

Banka Yöneticilerinin Maruz Kaldığı Ters Mobbing Eylemleri: Bankacılık Sektöründe Nitel Bir Analiz

Araştırma Makalesi /Research Article

Muhammet YÜKSEL¹

ÖZ: Bu araştırma, literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunan ters mobbing olgusunun örgütsel psikoloji ve yönetim alanındaki önemine dikkat çekmektedir. Özellikle bankacılık sektöründe yöneticilerin karşılaştığı ters mobbing eylemlerinin tanımı, bu tarz eylemlerin neler olduğu, eylemlerin nedenleri, yöneticiler üzerinde etkileri ve çözüm önerileri gibi konuların derinlemesine incelenmesinin akademik alana katkı sağlayacağı ve banka yöneticileri ile iş dünyası profesyonelleri için pratik bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Bu amaçla, araştırmanın metodolojisi, nitel araştırma desenlerinden olgu bilim desenine dayandırılarak, farklı pozisyonlardaki 16 banka yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleşmiş, her bir görüşme yaklaşık 60 dakika sürmüş ve görüşmeler çalışanların işyerlerinde yapılmış olup, araştırmacı tarafından kayıt altına alınmıştır. Çalışmada, ters mobbingin tanımı, eylemleri, nedenleri, etkileri ve başa çıkma mekanizmaları detaylı olarak araştırılmıştır. Araştırma bulgularının, bankacılık ve diğer sektörlerde ters mobbingin daha iyi anlaşılmasına ve farkındalık oluşturulmasına katkıda bulunarak daha sağlıklı ve destekleyici iş ortamlarının oluşturulmasına yönelik önemli sonuçlar doğurması düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ters Mobbing, Banka Yöneticileri, Nitel Araştırma

Reverse Mobbing Acts Exposed to Bank Managers: A Qualitative Analysis in the Banking Sector

ABSTRACT: This research draws attention to the importance of reverse mobbing in organizational psychology and management, which has limited studies in the literature. It is thought that an in-depth examination of issues such as the definition of reverse mobbing actions faced by managers in the banking sector, what such actions are, the causes of such actions, their effects on managers, and solution suggestions will contribute to the academic field and provide practical information for bank managers and business professionals. For this purpose, the study's methodology was based on a phenomenological design from qualitative research designs, and semi-structured interviews were conducted with 16 bank managers in different positions. The interviews were conducted face-to-face; each lasted approximately 60 minutes, and the interviews were conducted at the employees' workplaces and recorded by the researcher. In the study, the definition, actions, causes, effects, and coping mechanisms of reverse mobbing were investigated in detail. The research findings will contribute to a better understanding of reverse mobbing in banking and other sectors and raise awareness, which will have important implications for creating healthier and more supportive work environments.

Keywords: Reverse Mobbing, Bank Managers, Qualitative Research

Geliş Tarihi / Received: 20/05/2025

Kabul Tarihi / Accepted: 06/07/2025

¹ Öğr. Gör. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Terme Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret Programı, muhammet.yuksel@omu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6099-0160>

1.Giriş

Modern iş dünyasında sıkça görülen mobbing eylemleri, birçok araştırmacı tarafından örgütlerin faaliyetlerini yürütmelerinde hem bireylerin hem de kurumların verimliliğini etkileyen önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir (Citoni vd., 2012: 225-232). Bu eylemler daha çok geleneksel olarak üst pozisyonlarda yer alan kişilerin alt pozisyonlardaki çalışanlara yönelik mobbing uygulamaları kabul edilirken, yöneticilere de astları tarafından yapılan mobbing davranışları olduğu bilinmektedir (Kirel, 2008: 22-40). Günümüz rekabetçi iş dünyasında, örgütlerin en değerli varlıklarından biri olan yöneticiler, kurumların stratejik hedeflerine ulaşmasında ve operasyonel süreçlerin etkin bir şekilde yürütülmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Liderlik vasıfları, karar alma yetkinlikleri ve ekiplerini motive etme becerileriyle öne çıkan yöneticiler, genellikle organizasyonel hiyerarşinin üst kademelerinde yer almakta ve astları üzerinde yetki sahibi olarak bilinmektedirler (Zaleznik, 1990: 8-10; Ekinci ve Ekici, 2003: 94-95). Ancak, geleneksel mobbing tanımlamalarının aksine, astları üzerinde yetkilere sahip olmalarına karşın yöneticilerin de astları tarafından psikolojik tacize maruz kalabildiği bilinmekte ve bu tarz eylemleri ifade eden "ters mobbing" kavramı günümüzde örgütsel davranış alanında giderek önemini artıran bir konu haline almaktadır. Örgütsel davranış, bireylerin ve grupların organizasyon içindeki davranışlarını inceleyen bir alandır (Lowman ve Harms, 2022: 294-303) ve bu bağlamda güç ilişkileri, çatışma yönetimi ve liderlik örgütsel faaliyetlerde önemli birer rol oynamaktadır. Bu unsurlar, organizasyonel dinamikleri şekillendirirken, çalışanlar arasındaki etkileşimleri de etkilemektedir (Calderon vd., 2023: 990-996). Özellikle ters mobbing, yani çalışanların yöneticilere karşı uyguladığı zorbalık, bu ilişkilerin karmaşıklığını ortaya koymaktadır.

Ters mobbing, çalışanların yöneticilerine yönelik sistematik olarak olumsuz davranışlar sergilemesini ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 125-128). Bu davranışlar, yöneticinin otoritesini sarsmaya, itibarını zedelemeye, performansını düşürmeye ve hatta işten ayrılmasına neden olabilecek nitelikte olabilmektedir (Branch vd., 2013: 298-299; Navarro ve Rueff, 2015: 530; Carlson ve Griesser, 2022: 40-41; Efeoğlu ve Karaman, 2023: 366-370). Birçok sektörde bu tarz eylemlerin görülmesine karşın bankacılık sektörü gibi hiyerarşik yapının belirgin olduğu ve rekabetin yoğun yaşandığı çalışma ortamlarında, ters mobbingin görülme olasılığı ve etkileri daha da derinleşebilmektedir. Banka yöneticileri, hem kurumun finansal hedeflerine ulaşma baskısı altında çalışırken hem de astlarının olumsuz davranışlarıyla mücadele etmek zorunda kalabilmektedir. Bu durum, yöneticilerin iş tatminini, motivasyonunu ve genel refahını olumsuz etkileyebileceği gibi, kurumun genel verimliliği ve imajı açısından da ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Güç ilişkileri, çatışma yönetimi ve liderlik, ters mobbing olgusunu anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır (Kazar vd., 2024: 72-79). Bu unsurlar arasındaki etkileşimlerin dikkate alınması, daha sağlıklı bir iş ortamı meydana getirmek ve ters

mobbing gibi olumsuz davranışların önüne geçmek için kritik öneme sahiptir. Örgütlerde, liderlik yaklaşımlarını ve çatışma yönetim stratejilerini gözden geçirmeleri, çalışanların psikolojik sağlığını korumak ve verimliliği artırmak adına büyük önem taşımaktadır (Zaleznik, 1990: 8-17).

Literatürde ters mobbing olgusu üzerine yapılan çalışmalar henüz sınırlı sayıda olsa da, bu konunun örgütsel psikoloji ve yönetim alanında önemli bir araştırma alanı olduğu açıktır. Özellikle bankacılık sektöründe yöneticilerin karşılaştığı ters mobbing eylemlerinin neler olduğu, bu eylemlerin yöneticiler üzerindeki etkileri ve bu durumla başa çıkma stratejileri gibi konuların derinlemesine incelenmesi, hem akademik alana katkı sağlayacak hem de banka yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri için önemli pratik bilgiler sunacaktır. Bu bağlamda, araştırma kapsamında, farklı pozisyonlardaki banka yöneticileriyle gerçekleştirilecek yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla, ters mobbingin çeşitli boyutları, ortaya çıkış nedenleri, yöneticilerin deneyimleri ve başa çıkma mekanizmaları detaylı bir şekilde incelenecektir. Elde edilen bulgular, bankacılık ve diğer sektörlerde ters mobbing olgusunun daha iyi anlaşılmasına ve bu konuda farkındalık oluşturulmasına katkı sağlayarak, daha sağlıklı ve destekleyici iş ortamlarının oluşturulmasına yönelik önemli çıkarımlar sunacaktır.

2. Ters Mobbing (Tersine Zorbalık)

Mobbing, genellikle üstlerin astlara yönelik uyguladığı psikolojik taciz olarak bilinse de, örgütlerde hiyerarşik yapının tersine işlediği durumlarda söz konusu olabilir (Kırel, 2008: 22-40, Navarro ve Rueff, 2015: 530). Ters mobbing, bir veya birden fazla astın, yöneticilerini hedef alarak onların görevlerini yerine getirmelerine engel olacak şekilde ve yöneticilerinin başarılı olmalarının önüne geçecek eylemlerde bulunmalarıdır (Bayrakçı ve Dinç, 2020: 405). Geleneksel mobbinge kıyasla daha az araştırılmış olmasına rağmen, ters mobbingin örgütler ve yöneticiler üzerinde önemli olumsuz etkileri bulunduğu bazı araştırmalarda tespit edilmiştir (Branch vd., 2013: 298-299). Ters mobbing, astların yöneticilerine karşı sergilediği, süreklilik arz eden, düşmanca ve aşağılayıcı davranışlar bütünü olmakla birlikte, bu davranışlar; yöneticinin iş yapma yeteneğini engellemeyi, sosyal itibarını zedelemeyi, psikolojik sağlığını olumsuz etkilemeyi ve nihayetinde işten ayrılmasına neden olmayı amaçlayabilmektedir (Leymann, 1990: 120-126). Ters mobbing aynı zamanda, ani ve tekil olaylardan ziyade, sistematik ve uzun süreli bir süreç ile gerçekleşebilmekte, yöneticiler bu tarz eylemlere uzun süre maruz bırakılabilmektedir (Uysal ve Yavuz, 2013:2218-2170).

Günümüzde ise iş yerinde ters mobbingden ziyade, genellikle üst düzey yöneticilerin alt çalışanlara yönelik uyguladığı psikolojik baskı ya da zorbalık olarak tanımlanan mobbing kavramı üzerinde araştırmalar bulunmaktadır (Ballard ve Easteal, 2018: 4). Bunun yanı sıra, "ters mobbing" olarak adlandırılan ve çalışanların yöneticilere yönelik zorlayıcı ve olumsuz davranışlar sergilediği durum, araştırmalarda ve kurumsal tartışmalarda yeterince ele alınmamıştır. Ters mobbingin yaygınlığına dair kesin veriler olmamakla birlikte, bazı araştırmalar bu

olgunun sanıldığından daha yaygın olabileceğine işaret etmektedir (Salin, 2001: 425-429; Uysal, 2016: 934). Ters mobbingin ortaya çıkmasında otoriter yönetim anlayışı, adaletsiz veya yetersiz liderlik sergileyen yöneticilerin varlığı (Ballard ve Easteal, 2018: 4), iletişimin zayıf olduğu, çatışmaların görmezden gelindiği veya cezalandırılmadığı örgüt kültürleri (Sperry, 2018: 96-97), çalışanların işlerini kaybetme korkusu, yöneticilere karşı birleşerek onları zayıflatma stratejilerine başvurmaları, bazı çalışanların kıskançlık, hırs, intikam veya otoriteye karşı gelme gibi kişisel özellikleri, örgütlerin yeniden yapılanmaları, görev değişiklikleri veya yeni yöneticilerin atanması gibi süreçler, belirsizlik ve direnç meydana getirerek ters mobbing oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir (Leymann, 1990: 120-126; Bayrakçı ve Dinç, 2020: 405).

Ters mobbing kavramı, geleneksel teknolojik yapıların sorgulandığı, bilgi ve yetkinin ortaya çıktığı güncel iş ortamlarında daha belirgin hale gelebilmektedir (Kirel, 2008: 22-40). Örgütsel davranış konuları içerisinde yer alan, ters mobbingin kökenleri genellikle örgütsel yapılardaki oluşumlara dayanmaktadır (Colaprico vd., 2023: 41-49). Örneğin, şeffaflığın az olduğu, adil olmayan performans değerlendirme sonuçlarının veya çalışanların geri bildirim kanalı tıkalı olduğu yerde, astlar arasında biriken özgür olmamak düşüncesi ve öfke, üst yönetimlere karşı pasif veya aktif saldırganlık olarak kendini gösterebilmektedir (Ceran ve Pınar, 2022: 238-250). Yine örgüt yönetimlerinde güç ilişkileri, ters mobbing oluşumunu etkilemektedir (Kleef vd., 2011: 500-507). Geleneksel güç dengesi, astının üstte bağımlı olduğu bir yapıyı işaret ederken, ters mobbing bu dengenin bozulduğu veya astların kendi güçlerini farklı yönde kullanabileceğini göstermektedir (Kızrak ve Varoğlu, 2023: 278-301). Örneğin, bir yazılım şirketinde çalışan ve kritik bir yazılım konusunda tek uzman olan bir asistan, yöneticilerin teknolojik bilgi eksikliklerinden faydalanarak onları manipüle edebildiği gibi üzerlerinde baskı kurabilmektedir. Astlar, bilgi gücünü kullanarak yöneticilerin verdiği görevleri geciktirebilir, kritik destekleri eksik veya yanıltıcı şekilde sunabilir ya da yöneticilerin iş süreçlerini aksatacak teknik sorunlar yaşatabilir. Bu durum, bilgi ve egemenlik gücünün, bugünkü güçlerin gölgesinde kalan bir güç mücadelesine dönüştürebilmektedir (Kleef vd., 2011: 500-507).

Çatışma ise yetki ve sorumluluk konusunda karmaşa yaşanan örgütlerde kaçınılmaz olmaktadır (Yıldız, 2022: 425-436). Bir yöneticinin çalışanların üretimlerini sürekli göz ardı etmesi veya kişisel anlaşmazlıkların iş yerine yansarak olumsuz bir atmosferin oluşması, astlar arasında alternatif bir düşmanlık ve direniş meydana getirebilmektedir. Bu durum, yöneticinin yetkisini sorgulayan, aleyhine şikâyetlerde bulunan veya kasıtlı olarak işleri yavaşlatan bir ters mobbing olayını tetikleyebilmektedir (Ballard ve Easteal, 2018: 4). Çatışma yönetimi kuralları, hoşgörün çatışmaları görmezden gelme yerine, onları erkenden tanıma, şeffaflık iletişim bağlantıları oluşturma ve adil arabuluculuk paketlerin geliştirmelerini vurgulamaktadır (Yaman vd., 2023: 160-168). Yine liderlik tarzları, ters mobbingin ortaya çıkmasında veya engellenmesinde önemli bir faktördür. Dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik veya otantik liderlik gibi yaklaşımlar, çalışanların sunumunu

teşvik eden, şeffaflığı savunan ve güvene dayalı tanıtımları kuran liderlik örnekleri iken (Bass, 1999: 9-14), buna karşılık, otoriter, mikro yönetimci veya adaletsiz bir liderlik tarzı, astlar arasında düşmanlık meydana getirebilmektedir. Liderlerin etik değerlere bağlılığı, empati ve iletişimin korunması, ters mobbingin önlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Kazar vd., 2024: 72-79). Ayrıca ters mobbing tek boyutlu bir olgu olmayıp, yayılma davranışı, güç ilişkileri, çatışma yönetimi ve liderlik gibi pek çok örgütsel davranış disiplinin kesişim noktasında incelenmesi gereken karmaşık bir fenomen olarak ortaya çıkmaktadır (Zaleznik, 1990: 8-17).

Ters mobbingin yöneticiler üzerindeki etkileri, bireysel ve örgütsel düzeyde ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Ters mobbingin hem hedef alınan yöneticiler üzerinde psikolojik sorunlar (stres, kaygı, depresyon, tükenmişlik), özgüven kaybı ve motivasyon düşüklüğü, sağlık sorunları (uykusuzluk, baş ağrısı, sindirim problemleri vb.), iş performansında düşüş, iş tatminsizliği ve işten ayrılma düşüncesi gibi ciddi olumsuz etkileri bulunurken (Hoel vd., 2001: 3-10; Mccarthy vd., 2003: 319-326; Akan vd., 2013: 651-652; Çetin vd., 2023: 111-112), hem de örgütsel açıdan iletişim ve işbirliği sorunları (Sperry, 2018: 96-97), verimlilik ve etkinlik kaybı (Mobasher ve Teimouri, 2023: 124-130), çalışanlar arasında güvensizlik ve düşmanlık, yüksek personel devir hızı (Ayça, 2023: 310-312), örgüt itibarının zarar görmesi ve hukuki sorunlar gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır (Zapf ve Vartia, 2020: 494-495). Bu bağlamda, ters mobbingin nedenleri ve sonuçları üzerinde derinlemesine bir analiz yapılması, örgütsel yapıların iyileştirilmesi ve daha sağlıklı iş ortamlarının meydana getirilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Araştırmalar, etkili iletişim stratejilerinin geliştirilmesi, yöneticilere yönelik destek mekanizmalarının kurulması ve çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı anlayışı teşvik eden bir örgüt kültürünün oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır (Patterson vd., 2018: 32-40, Mccarthy vd., 2003: 319-326). Aynı zamanda birçok araştırmacı ters mobbing ile başa çıkmak için ters mobbing belirtilerini erken fark edilerek, zamanında müdahale edilmesi gerektiğini, olumsuz sonuçların önlenmesi açısından erken tanılama ve müdahale edilmesinin kritik öneme sahip olduğunu, yöneticilerin astlarıyla açık ve yapıcı bir iletişim kurarak geri bildirim alınmasını ve yöneticiler ile çalışanların çatışma çözme becerilerini geliştirerek, anlaşmazlıkların yapıcı bir şekilde ele alınmasına olanak tanınmasını belirtmektedir (Leymann, 1990: 119-126; Miller, 1997, 33-4; Hoel vd., 2001: 3-10). Ayrıca, araştırmacılar, çalışanlara ve yöneticilere ters mobbingin ne olduğu, sonuçları ve nasıl önlenebileceği konusunda eğitimler verilerek, farkındalığın artırılması, güvene, saygıya ve işbirliğine dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulması, örgütlerin ters mobbing vakalarını ele alacak açık ve adil prosedürler geliştirmesi, gerekli durumlarda, profesyonel danışmanlardan veya arabuluculardan destek alınması, sorunların çözülmesine yardımcı olabileceği önerilerinde bulunmaktadır (Miller, 1997, 33-4; Hoel vd., 2001: 3-10).

Alan yazında mobbing kavramı ile ilgili yerli ve yabancı literatürde birçok çalışmanın olmasına karşın, astlardan üste uygulanan mobbing (Ters Mobbing)

konusuna odaklanılmış oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Ulaşılabilen çalışmalardan bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

Miller (1997) Amerikan ordusu içerisinde cinsiyet odaklı yapmış olduğu çalışmasında, kadın yöneticilere karşı astların, üstlerinin sözünü sıklıkla kesebildiğini ve üstlerinin otoritesini zayıflatabilecek davranışlar sergilediği tespitinde bulunmuştur. Hoel vd., (2001) yöneticileri ve müfettişleri incelediği çalışmasında yöneticilerin %6,7'sinin astları tarafından mobbinge uğradıkları sonucuna varmıştır. Branch vd., (2007) sağlık hizmetleri, eğitim, bilgi teknolojileri, ulaşım gibi çeşitli alanlarda yürütmüş olduğu çalışmasında, gerek kamu gerekse özel girişim yöneticileriyle görüşmeler yoluyla elde edilen nitel bir araştırma sonucunda yöneticilerin astları tarafından ters mobbinge maruz kalmasının, iş ortamı, değişim ve güç faktörlerinden kaynaklandığı belirtmiştir. Patterson vd., (2018), tersine zorbalık durumunda astların kullandığı gücün temellerinin neler olduğunu, araştırmış ve bu temelleri oluşturan üç temayı tespit etmişlerdir. Bu temaları ise yasal/meşru güç, zorlayıcı güç ve yapısal/örgütsel güç eksikliği şeklinde belirtilmişlerdir. Uysal ve Yavuz (2013), kamu kurumunda çalışanlar üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında zorbalık ve tersine zorbalık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgüt içinde yöneticileri tarafından kendilerine zorbalık uygulandığını düşünen astların bu zorbalığa karşı tarafsız kalmadıklarını öne sürmüştür. Bayrakçı ve Dinç (2020) Tersine Zorbalık (Mobbing) Eylemleri ve Tersine Zorbalıkla Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Nitel Bir Araştırma adlı çalışmalarında ters mobbing davranışlarının ne olduğu ve bu tür davranışlara karşı nasıl stratejiler yürütülebileceği araştırmış ve araştırma sonucunda ters mobbing uygulamaların, üretkenlik karşıtı eylemler ve psikolojik baskılar olarak iki ana tema başlığında sınıflandırmıştır. Çetin vd., (2023), resmi eğitim kurumlarında, personelden okul müdürlerine doğru uygulanan mobbing davranışlarının incelendiği çalışmalarında okul müdürlerinin müdür yardımcıları, öğretmenler ve kadrolu yardımcı personel tarafından itaatsizlik, değersizleştirme, itibarsızlaştırma, ayırıştırma gibi psikolojik şiddete, kuruma zarar vermeye ve farklılıkları ayırtırmaya ilişkin eylemler şeklinde ters mobbinge maruz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır.

Yabancı literatür incelendiğinde belli kesimlerin ters mobbing eylemleri ile karşı karşıya kalıp kalmadığı konularına odaklanıldığı, yerli çalışmalarda ise yine belli kesimlerin bu tarz eylemlerle karşı karşıya kalıp kalmadıklarının araştırılmasının yanı sıra çok az sayıda çalışmanın bu tarz eylemlerin ne olduğu üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu çalışma ise ekonomik sistemin önemli bir parçası olan bankalar özelinde ters mobbing kavramına ve bu eylemlerin neler olabileceği üzerine odaklanmaktadır. Bu alanda gerek yerli gerekse yabancı literatürde tam olarak bankacılık sektörünü içine alan hiçbir çalışmanın olmayışı, bu alandaki akademik yazınında önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Ters mobbing, örgütlerdeki güç dinamiklerinin karmaşıklığını ve mobbing olgusunun sadece yukarıdan aşağıya doğru değil, aşağıdan yukarıya doğru da

işleyebileceğini gösteren önemli bir olgudur. Örgütlerin, bu sorunu ele almak ve daha adil, destekleyici bir çalışma ortamı meydana getirmek için proaktif adımlar atması gereklidir. Ters mobbing konusundaki farkındalığın artırılması, hem bireysel hem de örgütsel başarının sürdürülebilirliği için kritik bir rol oynayacaktır.

3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütler, yalnızca yapısal sistemler değil, aynı zamanda bireyler arası ilişkilerin, psikolojik süreçlerin ve sosyal etkileşimlerin iç içe geçtiği kompleks yapılardır. Bu bağlamda örgütsel davranış, bireylerin örgüt içindeki tutum ve eylemlerini anlamaya yönelik disiplinler arası bir alan sunarken (Lowman ve Harms, 2022: 294-303); güç ilişkileri, bu davranışların yönünü, biçimini ve sonuçlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Kazar vd., 2024: 72-79). Yönetim psikolojisi ise, örgütsel bağlamda karar vericilerin ve liderlerin psikolojik eğilimlerini, algılarını ve motivasyonlarını inceleyerek bu etkileşim ağının daha derinlikli bir analizine olanak tanımaktadır (Şakar, 2023: 89-94). Örgüt içindeki bireylerin davranış kalıpları, yalnızca rasyonel tercihlerin değil, aynı zamanda algılanan güç dengelerinin ve yönetsel stratejilerin de bir sonucudur. Bu noktada gücün biçimi ödüllendirici, cezalandırıcı ya da uzmanlık temelli güç türleri ise çalışanların hem bireysel motivasyonları hem de sosyal etkileşimleri bu duruma göre şekillenecektir Kleef vd., (2011)'ne göre özellikle yöneticilerin kullandığı güç stratejileri, sadece çalışan performansını değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, adalet algısı ve psikolojik güven gibi soyut kavramları da doğrudan etkileyebilmektedir. Bu tür davranışlar beklentinin altında gerçekleştiğinde yöneticilerin çalışanlar üzerinde birtakım istenmeyen baskılarına neden olabilirken, aynı zamanda çalışanların da yöneticiler üzerine istenmeyen davranışlarına sebep olabilmektedir. Bir örgütün hedeflerine varabilmesi için öncelik örgüt içi huzurun sağlanması gerekmektedir. Aksi bir durumda ise çalışanların yoğun bir şekilde hissettikleri mobbing eylemlerinin ya da yöneticilere karşı hissettirilen ters mobbing davranışlarının örgüt için fazlasıyla tehlikeli bir durum olduğu görülebilir (Ballard ve Easteal, 2018: 4; Çetin vd., 2023: 114).

Mobbing üzerine yapılan araştırmaların çoğunluğu; bu davranışın işyerinde güç ve otoriteyi elinde bulunduran üstlerin astlarına karşı gerçekleştirdiği yukarıdan aşağıya doğru baskı ile alakalı olduğunu ortaya koymaktadır. Mobbing davranışına odaklanan, çeşitli boyutların ve olguların araştırıldığı çalışmalar da genel olarak üstten astta yapılan mobbing ile ilgilidir. Bu sebeple yukarıdan aşağıya doğru mobbingin sebepleri, çalışanlar üzerine etkileri ve sonuçları gibi alanlarda daha fazla veriye sahip olmak olanaklı iken, astların üstlerine doğru uyguladığı ters mobbing hakkında görece daha az şey bilinmektedir (Çetin vd., 2023: 114). Ters mobbingin meydana gelmesinde yönetim psikolojisi perspektifi açısından, yöneticilerin kendi içsel dünyalarını da analiz etmeye imkân verebilmekteyken, yöneticilerin karar alma süreçlerinde karşılaştığı bilişsel önyargılar, stresle başa çıkma biçimleri veya empatik yönelimi gibi faktörler, yalnızca yukarıdan aşağıya bir etki oluşturmakla kalmaz; aynı zamanda örgüt iklimini belirleyerek örgütsel

davranışın genel yönünü aşağıdan yukarıya olan davranışları da etkilemektedir (Mobasher ve Teimouri, 2023: 124-130). Bu etkileşimsel döngüde, güç kullanımının sınırları da önemli bir inceleme alanı olarak karşımıza çıkmakta ve gücün meşruiyeti ve algılanışı, çalışanların tepkisel davranışlarını doğrudan etkileyen belirleyicilerden olabilmektedir (Kazar vd., 2024: 72-79). Bu bağlamda çalışma hayatında bankacılık sektörü yüksek stres ve baskı altında faaliyet gösteren bir alan olarak bilinmektedir. Bu ortamda, yöneticiler, hem yöneticilik görevlerini yerine getirirken hem de çalışanlarla ilişkilerini dengede tutma yükümlülüğü taşımaktadırlar (Leymann, 1990: 120-126; Bayrakçı ve Dinç, 2020: 405). Ancak, yöneticilerin görevlerini ifa ederken karşılaştıkları olumsuz eylemler, yöneticilerin performansını düşürebileceği gibi, iş ortamını sekteye uğratabilir ve çalışan bağlılığını zayıflatabilmektedir. Ters mobbing ise genellikle alt düzey çalışanların, yöneticilere karşı yürüttüğü psikolojik baskı ve güç dinamikleri olarak tanımlanmakta ve bu durum, bankacılık sektöründe yöneticilerin iş tatmini, motivasyonu ve genel psikolojik sağlığı üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bu anlamda araştırma, banka yöneticilerinin maruz kaldığı ters mobbing eylemlerini, nedenlerini, etkilerini ve çözüm yollarını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, bu tür eylemlerin nedenlerini, bankacılık sektörü içindeki dinamiklerini ve yöneticiler üzerindeki sonuçlarını anlamayı hedeflemektedir. Ayrıca, banka yöneticilerinin yaşadığı bu deneyimlerin ortaya konması, sektördeki insan kaynakları uygulamaları ve yöneticilik stratejileri için önemli içgörüler sağlayacaktır.

4. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın tasarımı, araştırma çalışma grubu, veri toplama araçları, araştırmanın inandırıcılığı ve tutarlılığı, verilerin analizi başlıkları açıklanmaktadır.

4.1. Araştırmanın Tasarımı

Bu çalışmanın metodolojisi, nitel araştırma desenlerinden olgu bilim desenine dayanarak oluşturulmuştur. Araştırmada bu açıdan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışma konusu olan ters mobbing üzerine yapılmış yerli ve yabancı çalışmanın azlığı nedeniyle mobbing konusunun diğer türlerine göre bilgi ediniminin daha az olduğu görülmektedir. Nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinde çalışılan olgu ile ilgili derinlemesine bilgi edinmede daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Cowan ve Totoh (2018) yapmış oldukları araştırmalarında son 20 yıldır zorbalık (mobbing), duygusal istismar ve psikolojik taciz konularını araştıran çalışmalarda nitel araştırma yönteminin tercih edildiğini, bu tarz konularda nitel yaklaşımın konuların aydınlatılmasında güçlü katkılarının olacağını ifade etmektedirler. Bu açıdan çalışmanın tasarımı olgubilim (fenomenoloji), çalışmanın olgusu ise ters mobbingdir. Olgubilim, bir kişinin kendisi ve dış dünyaya ait konulara (sosyal durum ve olaylara) ilişkin kendine özgü anlamlarını ortaya çıkarmak ile bir duruma ilişkin algısını ortaya koymak ve derin anlayışa sahip olmadığı olgulara odaklanmaktır (Karademir vd., 2017: 186). Olgubilim aynı zamanda bir olgu veya kavramla ilgili yaşanmış deneyimlerin ortak

anlamını tanımlamaktadır (Creswell, 2018: 77). Araştırmada tersine mobbing bir olgu olarak ele alınmış olup, hedef olan yöneticilerin ters mobbing ile ilgili kendilerine özgü anlayış ve anlamlandırış biçimleri ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Çalışmada araştırma grubu olarak amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yönteminde katılımcılar, araştırılan konuyu deneyimlemiş kişilerden seçilmekte ve bu yöntem gücünü ve mantığını derinlemesine anlamaya odaklanmaktadır (Patton, 2002: 22-49). Araştırmada amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu örneklem kullanılmıştır. Örneklem grubu belirlenirken tek ölçüt tersine mobbing eylemlerine maruz kalmak olarak belirlenirken, kartopu yöntemi ile katılımcılara ulaşılmıştır. Bu durumda başlangıç noktası araştırmacının çok yakından tanıdığı, birlikte bir dönem çalıştığı ve ters mobbing eylemlerine maruz kaldığına tanıklık ettiği bir banka yöneticisidir. Bu yönetici ile iletişimde kalınarak, konu hakkında detaylı bilgi verilmiş, bu yöneticinin yönlendirmesi ile ulaşılan ve farklı şube ve şehirlerde görev yapan 16 banka yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılar tarafından benzer ifadeler kullanılmaya başlandığında verilerin doygunluğa ulaşıldığı düşünülmüştür. Bu sebeple ters zorbalığın görüldüğü düşünülen bankacılık sektörü araştırma alanı olarak seçilmiştir. Çalışmada 8 katılımcının kamu, 8 katılımcının ise özel bankada olmak üzere Samsun (7), Ordu (4), Giresun (2) ve Çorum (3) illerinde farklı bankalarda görev yapan ve tüm katılımcıların Şube Müdürü olarak görev yaptığı 16 banka yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Literatüre göre bu sayının derinlemesine görüşmenin yapıldığı araştırmalar için örneklem büyüklüğü ve veri doygunluğu olarak yeterli düzeyde olduğu ve evreni temsil ettiği düşünülmektedir (Hennink ve Kaiser, 2022: 1). Ayrıca, görüşmeler yüz yüze gerçekleşmiş ve her bir görüşme yaklaşık 60 dakika sürmüş olup, çalışanların işyerlerinde yapılmış ve araştırmacı tarafından kayıt altına alınmıştır. Bu araştırmanın yapılabilmesi için Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından Etik Kurul onayı alınmıştır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak nitel araştırmalarda temel veri toplama tekniği olarak kullanılan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği ile konu üzerine katılım sağlayan kişilerin deneyimleri, yaşanmışlıkları, tutumları, düşünceleri ve yorumları gibi gözlenemeyen veriler elde edilmesi sağlanabilmektedir (Bengtsson, 2016: 8-14). Çalışma sürecinde görüşmeler yüz yüze gerçekleşmiş olup, yarı yapılandırılmış sorularla veriler toplanmıştır. Araştırmada banka yöneticilerinin maruz kaldıkları ters mobbing incelenmesi amacı ile literatür taraması yapılarak, yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme soruları 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara cinsiyet, çalıştıkları kuruma ait bilgi (kamu, özel), yaş, öğrenim düzeyi, sektörde çalışma süresi, sektörde yöneticilik süresi ile demografik

bilgilerini tespit etmek amacıyla 6 sorudan oluşan bir kişisel bilgi formu kullanılmış, ikinci bölümde ise yapılandırılmış açık uçlu 5 soru sorulmuştur. Bu soruların belirlenmesinde Branch vd., (2007)'nin "Ateş hattındaki yöneticiler: Personel Tarafından İşyerinde Zorbalığa Katkıda Bulunan Faktörler - Bir Mülakat Çalışması", Bayrakçı ve Dinç (2020)'in "Tersine Zorbalık (Mobbing) Eylemleri ve Tersine Zorbalıkla Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Nitel Bir Araştırma" ve Çetin vd., (2023)'nin "Okul Müdürlerinin Maruz Kaldığı Ters Mobbing Eylemleri" başlıklı çalışmalarından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- a) Ters mobbing kavramına ilişkin neler düşünüyorsunuz?
- b) Tersine mobbing olarak algılayabileceğiniz olumsuz eylemler nelerdir?
- c) Ters mobbinge maruz kalmanızın nedenlerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz?
- d) Ters mobbinge maruz kalmanızın etkileri nelerdir?
- e) Ters mobbing sürecine yönelik çözüm önerileriniz nelerdir?

4.4. İnandırıcılık ve Tutarlılık

Nitel araştırmaların doğası gereği geçerlilik ve güvenilirlik anlayışları farklılaşmakta ve bu kavramların yerine araştırmanın niteliğini arttırıcı ölçütler söz konusu olmaktadır (Yüce Türk, 2012: 58). Lincoln ve Guba (1986)'ya göre nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlikten çok inandırıcılığın olması gerektiğini belirtmektedir. Çalışmada araştırmacı tarafından hazırlanan görüşmedeki soru formunun amaca ne düzeyde hizmet ettiğini, anlaşılabilirliğini ve uygulanabilirliğini kontrol etmek için örgütsel davranışlar alanında çalışmalar yapan bir araştırmacının (uzman) değerlendirmesine sunulmuştur. Görüşme formu bu konuda daha önce çalışılmış ve sonuçları ortaya konulmuş bir yabancı iki yerli çalışmadan derlenerek hazırlanmıştır. Sonraki aşamada araştırmacı tarafından tanıklık edilen ters mobbing eylemlerine maruz kalmış bir yönetici ile ön görüşme gerçekleşmiş ve bu görüşmede bir sorun yaşanmamıştır. Çalışma sürecinde uzman görüşü, katılımcı teyidi ve banka yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerin yeterli seviyede ve uzun tutulması sonucu uzun süreli etkileşim ile birlikte iç geçerlilik (inandırıcılığı) sağlanmaya çalışılmıştır. İnandırıcılığın kuvvetlenmesi amacı ile toplanan verilerden elde edilen bulguların tutarlılığı sağlanmıştır. Bu amaçla elde edilen bulguların görüşme formlarının hazırlanmasında kullanılan bilimsel çalışmalar ile uyumluluğu kontrol edilmiştir. Ayrıca görüşmelerin yüz yüze yapılmasının yanı sıra katılımcıların izni ile görüşmeler kayıt altına alınmış gerektiğinde ek sorular sorarak derinlemesine soruların cevap verilmesi ve sonrasında bu cevapların hiçbir konunun atlanılmadan incelenmesi sağlanmıştır. Bu şekilde olası veri kaybının önlenmesi ve verilerin araştırma sorularına uyumu gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca görüşme yapılan ters mobbing eylemlerine maruz kalan banka yöneticilerinden doğrudan alıntılar yapılarak araştırmanın inandırıcılığı artırılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın dış geçerliliğini (aktarılabiliğini) arttırmak için çalışma süreci ve bu süreçte yapılan işlemler detaylı olarak betimlenmiştir. Aktarılabili-

çalışmaları olarak; veri toplama ve araştırma süreci detaylı bir şekilde anlatılmış, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın tasarımı, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin analizi ve yorumlanması, bulguların nasıl düzenlendiği, detaylı olarak aktarılmıştır. Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için bulguların tümü araştırmacıların yorumlarından bağımsız olarak doğrudan verilmiştir. Araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak için katılımcılara ait bilgiler, araştırmanın yapıldığı sosyal ortam, elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçeve, analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir.

4.5. Verilerin Analizi

Çalışma grubundan elde edilen verilerin analizinde, “tümevarımsal içerik analizi” tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşılmaya çalışılır. İçerik analizi kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlayan “tümevarımcı” bir yaklaşımdır (Sığırı, 2018: 280). İçerik analizinde görüşme yöntemi ile elde edilen veriler dört aşamada analiz edilebilmektedir. Bunlar; (1) verilerin kodlanması, (2) kod, kategori ve temaların bulunması, (3) kod, kategori ve temaların düzenlenmesi ile (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklindedir (Baltacı, 2019: 378).

Bu amaçla görüşme sonucunda elde edilen veriler Strauss ve Cobin (1998) yaptıkları çalışmalarda öneri ile çıkarılan kavramlar doğrultusunda kodlama yaklaşımı tercih edilmiştir. Burada amaç araştırmacıdan ziyade katılımcıların bakış açılarını ortaya çıkartabilmektir. Bu veriler içerik analizi temelinde kod, içerik, tema ve analiz ile bulgular şeklinde sınıflandırılmıştır. Betimleyici veri analiz benimsenerek, deneyimlerin tema haline getirilmesi, araştırmanın içerik analizi sonucunda tarafsız değerlendirilmeler yapılmasına ve söylenenlerin ilk görünen değil işaret edilen bilginin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Tablo 1: Analiz Temaları

Sıra No	Tema Adı
Tema 1	Ters mobbing kavramının tanımı
Tema 2	Ters mobbing olarak algılanan olumsuz eylemler
Tema 3	Ters mobbinge maruz kalmanın nedenleri
Tema 4	Ters mobbinge maruz kalmanın etkileri
Tema 5	Ters mobbinge karşı çözüm önerileri

Nitel araştırmalarda onaylanabilirlik ise verilerin analizinde mümkün olduğu kadar önyargılardan uzak kalarak tarafsızlığın sağlanmasıdır. Bu aşamada katılımcı doğrulaması ile elde edilen verilerin mümkün olduğu kadar araştırılan olguyu yansıtmaları sağlanmıştır. Banka çalışanların vermiş olduğu yanıtlar ile içerik analizi tekniğine uygun bir biçimde belirlenen temalar kapsamında derinlemesine işlenerek banka yöneticilerinin maruz kaldığı ters mobbing eylemlerini, nedenlerini,

etkilerini ve çözüm yollarını incelemek amaçlanmaktadır (Tablo 1) (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 89).

5. Bulgular ve Tartışma

Bu kısımda banka yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular ve içerik analizi bulguları yer almaktadır.

5.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında görüşme tekniği ile veri toplanan 16 banka yöneticisinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2’ de verilmektedir.

Tablo 2: Demografik Bulgular

Değişkenler		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	7	43.25
	Erkek	9	56.75
Kuruma Ait Bilgiler	Kamu	8	50.00
	Özel	8	50.00
Yaş	20-29	2	12.50
	30-39	3	18.75
	40-49	9	56.25
	50 ve Üzeri	2	12.50
Öğrenim Düzeyi	Lise	0	0.0
	Önlisans	0	0.0
	Lisans	11	68.75
	Yüksek Lisans ve Üzeri	5	31.25
Sektörde Çalışma Süreniz (Yıl)	1 yıldan az	0	0.0
	1-5	1	6.25
	6-10	5	31.25
	11 ve üzeri	10	62.50
Sektörde Yöneticilik Süreniz (Yıl)	1 yıldan az	3	18.75
	1-5	4	25.00
	6-10	4	25.00
	11 ve üzeri	5	31.25

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların %43.25’inin kadın, %56.75’inin ise erkek olduğu, %50’sinin kamu, %50’sinin ise özel bankada çalıştığı görülmektedir. Bu bulgu araştırmaya katılan erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha fazla olduğunu ve kamu bankasında çalışanlar ile özel bankada çalışanların eşit olduğunu göstermektedir. Ayrıca katılımcıların %12.50’sinin 20-29 yaş, %18.75’inin 30-35 yaş, %56.25’inin 40-49 yaş, %12.50’sinin 50 ve üzerinde yaşa sahip olduğu, öğrenim düzeylerinde ise %68.75’inin lisans, %31.25’inin yüksek lisans mezunu olduğu, sektörde çalışma süresi olarak %6.25’inin 1-5 yıl, %31.35’inin 6-10 yıl, %62.50’sinin 11 yıl ve üzeri sektör deneyiminin olduğu, sektördeki yöneticilik süresi açısından %18.75’inin 1 yıl ve daha az, %25’inin 1-5 yıl, %25’inin 6-10 yıl, %31.25’inin ise 11 yıl ve üzerinde yöneticilik deneyimi olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular ile dağılımların ters mobbing konusunda elde edilen verilerin bilimsel ve objektif olması bakımından örneklemin elverişli olduğunu göstermektedir.

5.2. İçerik Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların vermiş oldukları yanıtlar, ölçek soruları kapsamında belirlenen analiz temalarını oluşturan kodlar ile katılımcıların yanıtlarından alıntılar ve değerlendirmeler aşağıda sırasıyla sunulmaktadır.

Tablo 3: Ters Mobbing Kavramının Tanımı

Tema Adı	Kodlar
Ters Mobbing Kavramının Tanımı	Yöneticilere karşı tavır takınmak, işi yavaşlatmak, işi engellemek, baskı yapmak, karşı tavır almak, dedikodu yapmak, manipüle etmek, işe geç gelmek, görevinden ayrılmasını istemek, hiyerarşiyi bozmak, istifaya zorlamak, başarıyı engellemek.

Bu tema kapsamında katılımcıların;

K1: “Hedef baskılarına dayanamayan çalışanların ortaklaşa ya da bireysel bir şekilde yöneticilerine karşı takındıkları tavırlardır.”

K3: “Yönetimin güçsüz ve yöneticilerin tecrübesiz olduğu durumlarda çalışanların üstlerine karşı iş yavaşlatma, üstleri hakkında dedikodu yapma, işe geç gelme gibi işletmeler için olumsuz eylemlerde bulunmalarıdır.”

K6: “İş işleyişlerinde yöneticilerin başarılarını engellemek ya da görevlerinin ifalarını yerine getirilmesinde engel çıkarmak amacıyla yapılan her türlü engelleyici davranışlardır.”

K11: “Çoğunlukla kendisinin veya bir başkasının layık olduğunu düşündüğü koltukta oturan lideri manipüle etmek sureti ile koltuğundan kalkmaya mecbur bırakma eylemidir.”

K12: “Astların üstlerine hiyerarşik yapıyı bozmak için yaptıkları eylemlerdir.” Şeklinde görüşlerde bulundukları görülmektedir.

Katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar incelendiğinde ters mobbing; işyerlerinde yöneticilerin başarısız olması için ya da yöneticilerin görevlerini yerine getirmelerini engellemek için astlar tarafından üstlere yapılan işe geç gelme, iş yavaşlatma, dedikodu yapma, hiyerarşik yapıyı bozma, olumsuz tavır takınma gibi olumsuz eylemler göstermeleri olarak tanımlanabilir.

Bu bilgiler ile ilişkilendirilebilecek şekilde Uysal ve Yavuz (2013) ters mobbing tanımını, bir astın veya grup olarak astların üstlerine kasıtlı olarak psikolojik tacizde bulunarak, işten ayrılmadan, üstün hiyerarşik yapısını bozmayı hedefleyen yıldırma eylemleri olarak ifade etmektedir.

Tablo 4: Ters Mobbing Olarak Algılanan Olumsuz Eylemler

Tema Adı	Kodlar
Ters mobbing olarak algılanan olumsuz eylemler	Yavaştan almak, duymazdan gelmek, görevlerini zamanında yapmamak, bahaneler üretmek, talimatları ikiletmek, diğerlerini olumsuz anlamda yönlendirmek, saygısız davranmak, dedikodu çıkarmak, yok saymak, istifaya zorlamak, sorumluluk almamak, sırları saklamamak, iletişim sorunları çıkarmak, sürekli eleştirmek, işleri eksik yapmak, işe geç gelmek, bencil olmak, işleri üstlenmemek, yalan söylemek.

Bu tema kapsamında katılımcıların;

K1: “Verilen işlerin zamanında yapılmayarak, geri dönüşlerin yöneticilerin istediği şekilde yapılmaması ve bilinen işlerin bilinmiyormuş gibi davranılmasıdır.”

K2: “İşleri yavaştan alarak, söylenen talimatı duymazdan gelmek, yalan söylemek, talimatları ikiletmek, planlanan işleri unuttum, işim çıktı gibi bahanelerle geç yapmak ya da hiç yapmamaktır.”

K3: “Yöneticilere karşı, saygısız davranma, verilen işi ya da görevleri zamanında yapmama, işyerinde diğer çalışanları da yönlendirerek huzursuz bir çalışma ortamı oluşturmak, asılsız dedikodu çıkarmak, istifaya zorlamak ve yok sayma davranışlarıdır.”

K5: “Yapılacak işlerin yapılmasını engelleyerek yöneticinin başarısız olmasını sağlamak ve görevlerinde hiçbir zaman sorumluluk ve inisiyatif almamaktır.”

K7: “Yöneticiyi zor durumda bırakacak kurum bilgilerini üçüncü şahıslara aktarmak, işe geç gelmek, paydaşlar ile iletişim sorunları yaşatarak, yöneticiyi zor duruma düşürmektir.”

K8: “Çalışanları üstlere karşı olumsuz bir şekilde organize etmek, yapılan işleri sürekli eleştirmek, her konuda bahaneler uydurmaktır.”

K12: “Üstlerden aldığı işleri kasti olarak eksik yapmak ve sürekli yoğunluk bahanesi üretmektir.”

K16: “İş yerinde sadece kendini düşünmesi, iş bilincinin yetersiz olması ve verilen görevlerin kendi işi olmadığını iddia etmesidir.” Şeklinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar incelendiğinde ters mobbing olarak algılanan olumsuz eylemlerin; astların, yöneticilerinin başarısız olmasına neden olacak şekilde işlerini tam yapmamaları, yöneticilerine ve diğer paydaşlara bilinçli bir şekilde yalan konuşmaları, işlerini benimsememeleri, işlerini tam olarak yapmamaları, görev bilincinde olmamaları, işe geç gelmeleri, yöneticilerinin dedikodularını yapmaları, görevlerinin ifası için ekstra sorumluluk almamaları, yöneticilerini yaptıkları olumsuz eylemlerle istifaya zorlamaları, iletişim kurmamaları, sürekli bahane üretmeleri, bencilce düşünceleri, yöneticilere karşı diğer çalışanları organize etmeleri şeklinde olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulguya paralel şekilde Busby vd., (2022) yöneticilerin başarılarının önünü kesmek için yalan konuşmak, işleri yavaşlatmak, dedikodu yapmak, işleri savaştırmak gibi işyerlerinde yapılan her türlü olumsuz sözlü ve fiili davranışların ters mobbing eylemleri olduğunu belirtmektedir.

Tablo 5: Ters Mobbinge Maruz Kalmanın Nedenleri

Tema Adı	Kodlar
Ters mobbinge maruz kalmanın nedenleri	Olumsuzlukları üstlerden bilme, kişisel anlaşmazlık, kıskanmak, hedefsizlik, sadece maddi beklenti içinde olmak, adaletsizlik, cinsiyet ayrımcılığı, profesyonel olamamak, tecrübesiz yöneticiler, kurumsal olmayan yapılar, astlarla uğraşan yöneticiler, çalışanları anlamayan yöneticiler, bireysel psikolojik sebepler.

Bu tema kapsamında katılımcıların;

K2: “Astlar tayin ve görevde yükselme gibi istediklerini alamayınca bunun sorumlusu olarak üstlerini görmeleridir.”

K3: “Üstlerle kişisel anlaşmazlık yaşamak ya da zıtlaşmanın yanı sıra üstlerin kıskanılmasıdır.”

K4: “Astların kariyer beklentilerinin olmaması, maddiyat dışında işlerine bağlılık sağlayacak bir şeylerinin kalmamasıdır.”

K9: “Astlar tarafından yöneticilerin adaletli davranmadıklarını düşünmesi, cinsiyet farklılıkları ve ben ne yaparsam yapayım yöneticilerin bana bir yaptırım olamaz düşüncesidir.”

K10: “Çalışanların profesyonel olmamaları, çalışılan işletmelerin kurumsal yapılara sahip olmamalarıdır.”

K13: “Yöneticilerin işten ziyade şahıslarla uğraşmaları ve tecrübesiz yöneticilerin işleyişini yönetememelerinin yanı sıra çalışanları anlamaktan yoksun yöneticilerin olmasıdır.”

K15: “Eylemi gerçekleştiren personelin daha çok iç çatışmaları, hak ettiği yerde olmaması, hak ettiğinden az kazandığını inanması neticesinde bunun sorumlularının ilk amirinden başlayarak tüm yöneticilerin olduğunu düşünmeleridir. Ayrıca, astların kendi psikolojik bozuklukları ve yaptığı işlerle ilgili bilgi düzeyindeki eksikliklerdir.” Şeklinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar incelendiğinde yöneticilerin ters mobbinge maruz kalmalarının nedenleri üç başlık altında toplanabilir. Bunlar örgütsel sebeplerden, yöneticilerden ve ast olarak çalışanlardan kaynaklanan nedenlerdir. Örgütlerin yönetim anlayışlarında kurumsallık sağlanmadığı takdirde, adaletli bir yönetim anlayışı benimsenmediğinde, çalışanların ise maddi beklenti haricinde bir beklentileri olmadığı düşüncelerinin yanı sıra tüm olumsuzlukların üstlerden olduğu düşüncesi hakim olduğunda yöneticiler astları tarafından ters mobbing eylemleri ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Bu bulgulara paralel şekilde Patterson vd., (2018), “Güçle Oynamak: İşyeri Zorbalığında Personel Tarafından Kullanılan Güç Türlerinin İncelenmesi - Nitel Bir Görüşme” adlı çalışmalarında yöneticilerin ters mobbinge maruz kalma nedenlerini sadece çalışanlardan değil, örgütsel nedenler ve yöneticilerin kendilerinden de kaynaklandığını belirtmektedir.

Tablo 6: Ters Mobbinge Maruz Kalmanın Etkileri

Tema Adı	Kodlar
Ters mobbinge maruz kalmanın etkileri	Mutsuz olmak, stresli olmak, iş bağımlılığının azalması, yorgun olmak, performans düşüklüğü yaşamak, özgüven kaybetmek, fiziksel ve psikolojik sorunlar yaşamak, sinirli olmak, aile ilişkilerini bozmak, iletişim sorunları yaşamak, güven kaybetmek, yetersiz hissetmek, sosyal ilişkilere zarar vermek, motivasyonunu kaybetmek, iç çatışma yaşamak, yanlış kararlar almak, kendini sorgulamak.

Bu tema kapsamında katılımcıların;

K2: “Daha mutsuz ve stresli çalışmaya sebep olmakla birlikte iş çıkışında sürekli bu konular düşünülmektedir. Ayrıca işe karşı bağımlılık azalabilmektedir.”

K4: “Çalışma hayatında gereksiz yorgunluk hissedilebilmekte ve yöneticilerde performans düşüklüğüne neden olabilmektedir.”

K5: “Yöneticilerde özgüven düşüklüğüne sebep olmakla birlikte, fiziksel ve psikolojik sorunların oluşmasına sebep verebilmektedir.”

K6: “Normalinden fazla sinirlenebilir ve aile ilişkilerimiz bozulabilir. Sosyal ilişkilerimize zara verebilmektedir.”

K7: “İşlerini yerini getirmede motivasyon düşüklüğü, kendine olan öz saygılık azalması ve ikna ve yönetme kabiliyetlerini sorgulatabilmektedir.”

K11: “Örgütte çalışanlar arasında iç çekişmelere yaşanabilir, yöneticiler sürekli tetikte olmak zorunda hissedebilir, iş yükünü arttırabilir, güven duygusu zedelenebilir ve iletişim sorunlarına neden olabilir.”

K14: “Özel hayatından fazla iş yerinde zaman harcamanmasına ve iş yerinin dışında kendini yenileyemediğin için yanlış kararlar almaya ya da iş yerinde başarısız olmaya sebep alınabilir.” Şeklinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlarda, yöneticilerin ters mobbinge maruz kalmanın etkileri çok yönlü olmakla birlikte, psikolojik ve fiziksel etkilerinin yanı sıra iş yürütme açısından birçok olumsuz etkilerinin de olduğu görülmektedir. Ters mobbinge maruz kalan yöneticiler iş verimliliklerinde düşüş yaşayabilmekte, motivasyonlarını ve kendine güvenlerini kaybedebilmekte, fiziksel rahatsızlıklar ve iletişim sorunları yaşayabilmekte, iş ve sosyal ilişkileri bozulabilmektedir.

Çetin vd. (2023)’ne göre çalışmada verilen yanıtlara benzer şekilde ters mobbinge maruz kalan yöneticilerin mesleki yetersizlik, iletişim sorunları, özyönetim eksikliği, stres kaynaklı sağlık sorunları ve stresli yaşamları gibi olumsuzluklarla karşılaştıkları belirtilmektedir.

Tablo 7. Ters Mobbinge Karşı Çözüm Önerileri

Tema Adı	Kodlar
Ters mobbinge karşı çözüm önerileri	Karşılıklı diyalog kurmak, eğitim vermek, hedefleri net belirlemek, adil olmak, şeffaf yönetim, çözüm odaklı olmak, ödül ve ceza sistemi kurmak, meslek ahlakı benimsemek, görev tanımlarını net olarak belirlemek, yöneticilere yetkilerini kullanma hakkı vermek, çalışanların önünü açmak, sorunların nedenlerine inmek, çalışanları tanımak, fikirlere önem vermek, empati kurmak, liyakatli yöneticileri seçmek, sözde durmak, güven vermek, adaletli yönetim anlayışı benimsemek, doğru iletişim kurmak.

Bu tema kapsamında katılımcıların;

K1: “Astların ve üstlerin istek ve öneriler hakkında karşılıklı oturup, konuşmaları gerekmektedir.”

K4: “Çalışanların her konuda eğitim almalı, kurumun beklentileri ve hedefleri net olarak belirlenmeli, çalışanlar arasında iletişim kanallarının açık olmalı, şeffaf yönetim ve meslek ahlaki benimsenmeli, iş odaklı amaçlar için unvanlı yöneticiler çalışanlar üzerinde baskı yapmamalıdır.”

K5: “Adil bir iş ortamı meydana getirilmelidir. Kurumsal yapı kurularak bu tür eylemlerin önü kesilmelidir.

K8: “ Sorun ya da sorunların nedenlerine inilerek, çözüm arayışında bulunulmalı, ödül ve ceza sistemi kurulmalıdır.”

K10: “Çalışanlara hedeflerine ulaşılacak imkânlar verilmeli, çalışanların görev tanımları net olmalıdır.”

K13: “ Yapıcı olan tüm fikirlere önem verilmeli, kaybetmekten ziyade kazanma politikası güdülmeli, empati kurulmalı, çalışanların özel hayatlarındaki sorunların çözümünde de yardımcı olunmalıdır.”

K14: “Yöneticilerin liyakatli olanları seçilmeli, adaletli bir yönetim anlayışı benimsenmeli, çalışanların karakteristik ve fiziksel özellikleri dikkate alınmalı, çalışanlar tatmin edilmeli, çalışanların işlerini sevmeleri sağlanmalıdır.”

K16: “Yöneticiler sözünde durmalı, doğru iletişim kurmalı, sözlerine güven duyulmalı, çalışanlara karşı olumsuz konuşulmamalı, çalışanların duygularının da olduğu unutulmamalıdır.” Şeklinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar sonucunda banka yöneticilerinin ters mobbinge maruz kalmanın önüne geçebilmeleri için yöneticiler ile çalışanlar arasında diyalog kurulmalı, adil bir yönetim anlayışı benimsenmeli, çalışanlar çeşitli eğitimler almalı, kurum ve birey beklentilerinde uyum sağlanarak örgütsel hedefler netleştirilmeli, yöneticilere güven duyulmalı, yöneticiler sözünde durmalı, herkes ile doğru iletişim kurulmalı, çalışanların karakteristik özellikleri bilinmeli, yöneticilerin liyakatli olanlarından seçilmeleri gerektiği ifade edilmiştir.

Bu bağlamda Miller (1997), Uysal (2013) ters mobbing eylemlerinin çözümüne çok yönlü yaklaşılması gerektiğini ve özellikle adil bir yönetim anlayışının benimsenerek, yöneticilerle birlikte çalışanların isteklerinin ne olduğunu bilinmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

6. Sonuç ve Öneriler

Bankacılık sektörü ülke ekonomisinin önemli zincir halkalarından biri ve birçok insana istihdam sağlamaktadır. Sektörde bankalar hem şube hem de genel merkez kadroları için alımlar yapmakta ve çalışanların üst pozisyonlara gelmesine birçok imkân tanımaktadır (Vural ve Sağlam, 2019: 237). Bankacılık sektörü aynı zamanda yöneticilerin çok olduğu ve çalışanlar ile yöneticilerin iç içe aktif olarak çalışıldığı önemli sektörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle sektörel bazda banka çalışanları ile yöneticiler arasında çalışma süreçlerinde birtakım sorunlar da yaşanabilmektedir. Bu sorunlardan biri olarak kabul edilen ve banka yöneticilerinin karşılaşma ihtimali bulunan ters mobbing eylemleri, geleneksel mobbing anlayışının ötesinde, yöneticilerin çalışanlar tarafından sistematik olarak

zorbalığa maruz kalması ya da kalabilme ihtimalini içeren bir olgudur (Mccarthy vd., 2003: 319-326). Bu durum, sadece bireysel yöneticileri değil, kurumsal işleyişi de doğrudan etkileyerek karar alma süreçlerini, liderlik etkinliğini ve kurumsal kültürü zedeleyebilmektedir. Bu tür davranışların, bankacılık çalışma ortamlarında nasıl algılandığı ve etkileri üzerine yapılan araştırmalar, bankacılık ya da diğer sektörlerde yöneticilerin maruz kaldığı bu tarz eylemlerin anlaşılmasında ve çözüm yolları aranmasında önemli olabilecektir. Bu çalışma, banka yöneticilerinin maruz kaldığı ters mobbing eylemlerini, nedenlerini, etkilerini ve çözüm yollarını incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmaya katılan banka yöneticilerine ters mobbing kavramının tanımlanması istenildiğinde, bu tarz özellikle iş yavaşlatma gibi eylemlerle çok sık kaldıklarını ancak bu kavramın çok da bilinmediğini dile getirmişlerdir. Açıklamalarında ise ast çalışanları tarafından yöneticilerinin iş yapmasını ve başarılı olmalarını engelleyebilecek her türlü olumsuz davranış olarak betimlenmiştir.

Katılımcılar tarafından astların, yöneticilerinin başarısız olmasına neden olacak şekilde işlerini tam yapmamaları, yöneticilerine ve diğer paydaşlara bilinçli bir şekilde yalan konuşmaları, işlerini kabullenmemeleri, işlerinin tamamını yerine getirmemeleri, görevlerinin ciddiyetle takip etmemeleri, işe geç gelmeleri, yöneticilerinin dedikodularını yapmaları, görevlerinin ifası için ekstra sorumluluk almamaları, yöneticilerini yaptıkları olumsuz eylemlerle istifaya zorlamaları, iletişim kurmamaları, sürekli bahane üretmeleri, bencilce düşünceleri, yöneticilere karşı diğer çalışanları organize etmeleri gibi davranışların olumsuz ters mobbing eylemlerine örnek verilebileceği belirtilmiştir.

Yöneticiler bu tür olumsuz davranışlarla başa çıkabilmek için çeşitli önerilerde bulunabilmekte, ancak Tınaz (2006)'a göre bu süreçte birçok yönetici çözüm aramasına rağmen, astlar sorunun çözümüne ortak olmak istemeyebilmektedir.

Araştırmada banka yöneticilerinin ters mobbing eylemlerine maruz kalmalarının birçok nedeni olduğu tespit edilmekle birlikte, bu nedenler, örgütsel, yönetsel ve çalışanlar olmak üç ana tema etrafında toplanmaktadır. Verilen cevaplara göre bu tarz eylemlerin ise olumsuzlukları üstlerden bilme, kişisel anlaşmazlık, kıskanmak, hedefsizlik, sadece maddi beklenti içinde olmak, adaletsizlik, cinsiyet ayrımcılığı, profesyonel olamamak, tecrübesiz yöneticiler, kurumsal olmayan yapılar, astlarla uğraşan yöneticiler, çalışanları anlamayan yöneticiler, bireysel psikolojik sebepler şeklinde davranışlar olarak tespit edilmiştir.

Leymann (1990), işi sevmemek, örgütün kültürel yapısı, çalışanların psikolojik durumları, kötü niyet, iletişim sorunları vb. bireysel, yönetsel ve örgütsel ters mobbing eylemlerinin birçok sebebi olduğunu belirtmektedir. Akan vd. (2013) ise hatalı çalışan seçim pozisyon paylaşımındaki rekabet, görüş ve düşünce farklılıkları, örgüte yeni katılan başarılı ve yetenekli olan bir kişi, çalışanlar arasındaki rekabet, yöneticinin yetkisinin astlar tarafından tartışılır duruma gelmesi

gibi örgütsel ve durumsal faktörlerin yıldırma davranışlarıyla yakından ilgili olduğunu ileri sürmektedir.

Araştırma bulguları, ters mobbing eylemlerinin bankacılık sektöründe çeşitli olumsuz sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Bu tarz eylemlerin yöneticiler üzerinde görevlerini ifa etme konusunda ve performanslarında olumsuz etkileri olabileceği gibi yöneticilerin de kendi öz saygınlıklarını kaybedebileceği ihtimali tespit edilmiştir. Bu durum, yöneticilerin iş gördürme başarılarında ve iç motivasyonları üzerinde baskı oluşturmakla birlikte, uzun dönemde diğer çalışanların ve örgütün başarılarını da olumsuz etkilemektedir.

Gaudine vd., (2019), ters mobbingin eylemlerinin psikolojik, mesleki, sosyal ve fizyolojik bakımdan yöneticileri etkilediğini ve eylem süreçlerinde stres, dışlanmışlık hissi, öfke, huzursuzluk, kendini güvende hissetmeme, işe gitmede isteksizlik, başarısızlık ve yetersizlik hissi gibi etkiler ortaya çıkardığını belirtmektedir.

Katılımcıların tarafından, ters mobbing eylemlerine yönelik birçok çözüm önerileri ileri sürülmüştür. Bu bağlamda, ters mobbingi önlemek ve etkilerini yönetmek için hem bireysel hem de kurumsal düzeyde kapsamlı stratejiler gerekmektedir. Öncelikli olarak açık iletişim kanallarının güçlendirilmesi, geri bildirim mekanizmalarının şeffaflaştırılması ve psikososyal destek sistemlerinin oluşturulması önem arz etmekte olup, yöneticilerin bu tür eylemleri fark edebilmesi ve bunlara karşı etkili stratejiler geliştirebilmesi için eğitim programlarının artırılması gerekmektedir. Ayrıca, yöneticiler ile çalışanlar arasında diyalog kurulmalı, adil bir yönetim anlayışı benimsenmeli, çalışanlar çeşitli eğitimler almalı, kurum ve birey beklentilerinde uyum sağlanarak örgütsel hedefler netleştirilmeli, yöneticilere güven duyulmalı, yöneticiler sözünde durmalı, herkes ile doğru iletişim kurulmalı, çalışanların karakteristik özellikleri bilinmeli, yöneticilerin liyakatli olanlarından seçilmeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak, ters mobbing sadece bireysel bir sorun olarak değil, kurumsal sürdürülebilirlik açısından da ele alınması gereken ve örgütsel davranış konuları çerçevesinde kritik bir mesele olarak değerlendirilmelidir. Etkin yönetim stratejileri ve güçlü yöneticilik anlayışıyla bu tür durumların önüne geçilebileceği gibi bu şekilde sadece banka yöneticileri için değil aynı zamanda tüm sektörde görev alan yöneticilere sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Ayrıca, ters mobbing akademik çevrelerde daha fazla araştırma yapılması gerektiren bir konu olmakla birlikte, farklı sektörlerde ters mobbing üzerine yapılan çalışmaların, iş ortamının iyileştirilmesi için önemli bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

Akan, D., Yıldırım, I., ve Yalçın, S. (2013). Okul yöneticilerine aşağıdan yukarı doğru uygulanan yıldırma (mobbing) davranışları. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(3), 646-659.

Ayça, B. (2023). Örgütlerde etik dışı davranışlar ve psikolojik yıldırma. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 309-320.

Ballard, A. J., ve Easteal, P. (2018). The secret silent spaces of workplace violence: focus on bullying (and harassment). *Laws*, 7(4), 3-17.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5)2, 368-388.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Bayrakçı, E., ve Dinç, M. (2020). Tersine zorbalık (mobbing) eylemleri ve tersine zorbalıkla başa çıkma stratejileri üzerine nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(27), 403-418.

Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *Nursing Plus Open*, 2, 8-14.

Branch, S., Ramsay, S., ve Barker, M. (2007). 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. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.

Busby, L., Patrick, L., ve Gaudine, A. (2022). Upwards workplace bullying: A literature review. *Sage Open*, 12(1), 1-14.

Calderon, F., Manuela Jr, W. S., ve Briones, D. T. (2023). The impact of sustainability reporting on organizational behaviour from Western and Asian perspectives: A systematic review of literature. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(2), 990-1008.

Carlson, N. V., ve Griesser, M. (2022). Mobbing in animals: A thorough review and proposed future directions. *Advances in the Study of Behavior*, 54, 1-41.

Ceran, EB ve Pınar, R. İ. (2022). İşyerinde mobbing davranışına yönelik meta-analiz tabanlı bir araştırma. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 237-281.

Citoni, G., Mahy, B., ve Rycx, F. (2012). Work organization, performance and health: introduction. *International Journal of Manpower*, 33(3), 224-232.

Colaprico, C., Addari, S., ve La Torre, G. (2023). The effects of bullying on healthcare workers: An umbrella review of systematic reviews and meta-analyses. *Rivista di psichiatria*, 58(2), 41-49.

Cowan, R. L. ve Toth, A. (2018). Qualitative Research Methods İn 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, Singapore: Springer,.

Creswell, J. W. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma Ve Nitel Araştırma Deseni, M. Bütün ve S.B. Demir (Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çetin, F., Polat, G., ve Yücel, C. (2023). Okul müdürlerinin maruz kaldığı ters mobbing eylemleri. *Toplum, Eğitim ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 110-131.

Efeoğlu, M. S., ve Karaman, A. (2023). Çalışma yaşamında mobbing: Kavramsal bir bakış. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1-Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU Armağan Sayısı), 365-380.

Ekinci, H., ve Ekici, S. (2003). Yöneticiler üzerindeki etkileri açısından stres kaynakları ve bir uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 93-111.

Gaudine, A., Patrick, L., ve Busby, L. (2019). Nurse leaders' experiences of upwards violence in the workplace: a systematic review protocol. *JBİ Evidence Synthesis*, 17(5), 627-632.

Hennink, M., ve Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 1-10.

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.

Karademir, E., Sarıkahya, E., ve Altunsoy, K. (2017). Fen bilimleri öğretmenlerinin beceri kavramına yönelik algıları: Bir olgubilim çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 53-71.

Kazar, M., Sezgin, B., ve Taşçı, H. (2024). Havacılık sektöründe duygusal zekanın çatışma yönetimine etkisine ilişkin bir derleme. *Human Factors in Aviation and Aerospace*, 1(1), 71-92.

Kirel, Ç. (2008). Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kızrak, M., ve Varoğlu, A. (2023). Örgüt içi güç: davranışsal ve ilişkisel bağlamda tipoloji ve model önerisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 30(2), 277-301.

Kleef, V., G., A., Homan, A., C., Finkenauer, C., Gündemir, S., ve Stamkou, E. (2011). Breaking the rules to rise to power: How norm violators gain power in the eyes of others. *Social Psychological and Personality Science*, 2(5), 500-507.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, (5), 119-126.

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.

Lowman, G. H., ve Harms, P. D. (2022). Addressing the nurse workforce crisis: a call for greater integration of the organizational behavior, human resource management and nursing literatures. *Journal of Managerial Psychology*, 37(3), 294-303.

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.

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.

Mobasheri, A. A., ve Teimouri, H. (2023). Designing a Pattern of the Causes and Consequences of Mobbing in Organizations. *Strategic Research on Social Problems*, 12(1), 123-145.

Navarro, J., ve Rueff, L., R. (2015). Healthy variability in organizational behavior: Empirical evidence and new steps for future research. *Nonlinear Dynamics, Psychology, And Life Sciences*, 19(4), 529-552.

Özdevecioğlu, M. (2003). Organizasyonlarda saldırgan davranışlar ve bireyler üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 121-150.

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

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

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.

Sıgır, Ü. (2018). Nitel araştırma yöntemleri. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Sperry, L. (2018). Organizational risk factors: An integrative model for understanding, treating, and preventing mobbing and bullying in the workplace. Duffy & Yamada (Eds.), *Workplace Bullying and Mobbing in the United States*, 1(1), 75-97.

Strauss, A. L., ve Corbin, J. M. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Sage.

Şakar, Z. (2023). Bürokrasi teorileri'nin yönetim psikolojisi bağlamında teorik bir tahlili. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (65), 89-94.

Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *Çalışma ve Toplum*, 3(10), 11-22.

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 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.

Vural, M., ve Sağlam, N. (2019). Bankacılık sektöründe kariyer yönetimi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(55), 231-242.

Yaman, U. T., Aytaç, S. S., ve Başol, O. (2023). İş yükü ile örgütsel çatışma arasındaki ilişkide iş yeri nezaketsizliğinin aracı rolü. *Trends in Business and Economics*, 37(3), 160-168.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yöntemleri (6. ed.). Ankara: Seçkin Publishing.

Yıldız, O. (2022). Örgütsel değişim ve örgütsel çatışma arasındaki olası ilişki üzerine bir farkındalık çalışması. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 424-436.

Yüçetürk, E. E. (2012). İşyerlerindeki yıldırma eylemlerini önlenmede sendikaların rolü: Nitel bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 4(35), 41-72.

Zaleznik, A. (1990). The leadership gap. *Academy of Management Perspectives*, 4(1), 7-22.

Zapf, D., ve Vartia, M. (2020). Prevention and treatment of workplace bullying: An overview. *Bullying and Harassment In The Workplace*, 457-495.