

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

## TERSİNE ZORBALIK (MOBBİNG) EYLEMLERİ VE TERSİNE ZORBALIKLA BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

### REVERSE MOBBING ACTIONS AND A QUALITATIVE RESEARCH UPON COPING STRATEGIES OF REVERSE MOBBING

Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI<sup>1</sup>

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet DİNÇ<sup>2</sup>

#### ÖZ


Bu çalışma hangi eylemlerin yöneticiler tarafından tersine zorbalık olarak algılandığını belirleyerek zorbalıkla başa çıkma stratejilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu örneklem yöntemine göre belirlenmiş farklı sektörlerde çalışan 8 yönetici ile görüşmeler yapılmış ve görüşme notlarının analizinde tümevarımsal içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda olumsuz eylemlerin, öncelikle iş ile ilgili olarak algılandığı daha sonraki aşamalarda kişiselleştirildiği görülmüştür. Zorbalık olarak algılanan olumsuz eylemler, üretkenlik karşıtı eylemler ve psikolojik baskılar olmak üzere iki ana tema altında toplanmıştır. Zorbalıkla başa çıkma stratejileri ise aktif stratejiler ve pasif stratejiler olmak üzere yine iki tema altında betimlenmiştir. Aktif stratejiler altında, uzlaşmaya çalışma, sosyal ve yönetsel destek arama, çatışma, zorbalıkla karşılık verme ve ayrılma stratejileri, pasif stratejiler altında, yok sayma, kaçınma ve geri çekilme/vazgeçme stratejileri kodlanmıştır. Yöneticiler tarafından sosyal/yönetsel destek arama ve uzlaşma stratejilerinin en etkili stratejiler olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Aynı zamanda katılımcılar tarafından hem olumsuz eylemlerin zorbalık olarak algılanmasının hem de bu eylemlerle başa çıkma stratejilerinin birbirleriyle etkileşim halinde olan bir sürecin aşamaları olarak algılandığı sonucu bulunmuştur.


**Anahtar Kelimeler:** Tersine Zorbalık, Zorbalık, Tersine Zorbalıkla Başa Çıkma Stratejileri, Nitel Araştırma, Fenomenoloji.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** D23, M10, M19.

#### ABSTRACT

The study is conducted in order to investigate which actions are perceived as reverse mobbing by managers, and in order to investigate strategies of coping with mobbing. For this purpose, interviews are conducted with 8 managers working in different sectors determined according to snowball sampling method which is the one of the purposive sampling method and interview notes are analysed with inductive content analysis. As a result of the research, it is seen that negative actions are first perceived as related to work and then they are personalized. Negative actions which are perceived as mobbing are grouped Under two main themes: anti-productivity pressures and psychological pressures. Coping strategies for mobbing are described under two themes as active strategies and passive strategies. Under active strategies, strategies for seeking reconciliation, seeking social and managerial support, conflict, responding with mobbing and leaving are coded and under passive strategies, strategies for

<sup>1</sup>  Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Yalvaç Büyükkutlu Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Bölümü, eylembayrakci@isparta.edu.tr

<sup>2</sup>  Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Yalvaç Büyükkutlu Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Muhasebe ve Finansal Yönetim Bölümü, mehmetdinc@isparta.edu.tr

ignoring, avoidance and withdrawal/abandonment are coded. It is determined that the strategies of seeking social/administrative support and reconciliation are seen as the most effective strategies by the managers. At the same time, it is found that both negative actions are perceived as mobbing, and coping strategies against these actions are perceived as the stages of a process that interacts with each other by the participants.

**Keywords:** Reverse Mobbing, Mobbing, Coping Strategies of Reverse Mobbing, Qualitative Research, Phenomenology.

**JEL Classification Codes:** D23, M10, M19.

## 1. GİRİŞ

İşyerlerinde zorbalık birey, grup ve örgüt üzerinde olumsuz etkileri olan karmaşık ve dinamik bir olgudur. Örgütlerde zorbalığın caydırılabilmesi ve hedefteki bireyler üzerindeki etkisinin azaltılabilmesi zorbalık sürecinin (süreçlerinin) iyi işletebilmesine bağlıdır. Yazında zorbalık konusunda yapılan çok sayıda çalışma olmasına rağmen, zorbalığın hedefteki kişinin duygularına, algılarına ve tepkilerine bağlı bir durum olması aynı zamanda içinde bulunulan bağlamdan etkilenmesi, konunun karmaşıklığını sürdürmesine neden olmaktadır.

Zorbalık genel olarak yoğun ve uzun süreli devam eden baskıcı ve düşmanca yıldırma davranışları olarak tanımlanmaktadır. Zorbalık konusunda yapılan çalışmaların büyük bölümünün otoriteyi elinde bulunduran üstlerin astlarına karşı uyguladığı yukarıdan aşağıya doğru zorbalık ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılan ve farklı değişkenlerin ve durumların araştırıldığı çalışmaların büyük çoğunluğu da bu tür zorbalık hakkındadır. Bu nedenle yukarıdan aşağıya doğru zorbalığın nedenleri, etkileri ve sonuçları gibi konularda daha fazla bilgiye sahip olmak mümkünken astların üstlerine doğru uyguladığı tersine zorbalık hakkında nispeten daha az şey bilinmektedir. Oysa örgüt içinde üstler de kimi zaman astlarının yıldırma davranışlarına maruz kalabilmektedir. Bu durumda, hedefteki kişinin yönetici olduğu göz önüne alındığında, diğer zorbalık türleriyle kıyaslanacak olursa, zorbalığa konu olumsuz eylemler, öncüller, stratejiler ve etkiler gibi konularda farklılaşabilecektir. Üstelik örgüt içinde yasal gücü elinde bulunduran yöneticilerin maruz kalacağı bu tür olumsuz eylemler örgüt içinde güç dengelerinin ve gücün kullanımının değişmesi anlamına gelebilecektir.

Bu çalışmada hangi tür olumsuz eylemlerin hedef tarafından zorbalık olarak algılandığı ve hedefin bunlarla başa çıkma stratejilerinin neler olduğu ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda yazında zorbalık eylemlerinin sıklıkla görüldüğü ifade edilen bankacılık, sağlık ve eğitim araştırma alanları olarak seçilmiştir. Çalışmada olgunun doğasını daha iyi anlamaya yardımcı olacağı düşünüldüğünden nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma konusunun doğası gereği yöntemin deseni olgubilim, örnekleme yöntemi ise desene uygun olarak amaçlı örnekleme yöntemidir. Buna göre, araştırmacılardan birisinin daha önce birlikte çalıştığı ve zorbalığa uğradığına tanıklık edilen bir yönetici başlangıç noktasını oluşturmuş ve kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılan 3 araştırma alanından 8 yönetici ile nitel görüşmeler yapılmıştır. Görüşme formları tümevarımsal içerik analizi ile analiz edilmiş ve bulgular araştırma soruları kapsamında sunulmuştur. Çalışmada elde edilen bulgularla hem örgütlerde zorbalığın hangi türü olursa olsun zorbalıkla mücadele etme konusunda hem de bu konuda çalışma yapan araştırmacılara kaynak teşkil etme konusunda katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

## 2. ZORBALIK (MOBBİNG)

Zorbalık konusunda yapılmış çalışmalara bakıldığında genel kabul görmüş ortak bir tanımının olmadığı ve zorbalık kavramı yerine mobbing, psikolojik terör, yıldırma, psikolojik baskı, psikolojik taciz gibi farklı kavramların kullanıldığı dikkati çekmektedir. Bu durumun, her çalışmayı aynı şekilde etkileyen her durum ve koşulda geçerli, belirgin, tanımlanabilir olumsuz bir eylemin bulunmamasına, zorbalığın hedefin algısına, duygusuna ve tepkisine göre değişen bir durum olmasına ve içinde bulunulan bağlamın zorbalığın algılanmasında oldukça etkili olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir.

Leymann ve Gustafsson (1996) zorbalığı, bir tür psikolojik terör olarak görmüş ve yaptıkları tanımda “tek bir kişiye karşı bir kişi veya grup tarafından sistematik olarak yapılan eziyet veren ve üzücü, düşmanca ve etik olmayan tutumları içeren bir tür psikolojik terör” olarak tanımlamışlardır. Tanımda yer alan “sistematik” olarak

gerçekleştirilmesini ise Galletta vd. (2014:1) istatistiksel olarak en az haftada bir kez uygulanması ve en az altı ay devam edecek şekilde uzun zamana yayılması olarak ifade etmişlerdir.

Yazında yer alan farklı zorbalık tanımları olmakla birlikte kavramla ilgili esas nokta psikolojik ve duygusal baskı, aşağılama, psikolojik taciz, duygusal istismar, haksız suçlamalar gibi yollarla hedefte olan kişiyi çalışma hayatından bezdiren ve sonuçta işten ayrılmaya kadar giden kötü niyetli davranışları içeren bir olgu olmasıdır. Elbette bu davranışlar sistematik olmalıdır. Bu nedenle bir veya birkaç defaya mahsus veya kısa süreli, geçici, olumsuz eylemler zorbalık olarak değerlendirilmeyecektir.

## 2.1. Zorbalık Türleri

Yazında yer alan zorbalık türlerine bakıldığında, maruz kalan hedefin durumuna göre dikey ve yatay olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir (Uysal, 2016: 934). Dikey zorbalık, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru zorbalıkta üstlerin astlarına doğru uyguladığı yıldırma ve baskılar söz konusudur, tersine zorbalık olarak ifade edilen aşağıdan yukarıya doğru zorbalık ise, astların üstlerine karşı olumsuz eylemlerini içerir (Uysal, 2016: 934). Yatay zorbalık ise aynı hiyerarşik kademedede bulunan örgüt üyelerinin birbirlerine karşı uyguladığı zorbalık eylemleridir (Tutar, 2004: 106).

### 2.2.1. Bir Zorbalık Türü Olarak Tersine Zorbalık Konusunda Yazın Taraması

Tersine zorbalık kavramının önceki yıllarda yürütülmüş birçok çalışmada kullanıldığı görülmektedir (Lewis ve Sheehan, 2003: 1-10; Rayner ve Cooper, 2003: 47-64; McCarthy ve Mayhew, 2004: 22-23). Olgunun çerçevesini belirleyecek şekilde Uysal ve Yavuz (2013: 2170) tersine zorbalığı; “bir astın veya grup olarak astların üstlerine, (kendilerine yapılan zorbalık, kişisel anlaşmazlıklar veya politik oyunlar gibi nedenlerle) kasıtlı olarak psikolojik tacizde bulunarak, işten ayrılmaktan ziyade üstün hiyerarşik pozisyonunu bozmayı hedeflediği bir yıldırma eylemi” olarak tanımlamışlardır.

Yukarıdan aşağıya doğru ve yatay zorbalık konusunda çok sayıda çalışma yapılmakla birlikte yazın taramasında tersine zorbalık ile ilgili sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Ulaşılabilen çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Miller (1997: 32-51) Birleşik Devletler Ordusu içinde cinsiyete yönelik zorbalığı ele aldığı çalışmasında, üstlerin astları tarafından zorbalığa maruz kalabileceğini iddia etmiştir. Miller, erkeklerin güçlü konumdaki kadınların otoritesini tanımadığını bulmuştur. Astların kadın yöneticilerinin gücünü meşruiyetten uzak biçimde aldığına inandıklarını veya bu yöneticilerin cinsiyetlerini yönetici konumuna yükselmekte uygunsuz yollardan kullandıklarını düşündüklerini tespit etmiştir. Araştırmacı astların üstlerinin sözünü sıkça kestiğini, kadın yöneticinin otoritesini zayıflatacak dolaylı davranışlar sergilediğini (iş geciktirme, yönetici kararlarının sürekli haksız biçimde irdelenmesi, dedikodu ve söylenti yayma ve sabote etme) belirtmiştir. Bu durumun kadın yöneticinin rollerini yerine getirme yeteneğini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Salin (2001: 425-441) kendi tanımlamalarına göre, tersine zorbalığın hedefi olan yöneticilerin 1/6'sının astlarınca zorbalığa maruz kaldıklarını bildirmiştir. Araştırmacı işyerinde zorbalık olayının olabilmesi için biçimsel yetkiden farklı olarak diğer araçlarla oluşturulan bir dengesizliğin olması gerektiği sonucunu elde etmiştir. Ayrıca araştırmacı, yöneticilerin kendilerini savunmadığı bir pozisyonu nasıl elinde tuttuğu ve zorbalığın güç ilişkilerini nasıl değiştirdiği konularının da incelenmesinin faydalı olacağını önermiştir.

Hoel, Cooper ve Fragher (2001: 3-20) yöneticileri ve müfettişleri/denetleyicileri incelediği çalışmasında, yöneticilerin işyerinde zorbalığa uğrayabileceğini hipotez haline getirmiştir. Çalışmasının sonucunda, yöneticilerin % 6,7'sinin astlarını zorba olarak gördüklerini, % 7,8'inin de bir müşteri tarafından zorbalığa uğradıklarını ifade ettiklerini tespit etmiştir. Daha da ilginç bir bulgu olarak araştırmacılar, müfettişlerin/denetleyicilerin bir astı tarafından zorbalığa uğramaya daha açık olduğunu (%14,9) bulmuş, kıdemli yöneticilerin (%9,4) ve orta kademe yöneticilerinin (% 7,8) daha az zorbalık eylemi bildirdiklerini bulmuşlardır.

Mccarthy, Henderson, Sheehan ve Barker (2002: 519-549) iş ortamlarında tersine zorbalık olgusunun yaşandığı yönündeki kanıtını sunmuş fakat bu konuyu ayrıntılı biçimde açıklamamıştır. Zapf, Einarsen, Hoel ve Vartia (2003: 116) İskandinavya, Birleşik Krallık ve Avrupa ülkeleri temelinde yürüttükleri araştırmalarında, bu ülkede yaşayan yöneticilerin % 2'si ile % 27'si arasında ve ortalama % 11'inin tersine zorbalık olayını yaşadığını bildirmiştir. Mccarthy, Mayhew, Barker ve Sheehan (2003: 319-326) yükseköğretim kurumlarında zorbalık ve şiddet olaylarını nitel yöntemle incelemişlerdir. Araştırmacılar, katılımcıların % 11'inin bir öğrenci tarafından, % 6'sının ise daha düşük kademedeki bir astı tarafından zorbalığa maruz kaldıklarını bildirdikleri sonucuna

ulaşmıştır. Araştırmacılar bir öğrenci veya astlar tarafından başlatılan işyerindeki zorbalığın karar verme süreçlerini değiştirebildiklerini ifade etmişlerdir.

Branch, Ramsay, Sheehan ve Barker (2004: 1-15), yöneticilerin çalışanları tarafından başlatılan zorbalığa maruz kalabileceğini ve işyerinde kötüye kullanımın bir biçimiyle ilişkilendirilen bu süreçlerin örgütsel faktörlerden ve grup süreçlerinden kaynaklandığını öne süren bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışmada araştırmacılar özellikle tersine zorbalığın sosyal kimlik kuramının uygulanmasıyla daha iyi anlaşılabilirliğini iddia etmişlerdir. Bu kuramın ışığında araştırmacılar, tersine zorbalık sürecinin açıklanabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre, bir organizasyondaki işleyiş ve rol dağılımlarındaki belirsizlik düzeyindeki artış astların yöneticilerine karşı böyle bir eylemi başlatmasına sebep olabilecektir. Şöyle ki; bir dış grup üyesi olan yönetici çalışanlar için tersine zorbalık gibi uygunsuz bir eyleme girişme yönünde uygun bir hedef olarak algılanabilecektir.

Branch, Ramsay ve Barker (2008: 1) tersine zorbalık kapsamında birisi görüşme diğeri ise anket tekniği üzerinden kurguladıkları iki çalışmada astları tarafından zorbalığa maruz kalmış yöneticilerin kıdemli yöneticilerinden, meslektaşlarından, aile ve arkadaşlarından algıladıkları sosyal destekle ilişkili sonuçlarını sunmuşlardır. Yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucundaki bulgular her ne kadar yöneticilerin kıdemli yöneticilerinden ve örgüt temsilcilerinden gördüğü destek miktarının kendilerini mutsuz hissettirse bile destek arayışında olduklarını teyit etmiştir. Meslektaşlarından, arkadaş ve ailesinden gördükleri desteğin yöneticiler için çok önemli olduğunu açığa çıkarmıştır. Anket çalışmasının sonucunda ise araştırmacılar, tersine zorbalığa uğradığını düşünen yöneticilerin uğramayanlara göre kıdemli yöneticisinden ve meslektaşlarından daha az destek gördüklerini bildirdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Branch, Ramsay ve Barker (2007a: 264-281) tersine zorbalık olgusunu sağlık, eğitim, bilgi teknolojileri, ulaşım gibi farklı sektörlerde hem kamu hem de özel girişim yöneticileriyle görüşme aracılığıyla nitel bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmacılar görüşmelerinin sonucunda yöneticilerin astları tarafından zorbalığa maruz kalmasının iş ortamı, değişim ve güç faktörlerinden kaynaklandığını tespit etmişlerdir. Araştırmaya katılan ve çalışanlarından zorbalık gördüklerini düşünen yöneticilerin çoğunun bu yöndeki zorbalık davranışlarının birkaç ay, bir yıl ve üç yıla kadar olmak üzere uzun süre devam ettiğini, çalışanlarından gelen uygunsuz davranışları gizli ve açık davranışlar şeklinde yaşadıklarını bildirmişlerdir.

Branch, Ramsay ve Barker (2007b: 93-107) tersine zorbalık kavramını, bu kavrama dair yazında geliştirilen çalışmaları yansıtabilecek şekilde açıklamış, yazında öne sürülen tartışmalar, mevcut varsayımlar ve yaklaşımlar temelinde bu olguyu derinlemesine incelemiştir. Araştırmacılar bu incelemesini güç ve bağımlılık kuramı ile sosyal kimlik kuramının teorik çerçevesine göre yürütmüşlerdir. Araştırmacılar çalışmada tersine zorbalığı etkileyen faktörlerden güç ve bağımlılık kavramlarını öne çıkarmışlardır. Buna göre, astların, proje uzmanlığı veya belirli bir fonksiyona yönelik uzmanlık örneklerindeki gibi örgüt için bir kaynak olarak kabul edilen kritik becerilere, uzmanlığa veya bilgiye sahip olduklarını bu nedenle yöneticilerin çalışanların böylesi becerileri vasıtasıyla örgütsel amaçlara ulaşmada astlarına bağımlı olabileceklerini öne sürmüştür. Araştırmacılar, bir yönetici(ler)nin bir çalışan(lar)ına bağımlılık düzeylerinin, işyerindeki değişim ve belirsizliğin ve bir çalışan(lar) tarafından geliştirilen dolaylı üretim karşıtı davranışların kullanılmasının tersine zorbalık ile ilişkilendirilmesinin önemini ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca sosyal kimlik kuramında belirtildiği gibi, tersine zorbalığın grup-temelli bir çatışma olduğu gerçeğinin araştırmalara esin kaynağı oluşturacağını belirtmişlerdir.

Uysal ve Yavuz (2013: 2167-2183) kamu kurumunda yaptıkları çalışmada zorbalık ve tersine zorbalık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Araştırmacılar, organizasyon içinde yöneticileri tarafından kendilerine zorbalık uygulandığını düşünen çalışanların bu zorbalığa karşı tarafsız kalmadıklarını ispatlamışlardır. Ayrıca araştırmacılar, yöneticileri tarafından astlarına karşı uygulanan yüz birimlik zorbalık taktiklerine karşı astların da üstlerine tersine zorbalıkla ilgili 41 birimlik misilleme davranışında bulduklarını tespit etmiştir. Akan, Yıldırım ve Yalçın (2013: 646-659) okul yöneticileri arasında yaptıkları çalışmada büyük çoğunluğun (%21,4) nadiren tersine zorbalığa maruz kaldığı sonucunu bulmuşlardır. Uysal (2016: 1087-1098) işgören odaklı liderlik algısı ile çalışanların tersine zorbalık eğilimleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada işgören odaklı liderlik algısının tersine zorbalık eğilimini negatif yönde ve orta düzeyde etkilediği sonucunu bulmuştur. Uysal ve Gedik (2017: 276-308) yaptıkları çalışmada örgütlerde sinizm düzeyi ile çalışanların tersine zorbalık eğilimleri arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Patterson vd. (2018: 32-52), tersine zorbalık durumunda astların kullandığı gücün temellerinin neler olduğunu, bu temellerin örgüt içinde nasıl güç dengesizliği oluşturduğunu inceleyerek gücün kullanımını araştırmıştır.

Araştırmacılar yöneticilerin yaşadığı zorbalık davranışlarının nasıl kavramsallaştırılabileceği noktasındaki anlayışı kolaylaştıracak şekilde “teori oluşturma çerçevesi” ni kullanmıştır. Farklı organizasyonlarda farklı kademelerde görev yapan 6 yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşme yapmışlar ve sonrasında tematik analiz kullanmışlardır. Araştırmacılar görüşmelerinin sonucunda; yöneticilerin tersine zorbalık yaşamalarına neden olan güçle ilgili şu üç temayı tespit etmişlerdir: Yasal/meşru güç, zorlayıcı güç ve yapısal/örgütsel güç eksikliği. Astarları tarafından zorbalığa maruz kalan yöneticilerden alınan geribildirimde göre araştırmacılar, bu davranışların meşru gücün algılanan eksikliği yüzünden meydana geldiğini, bu durumda kıdemli yönetici tarafından beklenen destek eksikliğinden veya yöneticinin otoritesine yönelik saygı eksikliğinden kaynaklandığını belirlemişlerdir. Araştırmacılar ayrıca, tersine zorbalık davranışlarının gizliden açığa doğru farklılık gösterdiğini, astların bireysel eylemlerinin daha sonra örgüt boyutuna ilerlediğini, uygunsuz davranışların astın meslektaşlarına, diğer yöneticilere ve kıdemli yöneticilere de uzandığını belirtmişlerdir.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı hangi tür olumsuz eylemlerin hedef tarafından tersine zorbalık olarak algılandığını ve bu eylemlerle ve zorbalıkla başa çıkma stratejilerinin neler olduğunu ortaya koyabilmektir. Bu temel amaca bağlı olarak; “hedefin tersine zorbalık olarak algılandığı olumsuz eylemler nelerdir?” ve “hedefin tersine zorbalıkla başa çıkma stratejileri nelerdir?” olmak üzere iki ana araştırma sorusu belirlenmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Deseni

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yazında tersine zorbalık ile ilgili yapılmış araştırmaların sınırlı sayıda olduğu ve bu nedenle zorbalığın diğer türlerine göre nispeten az bilginin olduğu görülmektedir. Nitel araştırmanın çalışılan olguyla ilgili derinlemesine bilgi edinmede daha faydalı olacağı düşünüldüğünden nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Cowan ve Toth (2018) çalışmalarında son 20 yıldır zorbalık, duygusal istismar ve psikolojik taciz konularını araştıran çalışmalarda nitel araştırma yönteminin tercih edildiğini, nitel yaklaşımın bu fenomenlerin aydınlatılmasında güçlü katkılarının olacağını ifade etmektedirler. Gattis (2019) de kadınların zorbalıkla başa çıkma stratejileri konusunda nitel yöntemle yaptığı çalışmasında özellikle duyguların ve kişisel algıların oldukça önemli olduğu zorbalık gibi konuların araştırılmasında nitel yöntemin önemine değinmektedir. Araştırma konusu olan zorbalık eylemleri için kesin ve net bir tanım yapılamadığı, yapılan eylemlerin zorbalık olup olmadığının kişilerin algısına bağlı olduğu göz önüne alındığında araştırma için nitel yöntemin daha uygun olabileceği düşünülmüştür.

Araştırmanın deseni olgubilimdir (fenomenoloji). Çalışmanın olgusu ise tersine zorbalıktır. Olgubilim, bir kişinin kendisi ve dış dünyaya ait olgulara (sosyal durum ve olaylara) ilişkin kendine özgü anlamlarını ortaya çıkarmak ve bir duruma ilişkin algısını ortaya koymaktır (Sığırı, 2018: 186). Olgubilim bir olgu veya kavramla ilgili yaşanmış deneyimlerin ortak anlamını tanımlar (Creswell, 2018: 77). Araştırmada tersine zorbalık bir olgu olarak ele alınmış ve hedef olan yöneticilerin zorbalıkla ilgili kendilerine özgü anlayış ve anlamlandırış biçimleri ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

#### 3.3. Çalışma Grubu

Araştırmada çalışma grubu *amaçlı örneklem yöntemi* kullanılarak belirlenmiştir. Amaçlı örneklem yönteminde katılımcılar konu hakkında bilgi sahibi olan, araştırılan olguyu deneyimlemiş kişilerden seçilir. Buna göre yazında sıklıkla zorbalığın görüldüğü ifade edilen bankacılık (Kartal, Depren ve Kılıç Depren, 2019), eğitim (Akan vd. 2013) ve sağlık (Kılıç, Çiftçi ve Şener, 2016) araştırma alanları olarak seçilmiştir. Çalışmada amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu örneklem kullanılmıştır. Örneklem grubu belirlenirken tek ölçüt tersine zorbalık eylemlerine maruz kalmak olarak belirlenmiştir ve kartopu yöntemiyle katılımcılara ulaşılmıştır. Buna göre, başlangıç noktası araştırmacıların birisinin daha önce birlikte çalıştığı ve tersine zorbalık eylemlerine maruz kaldığına tanıklık ettiği bir yöneticidir. Bu yönetici ile iletişime geçilmiş ve konu hakkında bilgi verilmiştir. İlk iletişime geçilen yöneticinin yönlendirmesi ile ulaşılan ve görüşme yapmayı kabul eden 2 okul yöneticisi, 3 banka yöneticisi ve 3 sağlık yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılar tarafından benzer ifadeler kullanılmaya başlandığında verilerin doygunluğa ulaşıldığı düşünülmüştür. Çalışma grubu ile ilgili bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur:

**Tablo 1.** Çalışma Grubunun Demografik Bilgileri

| Katılımcı   | Cinsiyet | Yaş | Çalışma süresi | Yöneticilik Süresi | Unvan                 | Öğrenim Düzeyi | Alan/Sektör |
|-------------|----------|-----|----------------|--------------------|-----------------------|----------------|-------------|
| Katılımcı 1 | Erkek    | 38  | 12 yıl         | 5 yıl              | Okul Müdürü           | Lisans         | Eğitim/Özel |
| Katılımcı 2 | Kadın    | 40  | 15 yıl         | 3 yıl              | Okul Müdür Yardımcısı | Lisans         | Eğitim/Özel |
| Katılımcı 3 | Erkek    | 30  | 4 yıl          | 2 yıl              | Yetkili               | Yüksek Lisans  | Banka/Özel  |
| Katılımcı 4 | Kadın    | 33  | 6 yıl          | 2 yıl              | Servis Yetkilisi      | Lisans         | Banka/Özel  |
| Katılımcı 5 | Erkek    | 40  | 18 yıl         | 13 yıl             | Müdür Yardımcısı      | Yüksek Lisans  | Banka/Özel  |
| Katılımcı 6 | Erkek    | 38  | 10 yıl         | 3 yıl              | Başhemşire            | Lisans         | Sağlık/Özel |
| Katılımcı 7 |          | 44  |                |                    |                       |                | Sağlık      |
| Katılımcı 8 | Kadın    | 35  | 8 yıl          | 2 yıl              | Sorumlu Hemşire       | Lisans         | Sağlık/Özel |

Buna göre katılımcılardan 3'ü kadındır. Yaş aralığı 30-44 arasındadır. Çalışma süresi 4 ile 19 yıl arasında değişmektedir. Çalışma grubunda yer alan yetkili ve servis yetkilisi unvanları buldukları banka şubesi içinde kendilerine bağlı servislerin yönetiminden sorumlu kişilerdir. Yine çalışma grubunda yer alan “sorumlu hemşirenin” ise Hemşirelik yönetmeliğinin 10. Maddesinde görev tanımı hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinden başhemşireye karşı sorumlu olan, hemşirelerin performans değerlendirmeleri ve geri bildirimlerini yerine getiren, çalışma çizelgeleri ve izinlerinin düzenlenmesi, ilgili birimlerle koordinasyon sağlanması gibi görevleri yerine getiren kişidir (Hemşirelik Yönetmeliği, 2010).

### 3.3.1. Verilerin Toplanması

Çalışma grubunda yer alan katılımcılarla, Kasım 2019'da 20-35 dakika arasında süren yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler, iş yerlerinin dışında yapılmış ve araştırmacılar tarafından yazılı kayıt altına alınmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Çalışma grubundan elde edilen verilerin analizinde, “tümevarımsal içerik analizi” tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaya çalışılır. İçerik analizi kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlayan “tümevarımsal” bir yaklaşımdır (Sığırı, 2018: 280). Bunun için görüşme notları Word belgesi olarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve görüşmelerin analizinde Maxqda 2018 nitel veri analiz programı kullanılmıştır. Görüşme notları yapılan bazı çalışmalarda da kullanılan (Ayduğ, Himmetoğlu ve Bayrak, 2018; Göçer, 2013) beş aşamalı içerik analiz tekniği ile incelenmiştir. Bu beş aşama şu şekildedir:

Birinci aşama “adlandırma aşaması”dır. Bu aşamada, yöneticilerden elde edilen görüşme notları Word belgesine dönüştürülerek bilgisayara kaydedilmiş ve bilgisayar programına analizi yapılmak üzere belge ismi verilerek aktarılmıştır. Bu aşamada analiz programına, çalışma grubunun demografik bilgileri de kaydedilmiştir. Bu aşamada veriler herhangi bir analize tabi tutulmamıştır.

İkinci aşama “eleme ve sınıflandırma aşaması”dır. Bu aşamada programa kaydedilen ancak analize tabi tutulmayan belgelerin okumaları araştırmacılar tarafından ayrı ayrı yapılmış, araştırmanın amacıyla ilişkili katılımcı söylemleri, kavramsal ifadelerle dönüştürülerek kodlanmıştır.

Üçüncü aşama olan “derleme ve kategorileri oluşturma aşaması”nda, benzer çağrışım yapan, ilişkili olduğu yorumlanan kodlar belirlenerek, benzer özellik taşıdığı düşünülenler bir araya getirilmiş ve kategoriler olarak sunulmuştur. Bu aşamada aynı zamanda kategoriler yazında araştırma konusu ile ilgili yapılan çalışmalar bağlamında değerlendirilmiş ve her bir kategori ve kategorileri oluşturan kodlar ortak tema altında betimlenmiş ve somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

Dördüncü aşama “geçerlilik ve güvenilirliği sağlama aşaması”dır. Nitel araştırmaların doğası gereği geçerlilik ve güvenilirlik anlayışları farklılaşmakta, bu kavramların yerine niteliği arttırıcı ölçütler söz konusu olmaktadır. Lincoln ve Guba (1986)'ya göre nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlikten çok inandırıcılığın olması gerekmektedir. İnandırıcılık ise inanılabilirlik, aktarılabirlik, güvenilebilirlik ve onaylanabilirlik ölçütleriyle sağlanabilecektir. Guba (1981: 80)'ya göre nitel araştırmalarda iç geçerlilik faktörü inanılabilirlik, dış geçerlilik

faktörü ise aktarılabirlik olarak ifade edilmelidir. İnanirlik bulguların ne ölçüde gerçekte uyumlu olduğunu ifade eder. Aktarılabirlik ise bulguların, diğere bağlamalara ne derecede uyarlanabileceğini, benzer çalışma ve içeriklerle ne derece örtüşüğünü ifade eder. Çalışmada inanirliğin sağlanması için katılımcı ifadelerine doğrudan alıntılarla yer verilmiş, kod ve kategori listesi bazı katılımcılara ulaştırılarak katılımcı teyidi alınmıştır. Aktarılabirlik çalışmaları olarak; veri toplama ve araştırma süreci detaylı bir şekilde anlatılmış, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca verilerin analizinde Maxqda 18 nitel veri analiz programı kullanılmıştır, verilerin analizinde bilgisayar programları kullanılması hem inandırıcılık hem de güvenilirlik için önerilmektedir (Arastaman, Öztürk Fidan ve Fidan Arastaman, 2018: 59). Genel olarak güvenilebilirlik ise bir araştırmanın benzer koşullarda benzer katılımcılarla tekrarlandığında benzer sonuçlar vermesi olarak ifade edilmektedir. Elbette nitel araştırmalarda bulguların genellenmesi mümkün değildir. Creswell, (2018) nitel araştırmalarda güvenilirliği, “bulguların birden fazla araştırmacı tarafından yapılan kodlamalar arasındaki tutarlılık” olarak belirtmektedir (s.213). Bu bağlamda araştırmacılar tarafından belgelerin okunması ve kodlanması aşamalarında elde edilen ve toplamda 36 kod altında betimlenen bulgular, örgütsel davranışlar alanında çalışmalar yapan bir araştırmacının değerlendirmesine sunulmuştur. Uzman araştırmacının değerlendirmesi sonucu farklı kavramsal ifadeler olduğu düşünülerek farklılaşan 4 kod konusunda görüş ayrılığına düşüldüğü tespit edilmiştir. Bu aşamada Miles ve Huberman (1994: 64)’ın önerdiği; Görüş Birliği / (Görüş Birliği+Görüş Ayrılığı) şeklindeki güvenilirlik formülü kullanılarak güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre; güvenilirlik =  $36/(36+4) = 0,80$  olarak bulunmuştur. Miles ve Huberman (1994: 65) bu katsayının en az %70 olması gerektiğini ifade etmiştir. Uzman araştırmacı ile birlikte kodların tekrar incelenmesi sonucu araştırmacılar arası görüş birliği sağlanmıştır. Bu aşamada araştırmacılar tarafından üretilen kodların karşılaştırması da yapılmış, benzer ifadeler olduğu düşünülen kodlar ortak anlam taşıyan yeni kod altına birleştirilmiştir. Böylece 24 kod ile araştırma tamamlanmıştır. Ayrıca, bulgular uzman görüşünden yararlanılmış ve bulguların bir kısmı katılımcılara sunularak katılımcı teyidi alınmıştır.

Nitel araştırmalarda onaylanabilirlik ise verilerin analizinde mümkün olduğu kadar önyargılardan uzak kalarak tarafsızlığın sağlanmasıdır. Bu aşamada yine uzman incelemesi ve katılımcı doğrulaması ile elde edilen verilerin mümkün olduğu kadar araştırılan olguyu yansıtmaları sağlanmıştır.

İçerik analizinin son aşaması “verilerin yorumlanması aşaması”dır. Bu aşamada elde edilen bulgular tablo, şekil ve görsel araçlar kullanılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır.

#### 4. BULGULAR

Çalışmadan elde edilen bulgular araştırma soruları referans alınarak sunulmuştur.

**Araştırma Sorusu 1:** Hedefin tersine zorbalık olarak algıladığı olumsuz eylemler nelerdir?

Araştırmanın bu sorusuna cevap bulabilmek için katılımcılara “yaşadığımız olayı/olayları anlatabilir misiniz?” şeklinde genel bir soru sorulmuştur. Görüşmeler sırasında “nasıl olmuştur” “en son ne zaman olmuştur?” gibi sondalar da sorulmuştur. Katılımcıların bu sorulara verdikleri yanıtlardan; üretkenlik karşıtı eylemler ve psikolojik baskılar olmak üzere iki ana tema oluşmuştur. Tablo 2’de tersine zorbalık eylemleri ile ilgili temalar, kategoriler ve kodlamalar sunulmuştur.

**Tablo 2.** Katılımcıların Algıladığı Tersine Zorbalık Eylemleri Tema, Kategori ve Kodlar

| Temalar                     | Kategori  | Çerçeve Kodlamalar*  |
|-----------------------------|---|--|
| Üretkenlik Karşıtı Eylemler | Odak Noktasında İş Olan Eylemler                  | İşi Yavaşlatmak (7)<br>Kasıtlı ve Sürekli Hata Yapmak (6)<br>Çalışma Saatlerine Uymamak (6)<br>İşi Reddetmek (4) |
|                             | Otoriteye Zarar Vermek Niyetiyle Yapılan Eylemler | Verilen Kararları Eleştirmek (5)<br>Bilgi Gizlemek (3)   |
| Psikolojik Baskılar         | Hedefin Kişiliğine Yapılan Eylemler               | Zorbalıkla Suçlamak (7)<br>Dışlamak (4)<br>Kara Mizahı Kullanmak (4)<br>Dedikodu Yayımak (3)<br>Alay Etmek (1)   |
|                             | Örgütsel Unsurları Kullanarak Yapılan Eylemler    | Başarısızlıklardan Sorumlu Göstermek (2)<br>Gruplaşmak (1)   |

\* Her bir kodun yanındaki rakam o kodla ilgili söylemde bulunan katılımcı sayısını göstermektedir.

#### **Araştırma Sorusu 2:** “Mağdurların tersine zorbalıkla başa çıkma stratejileri nelerdir?”

Katılımcılara “yaşadığınız bu olaylarla başa çıkmak için neler yapıyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplardan aktif stratejiler ve pasif stratejiler olmak üzere iki tema oluşturulmuştur. Bu bulgunun tema, kategori ve kodlamaları Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Katılımcıların Tersine Zorbalıkla Başa Çıkma Stratejileri Tema, Kategori ve Kodlar

| Temalar           | Kategori                        | Çerçeve Kodlamalar   |
|-------------------|---------------------------------|--|
| Pasif Stratejiler | Problemi Yok Sayma              | Görmezden Gelme (6)<br>Kaçınma (5)   |
|                   | Taviz Verme                     | Geri Çekilme (5)<br>Vazgeçme (4)   |
| Aktif Stratejiler | Zorbalığı Hedef Alma            | Uzlaşmaya Çalışma (yapıcı) (5)<br>Çatışma (Yıkıcı) (3)<br>Zorbalıkla Karşılık Verme (yıkıcı) (3) |
|                   | Duyguları Kullanma              | Öfke ile Karşılık Verme (yıkıcı) (3)<br>Mizahla Karşılık Verme (Yapıcı) (2)                      |
|                   | Örgütsel Unsurlardan Faydalanma | Sosyal/Yönetimsel Destek Arama (Yapıcı/yıkıcı) (8)<br>Ayrılma (yıkıcı) (2)                       |

#### **4.1. Bulguların Değerlendirilmesi**

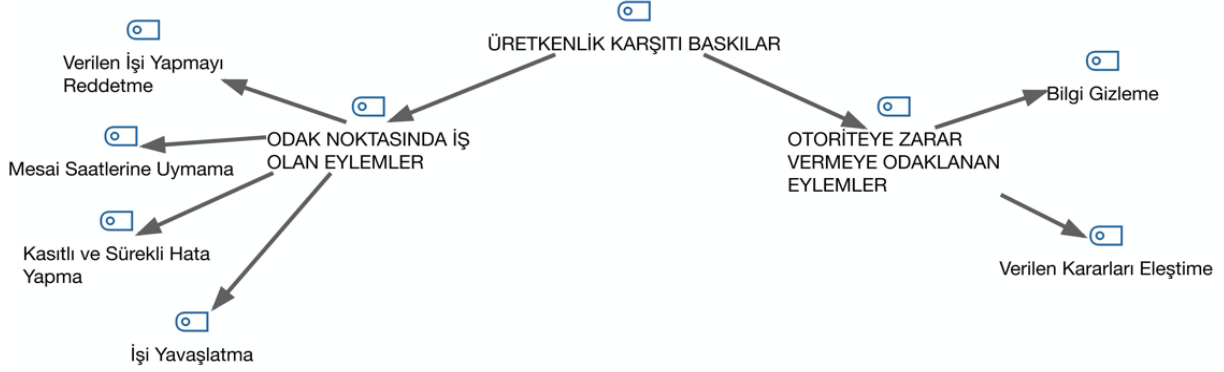
Görüşmelerin analizinden elde edilen bulgular, iki ana araştırma sorusu kapsamında ele alınmıştır. Araştırma sorularından ilki ile hedeflerin hangi tür olumsuz eylemlere maruz kaldığı, ikincisi ile ise hedeflerin bu eylemlerle nasıl başa çıktığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. İlk araştırma sorusu kapsamında yapılan görüşmeler, üretkenlik karşıtı eylemler ve psikolojik baskılar olmak üzere iki tema altında tanımlanmıştır. İkinci araştırma sorusu kapsamındaki katılımcı ifadeleri ise pasif stratejiler ve aktif stratejiler olarak yine iki temada toplanmıştır.

##### **4.1.1. Tersine Zorbalık Olarak Algılanan Olumsuz Eylemler**

###### *Tema 1. Üretkenlik Karşıtı Eylemler*

Görüşmelerin analizi sonucu oluşturulan bu ilk temada, işi yavaşlatmak (K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8) kasıtlı hata yapmak (K2, K3, K4, K5, K6, K7), çalışma saatlerine uymamak (K2, K3, K4, K5, K6, K7) ve verilen işleri reddetmek (K4, K5, K6, K8) eylemlerini temsil eden “odak noktasında iş olan eylemler” kategorisi ile verilen kararları eleştirmek ve bilgi gizlemek eylemlerini temsil eden, “otoriteye zarar vermeye odaklanan eylemler” kategorileri oluşmuştur. Şekil 1’de üretkenlik karşıtı baskılar teması harita olarak sunulmuştur.





Şekil 1. Katılımcıların Tersine Zorbalık Olarak Algıladığı Üretkenlik Karşıtı Eylemler

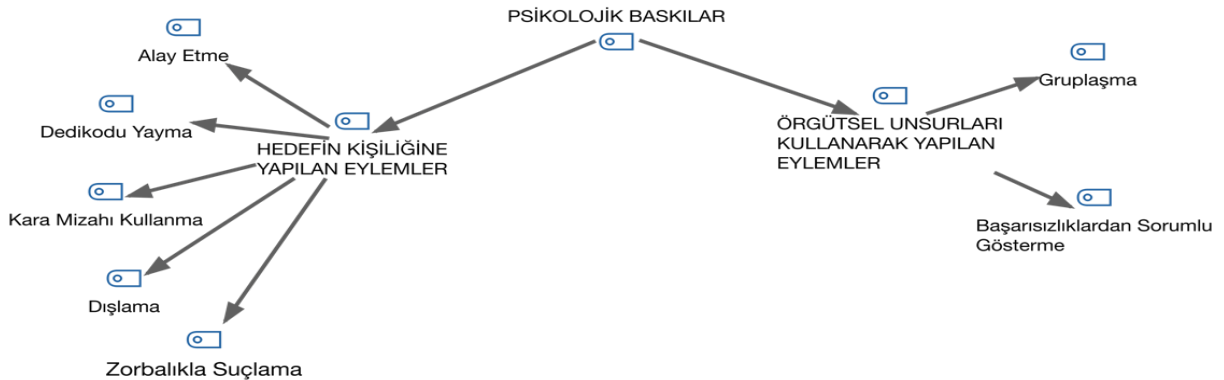
Hedefin yapılan eylemleri öncelikle “odak noktasında iş olan” dolayısıyla kendisine karşı değil, işin kendisine ve/veya verilen işe, işin yapılmasına karşı eylemler olarak algıladığı, bunları zorbalık olarak kabul edilmeyecek geçici eylemler olarak gördüğü anlaşılmıştır. Bu konuda K4’ün (SY, banka) “verdiğim her işi ben bunu yapamam, çok zor diyordu, işi yapsa bile mutlaka bir hata oluyordu, düzeltmek için ben daha fazla çalışıyordum, kendi kendime zamanla öğrenir, boş ver, bilen birine vereyim diyordum” ifadesi açıklayıcı olmaktadır. Yine iş odaklı eylemler arasında yer alan, işi yavaşlatmak, sürekli hata yapmak, çalışma saatlerine uymamak eylemlerinin de başlangıçta zorbalık olarak kabul edilmediği ancak zamanla hedefi etkilediği ve çalışma hayatından bezdirecek duruma geldiği görülmüştür. K1 (OM, eğitim) bu konuda “hazırlanacak raporlar var, durmadan sormak zorunda kalıyorum, bitti mi, hazır mı, süresi geçiyor, bir daha yine hadi daha yapılmadı mı, öyle duruma geliyorsun ki kendin yapsan daha iyi” söyleminde bulunmuştur.

Tema altındaki ikinci kategori “otoriteye zarar vermek niyetiyle yapıldığı” algılanan, bilgi gizleme (K3, K4, K5) ve verilen kararları eleştirme (K1, K2, K4, K5, K7) eylemleridir. Bu kategoride yer alan eylemler hedef tarafından daha kişisel algılanmakta ve sürekliliği hedefin daha fazla dikkatini çekmektedir. K7’nin (sağlık) bu konudaki ifadesi şu şekildedir; “söylediğim her şeye, yapılacak her işe verilecek cevabı var. Bu böyle olmaz, şöyle olur, yok bunu öyle yapmayalım. Başlangıçta yardımcı olmak istiyor sanıyordum, sonradan anladım ki amacı bana muhalefet olmak, eksik bulmak, karşı gelmekmiş, ona uğraşıyormuş”. Benzer şekilde K3’ün (YT, banka) “toplantım oluyor, son dakika haberim oluyor, ne olmuş unutulmuş, müşteri teminat mektubu istemiş ....’e söylemiş, benim bilğim yok niye yok unutulmuş, bir, iki, üç, beş” ifadesi bu konuda belirleyici olmuştur.

## Tema 2. Psikolojik Baskılar

Görüşmelerin analizinde katılımcı ifadelerinden oluşturulan ikinci grup eylemler psikolojik baskılar teması altında betimlenmiştir.

Bu tema altındaki ifadeler “hedefin kişiliğine karşı yapılan eylemler” ve “örgütsel unsurlar kullanarak yapılan eylemler” kategorileri altında betimlenmiştir. Temaya ait harita Şekil 2’de sunulmuştur.



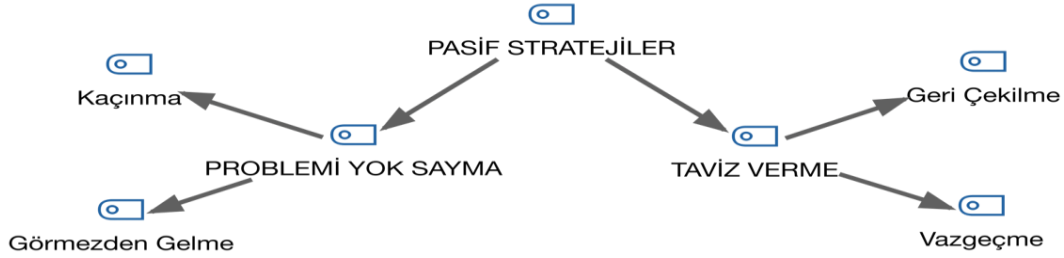
Şekil 2. Katılımcıların Tersine Zorbalık Olarak Algıladığı Psikolojik Baskılar

Buna göre alay etme (K6), dedikodu yayma (K4, K5, K7, K8), kara mizahı kullanma (K1, K2, K3, K8), dışlama (K3, K4, K5, K7) ve zorbalıkla suçlama (K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8) eylemlerini temsil eden “hedefin kişiliğine karşı yapılan eylemler kategorisi” artık hedefin tamamen kişisel olarak algıladığı ve zorbalık olarak ifade ettiği olumsuz eylemlerden oluşmaktadır. Bu eylemlerle ilgili bazı katılımcı ifadeleri şu şekildedir; “serviste her sabah topluyorum hemşireleri o günün iş bölümünü yapıyorum, gülüyor alay eder gibi, görmezden geleyim diyorum aklınca şaka yapıyor bir şey söylüyor” (K6, BH, sağlık); “geç geliyor ya beş dakika için tutanak tutuyormuşum, iş veriyorum mobbing yapıyormuşum, mesaiye uymuyor neredesin diyorum mobbing yapmış oluyorum, ha amacını da biliyorum, seslenmeyeceğim istediği gibi gelecek, gidecek, iş yapmayacak” (K4, SY, banka). Bu tema altındaki diğer kategori örgütsel unsurları kullanarak yapılan eylemlerdir. Burada gruplandırılan eylemler, başarısızlıklardan sorumlu tutma ve çalışma arkadaşlarıyla gruplaşma eylemleridir. Bununla ilgili K5 (MY, banka) “sürekli konuşuyor hep duyuyorum, ben başarısızmışım, yapamıyormuşum dedikodumu da yapıyor, beni de suçluyor” söyleminde bulunmuştur.

#### 4.1.2. Zorbalıkla Başa Çıkma Stratejileri

##### Tema 1. Pasif Stratejiler

Bu tema hedefin tersine zorbalığı algıladığı anda verdiği ilk tepkilerden oluşmaktadır. Tema altında zorbalığı görmezden gelme (K1, K2, K4, K5, K7, K8) ve zorbalıyla yüzleşmekten kaçınma (K1, K2, K5, K7, K8) stratejilerini temsil eden “problemi yok sayma” kategorisi ve geri çekilme (K1, K3, K4, K5, K6) ve vazgeçme (K1, K2, K3, K5) stratejilerini temsil eden “taviz verme” kategorisi oluşmuştur. Temayı ifade eden harita Şekil 3’de sunulmuştur.



Şekil 3. Hedefin Tersine Zorbalıkla Başa Çıkma İçin Kullandığı Pasif Stratejiler

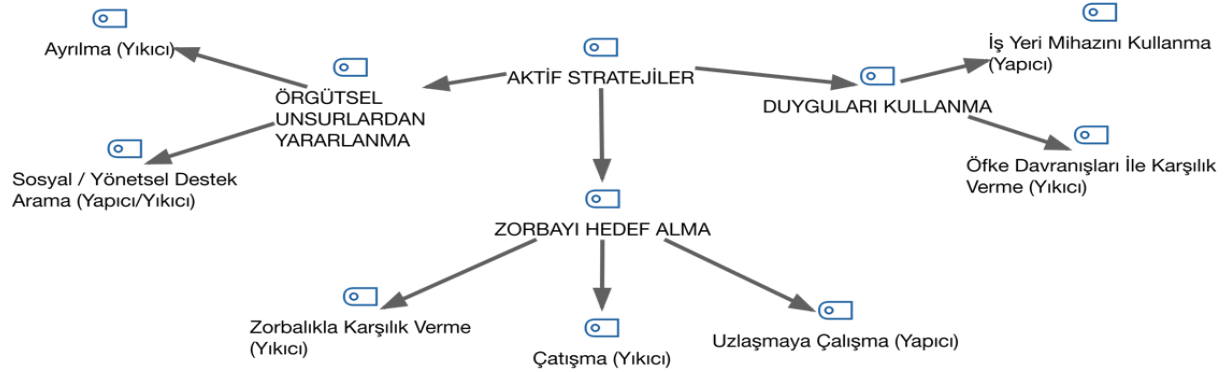
Bu temada yer alan stratejiler hedef katılımcıların zorbalığı algıladığı ancak kişiselleştirmedikleri ve önemsemediği, daha çok astlarının iş ve işin yapılışıyla ilgili olumsuz eylemlerine karşı kullandıkları stratejilerden oluşmaktadır. Burada yönetici hem zorbalıyla hem de problemle yüzleşmekten kaçınmakta ve durumu daha da kötüleştirmekten çekinmekte, olumsuzluğu bu şekilde idare edeceğini düşünmektedir.

Problemi yok sayma kategorisinde durumu K2 (OMY, eğitim) “öğretmenlerimizin yapması gereken bazı ekstra görevler oluyor, özel okul olduğumuz için velilerin beklentisi de farklı. Proje, etkinlik bekliyorlar. Yapmıyor, ben de seslenmeyeyim hadi diyorum çünkü ben bir şey söyleyeceğim, o karşılık verecek benim sinirim bozulacak böyle bir döngü aslında” sözleriyle ifade etmiştir.

Geri çekilme ve vazgeçme stratejilerinden oluşan “taviz verme” teması katılımcıların kendilerine karşı yapılan olumsuz eylemlerde hatayı kendilerinde aradıkları, kendi davranışlarını düzeltmeye çalıştıkları böylece problemin çözüleceğini düşündükleri aşamada uyguladıkları stratejilerdir. Katılımcıların ifadelerine bakıldığında, bu aşamada olumsuz eylemler iş ile ilgili dahi olsa artık kişiselleşmekte ve katılımcılar kendilerini suçlu hissetmektedirler. Ayrıca dikkat çeken diğer bir durum katılımcıların bu stratejileri tercih ettikleri eylemlerde, eylemlerin sıklığından ve sürekliliğinden daha fazla bahsetmeye başlamalarıdır. Bununla ilgili K5 (MY, banka) “artık o kadar sık kulağıma gelmeye başlamıştı ki, başarısız bir yönetici olduğum acaba gerçekten ben mi yapamıyorum demeye başladım, arkadaşlarıma iş verirken bile çekinmeye başladım. Benim hakkımda ne düşünüyorlar acaba, hedeflerin tutmamasında tek neden ben miyim, bunları düşünüyordum” söyleminde bulunmuştur.

## Tema 2. Aktif Stratejiler

Bu tema altında duyguları kullanma, zorbayı hedef alma ve örgütsel unsurlardan yararlanma olmak üzere 3 kategori betimlenmiştir. Temanın kategori ve kodlamalarını ifade eden harita Şekil 4'te sunulmuştur.



Şekil 4. Hedefin Tersine Zorbalıkla Başa Çıkma İçin Kullandığı Pasif Stratejiler

Bu stratejiler hedef yöneticinin olumsuz eylemlerin işle ilgili değil, artık kendileriyle ilgili olduğunu algıladıkları aşamada uyguladıkları stratejilerdir. Bu stratejilerin tercih edildiği eylemler hedefi daha fazla rahatsız eden, sürekliliği ve sıklığı daha fazla olan eylemlerdir. Bu aşamada katılımcılar, stratejileri ifade ederken daha önce pasif kaldıkları, görmezden geldikleri için pişman olduklarını da dile getirmişlerdir. Çünkü başlangıçta sessiz kalmanın, zorbanın kendisini haklı görmesine ve olayın ciddiyetinin artmasına neden olduğunu düşünmektedirler. Böyle düşünen katılımcıların zorbalıkla karşılık verme ve çatışmadan oluşan zorbayı hedef alan stratejileri de daha fazla tekrarladıkları görülmüştür.

Aktif stratejiler içinde zorbalığa konu olumsuz eylemleri kişiselleştiren hedeflerin öncelikle kimi zaman iğneleyici kara mizah tarzını benimseyerek mizahla karşılık verme (K4, K5) ve/veya öfkeyi kullanarak (K1, K3), duygusal tepkiler vermeyi tercih ettikleri görülmüştür. Bununla ilgili K4 (SY, banka) “verdiğim işleri yapmayarak veya hatalı yaparak beni üst yönetime karşı kötü göstermeye çalışıyordu. Uyardığım zaman mobbinge suçluymdum. Ben de acaba bu işin nasıl yapılacağını biliyor musun, seviyen yetecek mi bilmiyorum diyerek iş vermeye başladım” ve K3 (YT, banka) “herkesin bir sabrı var, bağıryorum, sinirleniyorum, tutamıyorum kendimi, ya ben gideceğim ya o gidecek” sözleriyle ifade etmişlerdir.

Katılımcıların ifade ettiği diğer grup doğrudan zorbayı hedef alan, uzlaşmaya çalışma (K1, K2, K4, K6, K7), çatışma (K2, K4, K5) ve zorbalıkla karşılık verme (K3, K4, K5) stratejileridir. Bu grup stratejilerde katılımcılar ilk olarak yapıcı bir strateji olarak ifade ettikleri uzlaşmaya çalışmayı tercih etmektedirler. Olumsuz eylemlerin devam etmesi üzerine çatışma ve zorbalıkla karşılık verme gibi yıkıcı tarzda stratejilere geçmektedirler. Örneğin K1'in (OM, eğitim) “söylediğim her şeye karşı çıkmaya başladığı zamanlardı, biliyorum bilinçli yaptığını ama hadi yüz göz olmayayım tadımız kaçmasın tamam daha iyi bir fikrin varsa söyle öyle yapalım daha kolay nasıl yapılabilir yani eleştirmek çok kolay diyordum” söylemi ve K4'ün (SY, banka) “bir noktadan sonra ben söylüyorsam yapmak zorundasın sana nedenini açıklamak zorunda değilim, şef ben miyim, sen misin, bunu söylüyordum” ifadeleri bu kod altında yorumlanmıştır.

Katılımcıların ifade ettikleri son grup stratejiler sosyal/yönetmel destek arama (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8) ve ayrılma (K4, K8) stratejileridir. Sosyal ve yönetmel destek arama stratejisi tüm katılımcılar tarafından ifade edilen stratejidir. K8'in (SH, sağlık) “artık tek başıma başa çıkamayacağımı anladığımda, durumu servistekilere anlattım. Onlar da bana üst yönetiminin bunu çözmesi gerektiğini söylediler. Durumu bildirdim elbette önce konuştular ve ...'ı başka servise aldılar, birlikte çalışmıyoruz, keşke daha önce söyleseymişim dedim kendi kendime sesimi çıkarmadıkça ne kadar bunaldığımı o gidince anladım” ifadesi bu durumu açıklamaktadır. K4 ise, “yok ya o gidecek ya ben dedim en sonunda şube değiştirdim” söylemiyle ayrılma stratejisini ifade etmiştir.

## 5. SONUÇ

Görüşme verilerinin analizi, hedeflerin algıladığı zorbalık konusu olumsuz eylemlerin ve bunlarla başa çıkma stratejilerinin birbirini karşılıklı etkileyen birer süreç olduğunu göstermiştir.

Katılımcıların ifadelerinden yola çıkılarak tersine zorbalığın bir süreç olduğu yorumlanmıştır. Buna göre katılımcılar zorbalığın ilk aşamasında olumsuz eylemleri “odak noktasında iş olan eylemler” olarak algılamaktadırlar. Dolayısıyla bu durum onlar için kişisel bir sorun değil, iş ile ilgili bir durumdur ve zorbalık olarak değil, çatışma olarak değerlendirilmektedir. İkinci aşamada eylemlerin sürekliliği ve tekrar sıklığı dikkat çekmeye başlamıştır ve durum biraz daha kişisel algılanmaya başlanmıştır. Bu durumda olumsuz eylem iş ile ilgili dahi olsa otoriteye karşı yapılmış olarak algılanmaktadır. Üçüncü aşamada ise yapılmaya devam eden eylemler artık doğrudan yöneticinin kişiliğine yönelmiş hatta yapılırken örgütsel unsurlardan da yararlanılan ve psikolojik baskı yaratan eylemler olarak algılanmaktadır. Hedefler bu aşamadaki eylemleri ifade ederken “zorbalık” kavramını daha sık kullanılmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların zorbalığa maruz kaldıklarını hissettikleri asıl aşama olumsuz eylemlerin tamamen kişiselleştirildiği üçüncü aşamadır. Bu aşamadan sonra eylemlerin algılanması yerini sosyal ve yönetsel destek aramaya bırakmaktadır. Son olarak, eğer olumsuz eylemler çözülmezse işten (birimden) ayrılma, (birimden) ayırma sürecin son aşaması olarak görülmektedir.

Buna göre bu çalışmanın bulgularından yola çıkılarak katılımcıların ifade ettiği tersine zorbalığın aşamaları şu şekilde ifade edilmektedir:

- 1) İş odaklı çatışma
- 2) Otoriteye karşı tehdit
- 3) Kişiselleştirme
- 4) Destek arama
- 5) Ayrılma/ayırma

Araştırmanın zorbalığın algılanması süreci ile ilgili bulgularına bakıldığında yazında tersine zorbalık özelinde bir süreç açıklamasına rastlanılmamakta birlikte, zorbalığın diğer türleri ile ilgili sürecin yer aldığı çalışmaların olduğu görülmektedir. Buna göre zorbalık süreci; çatışma, saldırgan eylem aşaması, yönetimin devreye girmesi aşaması, yanlış yakıştırma ve tanılarla damgalama süreci ve işten çıkarılma aşaması olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Kehribar vd., 2017: 4). Bu çalışmada katılımcıların ifadelerinden yola çıkılarak kavramsallaştırılan tersine zorbalık sürecinin 1. ve 5. aşaması hariç olmak üzere, yazında yer alan zorbalık sürecinden farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılaşmanın yazında yer alan zorbalık sürecinin üstlerin astlarına karşı uyguladığı yukarıdan aşağıya doğru zorbalığın dikkate alınmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Tersine zorbalıkta hedef üst yönetici olduğu için aşamaların farklılaştığı düşünülmektedir. Bununla birlikte tersine zorbalık süreci bu çalışmada farklı sektörlerdeki sınırlı sayıda yöneticilerin öznel görüşlerinden yola çıkılarak kavramsallaştırılmıştır. Bu nedenle bu farklılık tercih edilen örneklemeden de kaynaklanıyor olabilir. Bu bağlamda ileride bu çalışmanın örneklem kısıtını bertaraf edecek çalışmalar yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın zorbalık olarak algılanan eylemlerle ilgili bulgularına bakıldığında ise diğer zorbalık türlerinde algılanan eylemlerden farklılaştığı dikkati çekmektedir. Yazında zorbalığın diğer türlerinde görülen olumsuz eylemlerin daha çok aşağılayıcı, küçük düşürücü, taciz edici psikolojik yıldırma eylemlerinden ve hak edilen terfiinin verilmemesi, performans değerlemesinde haksızlık, kayırmacılık gibi örgütsel eylemlerden bahsedildiği görülmektedir (Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2004; Leymann, 1996; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996). Elbette tersine zorbalıkta hedefte olan kişinin yönetici olduğu göz önüne alındığında algılanan eylemlerin farklılık göstermesi beklenmektedir. Araştırmanın bu bulgusunun Branch vd. (2007b) üretkenlik karşıtı davranışların tersine zorbalık olduğu görüşüyle benzeştiği görülmektedir. Benzer şekilde, Miller (1997) yaptığı çalışmada tersine zorbalık eylemleri olarak, astların üstlerinin sözlerini kesme, işi geciktirme, üstlerin kararlarını sebepsiz yere irdeleme, dedikodu, söylenti, sabotaj etme gibi otoriteyi zedeleyecek olumsuz davranışları ifade etmiştir. Yine benzer şekilde Uysal ve Yavuz (2013) tersine zorbalık ile ilgili yaptıkları çalışmada üstün emirlerine uymama, kasıtlı hatalı işlem yapma, asılsız dedikodu yayma, önemli bilgileri gizleme gibi davranışlara yer vermişlerdir.

Katılımcıların söz konusu olumsuz eylemlerle başa çıkma stratejilerinin de algılanan olumsuz eylemlerden ve sürecinden etkilendiği görülmektedir. Bu bağlamda başa çıkma stratejileri de benzer bir şekilde benzer bir sürecin aşamaları olarak değerlendirilmektedir.

İlk aşamada hedef eylemi kendisine karşı yapılmış bir davranış olarak algılamadığı için eylemi ve zorbayı ciddiye almamakta bu nedenle görmezden gelme, kaçınma stratejilerinin yer aldığı problemi yok sayma ile başa çıkmaya çalışmaktadır. Bununla birlikte bu aşamada olumsuz eylem devam ettikçe sorunu çözemesi de hedef pasif strateji tercihine devam etmekte ve taviz vererek başa çıkmaya çalışmaktadır. Eylemlerin kişiselleşmeye başladığı ancak yine de doğrudan yöneticinin kişiliğine değil, otoriteye karşı yapıldığı düşünülen ikinci aşamada daha aktif strateji tercihleri de başlamaktadır. Bu aşamada duygular devreye girmekte ve mizah ve öfke stratejik olarak kullanılmaktadır. Yine bu aşamada eylemler tamamen kişisel algılanmadığı için uzlaşmaya çalışmak da tercih edilen yapıcı stratejilerdendir. Ancak olumsuz eylemlerin sürekliliğinin ve sıklığının arttığı ve gerçek bir zorbalık olarak algılandığı üçüncü aşamada hedef daha yıkıcı, zorbayı doğrudan hedef alan, çatışma, zorbalıkla karşılık verme, sosyal ve/veya üst yönetimden destek arama ve ayrılma stratejilerine başvurmaktadır. Bu stratejiler içinde sosyal ve/veya yönetsel destek arama stratejisi daha etkili bir strateji olarak algılanmaktadır. Aynı zamanda katılımcılar bu aşamada daha önce pasif stratejileri uygulamanın pişmanlığını da yaşamakta, pasif kalmanın sorunu daha da arttırdığı, öz güvenlerinin ve otoritelerinin sarsıldığını düşünmektedirler.

Yukarıda söz edilen tersine zorbalık süreci ile karşılaştırıldığında birbiriyle etkileşimli olarak başa çıkma stratejileri de bu çalışmada 5 aşamada ifade edilmektedir:

- 1) Problemi yok sayma/taviz verme
- 2) Mizah ve öfkeyi kullanma/uzlaşma
- 3) Çatışma/zorbalıkla karşılık verme
- 4) Sosyal/yönetsel destek arama
- 5) Ayrılma/ayırma

Buna göre sürecin ilk iki aşamasında, pasif stratejiler, son üç aşamasında ise aktif stratejiler tercih edilecektir. Zorbalıkla başa çıkma için öncelikle pasif stratejilerin tercih edilmesi yazında yer alan bazı çalışmaların aksine (Zapf ve Gross, 2001) bir bulgu olmakla birlikte bu durumun Türk kültürünün toplulukçu yapısıyla örtüştüğü düşünülmektedir. Buna göre kişiler arası uyumu korumak için çatışmadan kaçınma beklenmektedir (Cortina ve Wasti, 2005 aktaran Karatuna, 2015).

Yazında, tersine zorbalık özelinde başa çıkma stratejileri ile ilgili yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak üstlerin astlarına karşı uyguladığı zorbalıkla başa çıkma ile ilgili çalışmalara bakıldığında bu çalışmada elde edilen bulgularla benzer stratejilerin ifade edildiği çalışmalar bulunmaktadır (Demirağ ve Çiftçi, 2017). Karatuna (2015) nitel yöntemle yaptığı çalışmasında hedeflerin zorbalıkla başa çıkma stratejilerini benzer bir süreçle ele almış ve sorunun hafife alınması/kaçınma, sabrını kaybetme/yüzleşme, sağlık için tehdidin algılanması ve destek arama, umutsuzluk/yıkıcı başa çıkma ve vazgeçme/ayrılma olmak üzere beş aşamadan oluştuğunu ifade etmiştir.

Özetle bu çalışmada tersine zorbalığın algılanması ve tersine zorbalıkla başa çıkma stratejileri birer süreç olarak tanımlanmıştır. Bu açıdan bulguların kişisel ve örgütsel birçok olumsuzluğa neden olan zorbalık sürecinin anlaşılmasına katkıda bulunulabileceği düşünülmektedir. Yazında zorbalıkla ilgili son yıllarda nitel yöntemle yapılan çalışmaların sayısının artarak devam ettiği görülmektedir (Gattis 2019; Öksüzoğlu ve Şeşen, 2018; Uzun ve Şafak Uzun, 2018). Bu noktada araştırmanın bazı kısıtları da göz önüne alınmalıdır. Çalışmada tercih edilen yöntem ve buna bağlı olarak kullanılan örneklemeden kaynaklanan kısıtlar çalışmanın bir kısıtıdır. Örneklemeden kaynaklanan ilk kısıt, farklı sektörlerden farklı çalışma ve yöneticilik tecrübelerine sahip kişilerden oluşmuş olmasına rağmen az sayıda katılımcıdan oluşan bir çalışma grubuyla yapılmış olmasıdır. Her ne kadar örneklem büyüklüğü yapılan benzer çalışmaların katılımcı sayıları ile örtüşse de (Gattis, 2019; Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014) yine de örneklemin özellikleri nedeniyle araştırma küçük bir çalışma grubuyla yürütülmek zorunda kalmıştır. Çalışma grubunun küçük olmasına neden ise katılımcıların belirlenmesinde “amaçlı örneklem yönteminin” kullanılması gerekliliğidir. Araştırmanın deseni olan olgubilim yöntem kısmında da belirtildiği gibi araştırılan olguyu yaşamış kişilerden oluşan bir çalışma grubuyla yapılmalıdır. Ancak zorbalığa maruz kalan (veya maruz kaldığını kabul eden) yöneticilere ulaşmak oldukça zordur. Bu durumu kabul eden yöneticileri görüşme yapmaya ikna etmek de kolay değildir. Bu nedenle araştırma örneklemini bu durumu kabul eden sınırlı sayıda katılımcıdan oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemeden kaynaklanan diğer kısıtı ise olgunun sadece yöneticilerle yapılan görüşmelere dayandırılmasıdır. Dolayısıyla bulgular hedefteki yöneticilerin bakış açısını yansıtmaktadır. Bununla birlikte, zorbalık süreci ve zorbalıkla başa çıkma stratejileri karşılıklı etkileşim halinde olduğu için hedeflerin algılarına, duygularına ve tepkilerine bağlıdır. Bu nedenle daha önce sözü edildiği gibi zorbalıkla ilgili

çalışmalarda nitel yöntem oldukça yaygındır ve bu araştırmalarda da çalışma grubundaki katılımcıların hedefteki kişilerden oluştuğu görülmektedir. Yine de bu kısıtlardan hareketle gelecekteki çalışmalarda daha kapsamlı bir yaklaşım için örneklem boyutunun farklılaştırılarak çalışılması uygun olabilecektir.

Bu çalışma örgüt içinde tersine zorbalığın var olduğunu ve yöneticilerin de kimi zaman zorbalığa maruz kalabileceğini ve hedefin ve/veya zorbanın ayrılması ile sonuçlanabilecek karmaşık ve dinamik bir süreç olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu durumda zorbalığa maruz kalan yönetici olduğu için otoritenin zedelenmesi ve/veya güç dengelerinin değişmesi de söz konusu olabilecektir. Böyle bir örgütün etkinliğinin azalması da muhtemel bir sonuçtur. Çalışmada ifade edilen “tersine zorbalıkla başa çıkma sürecinin” zorbalıkla mücadele etmede katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Zorbalıkla başa çıkma stratejileri içinde en etkili çözüm yolu olarak çalışma arkadaşlarının ve üst yönetimin desteği görülmektedir. Bu nedenle örgütlerde zorbalığın hangi türü olursa olsun destekleyici örgütsel iklimin zorbalıkla mücadelede önemli bir etken olduğu göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle örgüt bir bütün olarak zorbalığın birey, grup ve örgüt üzerindeki olumsuz sonuçlarının farkında olmalı, zorbalık sürecinin aşamalarını mümkün olduğu kadar takip etmeli ve yıkıcı başa çıkma stratejilerine başvurulmaya gerek kalmadan uzlaşmacı, yapıcı strateji aşamasında çözüme ulaştırılmalıdır. Bunun için örgüt içinde çalışan her kesimin birlikte hareket etmesini sağlayacak ortamlar hazırlanmalıdır. Ayrıca, gerekli durumlarda kullanılmak üzere, zorbalık süreci yıkıcı aşamaya gelmeden sorun çözücü yetkili birimlerin haberi olması için etkin ve etkili şikâyet ve/veya ifşa (whistleblowing) mekanizmaları oluşturulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Mobbing behaviors that applied upward from below to principals. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(3), 646-659.
- Altunay, E., Oral, G., ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Arastaman, G., Öztürk Fidan, İ. ve Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenirlik: Kuramsal bir inceleme. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty)*, 15(1), 37-75.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Bayrak, C. (2018). Okul müdürlerinin mizah tarzlarına ilişkin öğretmenlerin metaforik algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 6(2), 108-130.
- Branch, S., Ramsay, S., Sheehan, M. ve Barker, M. (2004). Us and them: Understanding upwards bullying through the lens of social identity theory. *18st Annual Conference of The Australian & New Zealand Academy of Management (ANZAM)*, 8-11 Aralık 2004, Dunedin, New Zealand.
- Branch, S., Ramsay, S. ve Barker, M. (2007a). Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff – an interview study. *Journal of Management & Organization*, 13(3), 264-281.
- Branch, S., Ramsay, S. ve Barker, M. (2007b). The bullied boss: A conceptual exploration of upwards bullying. A. Glendon, B. M. Thompson ve B. Myors (Ed), *Advances In Organisational Psychology*, içinde (93-107), Australian Academic Press, Bowen Hills.
- Branch, S., Ramsay, S. ve Barker, M. (2008). Social support for managers who are bullied upwards, *8th International Conference on Bullying and Harrassment in The Workplace*, 4-6 Haziran 2008, Montreal, Canada.
- Cortina, L.M. ve Wasti, S. A. (2005). Profiles in coping: Responses to sexual harassment across persons, organizations, and cultures. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 182-192.
- Cowan, R. L. ve Toth, A. (2018). Qualitative research methods in the study of workplace bullying, emotional abuse and harassment. P. D'Cruz, E. Noronha, G. Notelaers ve C. Rayner (Ed.) *Concepts, Approaches and Methods. Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment*, Springer, Singapore.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve nitel araştırma deseni*, M. Bütün ve S.B. Demir (Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Demirağ, S. ve Çiftçi, S. (2017). Psychological intimidation at workplace (mobbing), *J Psychol Psychother*, 7(305).
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. L. (2004). The concept of bullying at work: The European tradition. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf ve C. L. Cooper (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* içinde (3-30), Taylor&Francis, London.
- Galletta, D., Sica, G., Califano, A., Aurino, C., Lorenzo, P. ve Buccelli, C. (2014). Mobbing: From a social phenomenon to psychopathology: Preliminary data. *Journal of Psychiatry*, 17(5), 1-4.
- Gattis, V. M. (2019). Resilience: A coping strategy for professional women dealing with workplace bullying, *Open Access Journal of Addiction and Psychology*, 3(1), 1-14.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquirie. *Educational Technology Research and Development*, 29(2), 75-91.
- Göçer, A. (2013). Türkçe öğretmen adaylarının kültür dil ilişkisine yönelik metaforik algıları. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(9), 253-263.
- Hemşirelik Yönetmeliği. (2010). 08.03.2010 tarihli 27515 sayılı. Erişim adresi: [http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com\\_content&view=article&id=745:hemrelyetmel&catid=2:y\\_melik&Itemid=33](http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=745:hemrelyetmel&catid=2:y_melik&Itemid=33), (05 Şubat 2020).
- Hoel, H., Cooper, C. ve Fragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 443-465.
- Karatuna, I. (2015). Targets' coping with workplace bullying: A qualitative study. *Qualitative Research In Organizations and Management: An International Journal*, 10(1), 21-37.
- Kartal, M. T., Depren, Ö. ve Kılıç Depren, S. (2019). Türk bankacılık sektöründe psikolojik taciz (mobbing) üzerine bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 14(54), 180-195.
- Kehribar, A., Nur Karabela, Ş., Kart Yaşar, K., Okur, A., Derya, M., Özgürü C. ve Çankaya, F. (2017). Çalışma hayatında mobbing: Nedenleri, bileşenleri ve ülkemizdeki hukuki durumu, *Bakırköy Tıp Dergisi*, (13), 1-9.
- Kılıç, T., Çiftçi, F. ve Şener, Ş. (2016). Sağlık çalışanlarında mobbing ve ilişkili faktörler. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(2), 65-72.
- Lewis, D. ve Sheehan, M. (2003). Introduction: Workplace bullying: Theoretical and practical approaches to a management challenge. *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 1-10.
- Leymann, H. (1996), The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. ve A. Gustafsson (1996) Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions For Evaluation*, (30), 73-84.
- Mccarthy, P., Henderson, M., Sheehan, M. ve Barker, M. (2002). Workplace bullying: Its management and prevention, *Australian Master Ohs and Environment Guide*, 2003, Sydney, Cch, Australia.
- Mccarthy, P., Mayhew, C., Barker, M. ve Sheehan, M. (2003). Bullying and occupational violence in tertiary education: Risk factors, perpetrators and prevention. *The Journal of Occupational Health and Safety – Australia and New Zealand*, 19, 319-326.
- Mccarthy, P. ve Mayhew, C. (2004). Safeguarding the organization against violence and bullying, *Palgrave Macmillan*, New York.
- Miles, M. B. ve Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, California: Sage Publications

- Miller, L. (1997). Not just weapons of the weak: Gender harrassment as a form of protest for army men. *Social Psychology Quarterly*, 60, 32-51.
- Öksüzoğlu, T. ve Şeşen, H. (2018). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti kamu işyerlerinde mobbing olgusu: Sendikaların rolü üzerine nitel bir araştırma, *Amme İdaresi Dergisi*, 51(1), 133-166.
- Patterson, E., Branch, S., Barker, M. ve Ramsay, S. (2018). Playing with power: Examinations of Types of Power Used By Staff Members In Workplace Bullying – A Qualitative Interview Study, *Qualitative Research In Organizations And Management: An International Journal*, 13 (1), 32-52.
- Rayner, C. ve Cooper, C. (2003). The black hole in ‘bullying at work’ research, *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 47-64.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 425-441.
- Sığırı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.*
- Tutar, H. (2004). İş yerinde psikolojik şiddet sarmalı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 101-128.
- Uysal, H. T. ve Yavuz, K. (2013). The unseen face of mobbing in organizations: Reverse mobbing, *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(8), 2167-2183.
- Uysal, H.T. (2016). Çalışanların liderlik algısı ve ters mobbing eğilimi: İşgören odaklı liderliğin etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (47), 933-943.
- Uysal, H. T. ve Gedik, İ. A. (2017). Effect of cynical individual factor on the reverse mobbing tendency: A planned behavior, B. Christiansen, ve H.C. Chandan (Ed.), *Organizational Culture and Diversity and the Modern Workforce* içinde (276-308), IGI Global, ABD.
- Uzun, Z. ve Şafak Uzun, A. M. (2018). Akademide mobbing: Okutmanların mobbing hakkındaki görüşlerine dair nitel bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 66, 326-347.
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, a health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.
- Zapf, D. ve Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., ve Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf ve C. Cooper, (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse In The Workplace: International Perspectives In Research and Practice* içinde (103-126), Taylor and Francis, London.