

BEZDİREN YÖNETİCİLER

Aslı GÖNCÜ-KÖSE
Çankaya Üniversitesi
Psikoloji Bölümü

PROJECT
A.I.M.S.S.



2 yıllık mobbing verileri

Şikâyetlerin özel sektördeki payı

% 67

% 86.7
Amiri tarafından mobbinge uğrayanların oranı

Özel sektör şikâyetleri

Sayı	Sektör
700	Sanayi çalışanı
411	Mağaza, restoran, market çalışanı
189	Turizm işletmesi çalışanı
139	Belediye taşeronu

Sayı	Sektör
138	Hizmet sektörü
127	İnşaat sektörü
118	Bankacılık çalışanı
106	İletişim hizmetleri
1.270	Sektör belirtmedi

En çok mobbing mağduru olanların yaş aralığı

29-33 yaş

Kamuda mobbing

Sayı	Çalışma alanı
325	Hastane çalışanı
268	MEB'e bağlı çalışan
141	Üniversite çalışanı
84	TSK mensubu
52	Emniyet mensubu
679	Sektör belirtmedi

Şikâyetlerin dağılımı

Mobbing	Oran (%)
İstifaya zorlandı	20.20
Hakarete uğradı	14.84
Kötü muameleye maruz kaldı	14.17
Ayrımcılığa uğradı	11.33
Cinsel tacize uğradı	1.67
Fiziksel şiddete maruz kaldı	1.67

Infographic: BARIK KUTLU



İSTİSMARCI YÖNETİCİLİK

- İnsanların çoğu denklelerinden ya da astlarından değil de, öncelikle yöneticilerinden şikâyet etme eğiliminde.
- 1950'lerin ortalarından 1990'a kadar yapılmış araştırmalarda, **çalışanların %60'ı ile %75'i işlerinin "en kötü yanının" yöneticileri olduğunu** söylemişlerdir (Hogan, Raskin ve Fazzini, 1990).
- "Liderliğin karanlık yönleri" (ör. Ashforth, 1997; Tepper, 2007).
- **İstismarcı Yöneticilik** → Yöneticinin tekrarlanan ve fiziksel temas içermeyen sözel ve sözel olmayan (bedensel) saldırgan davranışlarına yönelik çalışanların algısı (Tepper, 2000).



İSTİSMARCI YÖNETİCİLİK

- Sözel olarak incitme eğilimi VE/YA vücut dilleri veya tavırları
 - Örn., rahatsız edici bir şekilde bakmak veya aşağılayıcı mimikler kullanmak.
- Bunların yanında,
 - Bir çalışanı haksız yere suçlamak,
 - Sebepsiz yere öfke göstermek ve/ya
 - Çalışanı görmezden gelmek gibi davranışlar
- Ancak, bir yöneticinin istismar eden davranışlar sergileyip sergilemediği, çalışandan çalışana değişebilmekte
 - Öznel.(Demircioğlu, 2017; Tepper, 2000; Ulbeği vd., 2014).
- **Mobbingden farkı nedir?**

- 1) Yöneticim benimle alay eder.
- 2) Yöneticim bana, duygu ve düşüncelerimin aptalca olduğunu söyler.
- 3) Yöneticim beni görmezden gelir.
- 4) Yöneticim beni başkalarının yanında küçük düşürür.
- 5) Yöneticim benim özel hayatımı ihlal eder.
- 6) Yöneticim geçmişteki hata ve başarısızlıklarımı yüzüme vurur.
- 7) Yöneticim çok çaba isteyen işler için bana güvenmez.
- 8) Yöneticim sıkıntılı durumlardan kendisini kurtarmak için beni suçlar.
- 9) Yöneticim bana verdiği sözleri tutmaz.
- 10) Yöneticim başka şeylere sinirlendiğinde, kızgınlığını benden çıkarır.
- 11) Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlar yapar.
- 12) Yöneticim bana kaba davranır.
- 13) Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşimde bulunmama izin vermez.
- 14) Yöneticim bana beceriksiz olduğumu söyler.
- 15) Yöneticim bana yalan söyler.

Yusuf Bey;

Geçen yıl okulumuza geldiğiniz tarihten beri öğretmenlerin büyük kısmında huzur kalmadı niçin sorusunu sordüğümüzde:

1-Yönetim beceriniz ve öğretmenlerle ilişkileriniz iyi değil.

2-Dedikoducusunuz öğretmenlerinizin arkasından konuşuyorsunuz.

3-Kibarlık ve nezaketten eser yok.

4-Odanıza girmemek için yoğun çaba sarf ediyoruz çünkü bize hiç ilgilendirmeyen olayları anlatıp zaman kaybına derslerimizin boşa geçmesine sebep oluyorsunuz.

5-Siz geldiğinizden beri tüm öğretmenler huzursuz , diken üstünde ayrıca gereksiz kırtasiyecilik belgesi peşindediniz.

6-Okul açılalı üç hafta geçti devamlı program değişikliği oldu seçme/leri koyamadınız sizin başaramadığınız işleri diğer okullar nasıl yaptı yada geçen yıl nasıl yapılmıştı hatayı kendinizde aramanız gerekmez mi?

7- ADALETLİ ve EŞİT değilsiniz.

SİZDEN KURTULMAYI DÖRT GÖZLE BEKLİYORUZ.

Gön: Haklı Adale

KATILIMCILARIMIZIN ÖRNEKLERİNDEN...

“İşleri başkalarına yaptırıp, “bunu ben yaptım, ben yetiştirdim” diyor, ama kötü bir şey olunca “o yaptı” diyor.”

“Akşam yemeklerinde az yemek söylüyor, 15 çalışan var ama 10 kişilik söylüyor. Çalışanların yemeğinden kısıyor.”

“Bölge müdürü asker selamı verdirtiyor. Vermeyince uyarı, yer değişikliği tehdidi...”

“Çalışanı sanki ona mecburmuş gibi davranıyor. Ben sana her şeyi söylerim, aşağılarım, hakaret edebilirim. Herkesin içinde ulu orta bağıyor. Kişiliğine hakaret ediyor.”

“İdarecim sert, soğuk, acımasız, duygusuzdu. İş emir vererek yaptırmaya çalışıyordu. Duygu mimiği yoktu yüzünde. Sen onun kölesisin. Karşısında robot var. O gelince buz keserdik, acaba ne bulacak, ne diyecek diye. Hiç bir duygu yoktu (yüzünde ve tavırlarında).”

PROJECT

A.Ψ.M.S.S.

BULGULARIMIZDAN BAZI ÖRNEKLER (KÜLTÜRE ÖZGÜ DAVRANIŞ ÖRNEKLERİ - İSTİSMARCI YÖNETİCİLİK)

ALT BOYUTLARIMIZ

Çalışanlara kendilerini değersiz hissettirme

Çalışanların temel ve özlük haklarını gasp etme

Emek hırsızlığı

Sınır ihlali

Baskıcı yaklaşım

Etik olmayan manipulatif davranışlar

Adaletsiz davranma

Üstünlükçü yaklaşım

Çalışanların gelişimini engelleyici davranışlar

Çalışanlarına iş ahlakına aykırı davranışlarda bulunmaları (örn., yalan söylemeleri, ispiyonculuk yapmaları) için baskı yapar.

Çalışanlarını iş yükü altında ezer.

Çalışanlarını sağlıklarını ve güvenliklerini tehlikeye atacak şekilde çalışmaya zorlar.

Çalışanlarının mola ve dinlenme haklarına müdahale eder.

Çalışanlarının dış görünüşüyle ilgili tercihlerine (saç, kıyafet, vb.) müdahale eder.

Çalışanlarına kendi özel işlerini yaptırır.

Otoritesinin sorgulanmasına tahammül edemez.

Yapılan hiçbir işi beğenmez.

Çalışanlarının fikirlerini ya da yaptığı işleri kendisininmiş gibi gösterir.

Kendi çıkarları için çalışanlarının mağdur olmasına göz yumar.

Kendi sorumluluğundaki işleri çalışanlarına yükler.

Yapılan iş gerektirmediği halde, çalışanlarının 7/24 ulaşılabilir olmalarını bekler.

PROJECT

A.I.M.S.S.

İSTİSMARCI YÖNETİCİLİK

Öncüllük Eden Kişisel Özellikler:

- Karanlık üçlü → Makyavelizm, narsisizm ve klinik düzeyde olmayan psikopati
- Düşük seviyedeki benlik kontrolü
- Çalışanlardan farklı oluşuna dair algının yüksek seviyede olması
- Aile geçmişinde şiddet olması



İSTİSMARCI YÖNETİCİLİK

Kurumsal Özellikler:

- Saldırgan kurum iklimine sahip,
- Aşırı zor görevlerin verildiği, dolayısıyla stres ve iş yükünün fazla olduğu kurumlar.

Kültürel Özellikler:

- Görülme sıklığı Asya ülkelerinde Amerika'dan daha yüksek
- Güç Mesafesi
- Sağ-Kanat Yetkecilik
- Otoriter ve/ya Ataerkil Toplumsal Yapı

EKONOMİK DURUM VE İŞSİZLİK ORANI?



İSTİSMARCI YÖNETİCİLİK

Çalışanların Psikolojik İyilik Hali ve İş Performansları Açısından Olumsuz Sonuçları:

- **AZALANLAR:**

- İş ve yaşam doyumu
- İş performansı
- Yaratıcılık ve içsel motivasyon



- **ARTANLAR:**

- İş-aile çatışması
- Çalışanlarda depresyon ve kaygı
- Uyku problemleri
- Tükenmişlik hissi



İSTİSMARCI YÖNETİCİLİK

Türkiye'de Yapılan Az Sayıdaki Çalışma → Benzer Bulgular

- Çalışanların iş doyumu
- Yaratıcılıkları
- İş performansları
- Tükenmişlik hisleri
- İş yerinde duygusal yalnızlık algıları ve sinisizm seviyeleri



İSTİSMARCI YÖNETİCİLİK

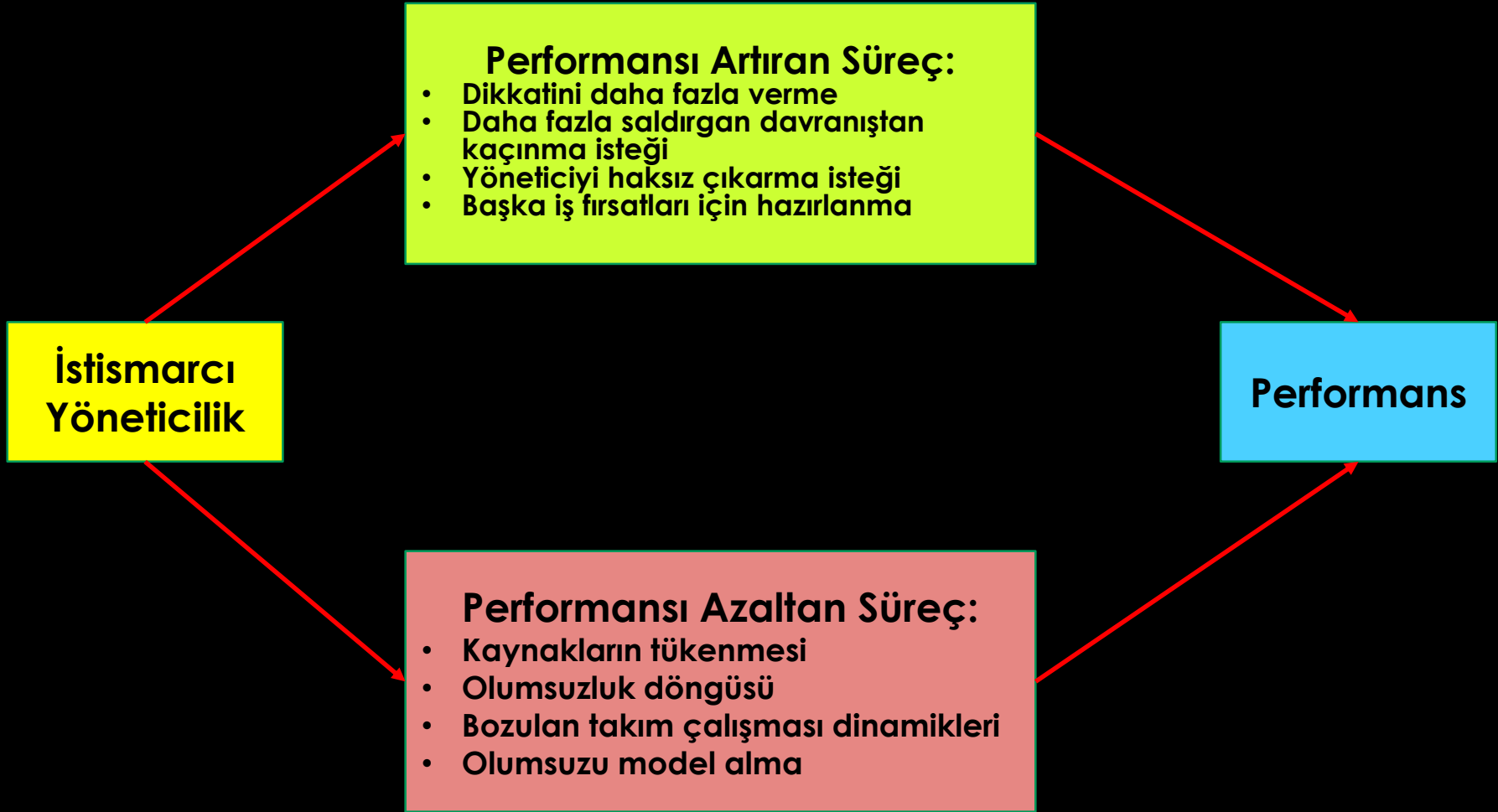
Kurumsal Açıdan Olumsuz Sonuçlar:

- Çalışanların kuruma duydukları normatif ve duygusal bağlılık
- Örgütsel vatandaşlık davranışları
- Üretim karşıtı iş davranışları

Türkiye'de Yapılan Çalışmaların Bulguları

- Çalışanların bağlamsal performansları
- Çalışanların algıladıkları iş yeri nezaketsizliği ve saldırganlığı
- Kuruma yönelik sapkın davranışlar
- İşten ayrılma niyeti
- Kaytarma davranışı
- İzlenim yönetimi

İSTİSMARCI YÖNETİCİLİKTEN PERFORMANSA GİDEN OLUMLU VE OLUMSUZ SÜREÇLER (TEPPER, SİMON VE PARK, 2017)



İSTİSMARCI YÖNETİCİLİĞİN NEZAKETSİZLİK, ÜKİD, ÖVD VE ÇOK BOYUTLU İŞ MOTİVASYONU İLİŞKİLERİ VE ARACILIK EDEN SÜREÇLER (ONARAN & GÖNCÜ-KÖSE, HAKEM DEĞERLENDİRMESİNDE)

- İstismarcı yöneticilik...

- (+) Çalışma arkadaşlarına yönelik nezaketsizlik, üretim karşıtı iş davranışları (ÜKİD), motivasyonsuzluk, örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) (???)
- (-) Kurumla özdeşleşme → (-) ÖVD, özerk motivasyonlar, içe yansıtılmış motivasyon, dıştan gelen düzenleme, (+) motivasyonsuzluk.
- (-) İşle ilgili Duygusal İyilik Hali → (-) Çok Boyutlu İş Motivasyonları (içe yansıtılmış motivasyon hariç).

ÖNLEME VE MÜDAHALE YÖNTEMLERİ

• Yöneticiye Yönelik Müdahaleler:

- Empati, etkili iletişim ve stres yönetimi eğitimleri

• Kurumsal Müdahale Yöntemleri:

- Doğru işe alım ve terfi süreçleri
- İş yükünün ve baskının azaltılması
- Saldırgan ve rekabetçi kurum iklimini önlemek
- Denetim ve destek mekanizmaları oluşturmak

• Bireysel Başa Çıkma Yolları:

- Sınırı aşan davranışları konusunda yöneticiyle doğrudan yüzleşmek
- Karşılık vermek
- Yağcılık gibi davranışlarla göze girmeye çalışmak

“Nasıl Önleriz?” sorumuza katılımcılarımızın cevaplarından örnekler...

“Denetim mekanizmaları olabilir. Bu konuları ifade edebileceğiniz birim olmalı. Psikolojik olarak destek verebilecek birimler olmalı.”

“Her aile hekimine bir psikolog uygulaması vardı. Her şirkete bir psikolog.” 😊

PROJECT

A.Ψ.M.S.S.

16

**KÖTÜ MUAMELENİN
OLMADIĞI BİR İŞ YERİ MÜMKÜN!**

