi
- 2015-2018, Program Koordinatörü, NAYORA (National Assembly of Youth Organizations of the Republic of Azerbaijan)
- 2015-2016, Multipleyer, “Youth Inc.” Business Incubator Center

Ödülleri:

- 2021, Azerbaycan Diasporası tarafından Azerbaycan gerçeklerini dünya toplumuna iletmek ve bir diaspora inşa etmek için 2021’de gösterdiği özel faaliyet için teşekkür belgesi, Eskişehir
- 2015, Yılın Öğrencisi, Bakü Devlet Üniversitesi
- 2015, Azerbaycan Munazara Şampiyonu, Parlamento Tartışmalarında Azerbaycan Cumhuriyeti Şampiyonu, DVC