



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 9 Sayı: 47 Volume: 9 Issue: 47

Aralık 2016 December 2016

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

## ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ALGISI VE TERS MOBBİNG EĞİLİMİ: İŞGÖREN ODAKLI LİDERLİĞİN ETKİSİ\*

### WORKER'S LEADERSHIP PERCEPTION AND REVERSE MOBBING TENDENCY: THE EFFECT OF EMPLOYEE ORIENTATION LEADERSHIP

H. Tezcan UYSAL \*\*

#### Öz

Ters mobbing, bir astın veya birden fazla astın üstüne (yöneticisine) karşı psikolojik bir savaş açarak üstün hiyerarşik yapısını bozmaya yönelik politik oyunlar içerisine girmesidir. Bu kavramı mobbing kavramından ayıran en temel fark; mobbing işten ayrılma ile sonuçlanırken, ters mobbing ise hiyerarşik pozisyon kaybı ile sonuçlanır. Ancak bu hiyerarşik pozisyon kaybının örgüte verdiği zarar düşünüldüğünde ters mobbing de en az mobbing kadar tehlikeli bir davranıştır. Bundan dolayı ters mobbingin ortaya çıkmasına sebep olan örgüt içi, örgüt dışı, bireysel vb. tüm faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada da ters mobbinge neden olabileceği düşünülen algılanan liderlik davranışı incelenmiştir. Araştırmanın amacı, çalışanların işgören odaklı liderlik algılamaları ile ters mobbing eğilimleri arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaca bağlı olarak, kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak 191 çalışandan veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler güvenilirlik, korelasyon, basit doğrusal regresyon, Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testleriye analiz edilmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre, çalışanların işgören odaklı liderlik algıları ile ters mobbing eğilimleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca çalışanların yöneticilerine yönelik işgören odaklı liderlik algılamasındaki bir birimlik artışın ters mobbing eğilimlerinde 0.709 birimlik bir azalışa sebep olduğu saptanmıştır. Tüm bu analizler sonucunda ters mobbinge etki eden yeni bir faktör olarak algılanan liderlik davranışı literatüre kazandırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Liderlik Davranışı, İşgören Odaklı Liderlik, Ters Mobbing, Asttan Üste Mobbing.

#### Abstract

Reverse mobbing means; a subordinate or more than one subordinates starting a psychological war against their superior (executive) and playing political games in order to disrupt his superior hierarchical structure. The main difference that separates this concept from the concept of mobbing is; while mobbing results in the leave of employment, reverse mobbing results in the loss of hierarchical position. However, when the damage inflicted on the organization by this hierarchical position loss is considered, it is seen that reverse mobbing is a dangerous behavior at least as much as mobbing. Therefore, it is required to analyze all intra-organizational, non-organizational, individual etc. factors causing reserve mobbing. Hence, in this research, perceived leadership behavior that might cause reverse mobbing, was analyzed. The aim of this research is to determine if there is a relation in between perception of employee orientation leadership and reverse mobbing tendencies of the employees. Depending upon this aim, a research data was obtained from 191 workers with using snowball sampling. The data obtained from the research was analyzed by reliability, correlation, simple linear regression, Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis H tests. According to the results of this analysis, a significant negative relationship was found out between the workers' leadership perception which is employee oriented and reverse mobbing tendency. Furthermore, it was determined that; a one-unit increase in workers' perception of employee orientation leadership caused 0.709 unit decrease in their levels of reverse mobbing tendency. In consequence of all these analyzes, perceived leadership behavior has taken its place in literature as a new factor affecting reverse mobbing.

**Keywords:** Perceived Leadership Behavior, Employee Orientation Leadership, Reverse Mobbing, Bottom-up Mobbing.

#### GİRİŞ

İnsanoğlunun var oluşu her dönemde otorite, güç ve liderlik gereksinimini ortaya çıkartmıştır. Dolayısıyla liderliğin eski çağlarından günümüze kadar süregelen bir kavramı olduğu bilinmektedir. İlk etapta basit gruplar içerisinde öne çıkan kişi olarak ifade edilen liderlik, sonralarında dünyadaki savaşlarla bir sanat haline dönüşmüştür. Savaş stratejilerinde önemi daha da iyi anlaşılan liderlik, gelişen sanayi ve teknoloji ile örgütlerde ihtiyaç duyulan bir örgütsel davranış kavramı haline gelmiştir. Klasik yönetim anlayışı ile benimsenen yönetici kavramı, neo-klasik ve modern yönetim anlayışı ile yetersiz kalmış ve yöneticiden liderliğe geçiş süreci başlamıştır. Başlangıçta literatürde özellikler kuramı ile lider, belirli özellikleri ile lider olmayanlardan farklı kişi olarak ifade edilmiştir. Özellikler kuramı sonrasında davranışsal kuram ile yöneticinin farklılığı değil örgüt içindeki davranışları öne çıkmıştır. Son liderlik kuramı olan durumsallık kuramı ile liderin davranışlarının önceden kestirilemeyeceği, farklı koşullarda değişebileceği öne sürülmüştür. Liderlik kuramlarının yanı sıra literatürde liderlik tarzları da tanımlanmıştır. Örgütün yapısına, işleyişine ve liderin örgüt içi ilişkilerine göre liderlik tarzları geleneksel ve

\* Bu makale, 12-14 Ekim 2016 tarihleri arasında Bilecik'te yapılan Uluslararası Osmaneli Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

\*\* Öğr.Gör., Bülent Ecevit Üniversitesi, ZMYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, h.tezcanuysal@hotmail.com

modern liderlik tarzları olmak üzere iki ana başlıkta ifade edilmiştir. Bu sınıflandırmanın dışında literatürde liderlik davranışı algılamasına yönelik sınıflandırmalarda yer almaktadır. Literatürde yer alan sınıflandırmalardan birisi Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilmiş ve liderlik davranışı algısına yönelik görev odaklı, işgören odaklı ve değişim odaklı olmak üzere üç boyut oluşturulmuştur. Bu araştırmada da Ekvall ve Arvonen tarafından geliştirilen liderlik davranışı algısı boyutlarından işgören odaklı liderlik algısı incelenmektedir. Çalışanların liderlik algılamalarında işgören odaklı liderlik algısı için; liderlerin kişisel problemleriyle ilgilenmesi, çalışmalarının desteklenmesi, lidere yönelik eşitlik ve adalet hissetmesi, lidere yapılan öneri ve görüşlerin dikkate alındığını kesinleştirmesi gerekmektedir. Bu algıların tam tersi algıları oluşturacak liderlik davranışları hem çalışanlar hem de optimal örgüt iklimi için istenmeyen davranışlardır. Çalışanlar arasında adaletin olmaması, çalışanlara genel olarak kötü davranma, küçümseme vb. davranışlar bir süre sonra tüm çalışanlar üzerinde negatif etki yaracak ve çalışanlar liderin değişmesini isteyecektir. Performans odaklı şirketlerde çalışanların bu isteği önemsenmesine rağmen özellikle hiyerarşik-otokratik yapıdaki devlet kurumlarında çalışanların lidere/yöneticiye yönelik bir seçim hakkı bulunmamaktadır. Bu durumda çalışanların uygulayabildiği ve amaçlarına (lider değişimi) ulaşabildiği tek örgütsel davranış ise ters mobbing, diğer adıyla asttan üste mobbingdir. Hedeflenen kişi veya kişilerin işten ayrılmasını sağlamaktan ziyade hiyerarşik pozisyonunu bozmayı hedefleyen ters mobbing davranışı sadece yönetici/lider değişimine değil aynı zamanda iş aksatılması, kasıtlı yanlış bilgi, geciktirme, bilinçli hata gibi durumlar ile örgütün ciddi zararlarla karşılaşmasına da sebep olabilmektedir. Dolayısıyla gerçekleşme süreci dikkate alındığında ters mobbing, örgütün işleyişini ve varlığını tehdit edebilen çok ciddi bir örgütsel davranıştır.

İşgören odaklı liderlik algısı ile ters mobbing eğiliminin incelendiği bu çalışmanın amacı, çalışanların liderlerine yönelik işgören odaklı liderlik algılarını tespit etmek ve bu algıların ters mobbing eğilimleri üzerinde etkisi olup olmadığını saptamaktır. Bu amaca bağlı olarak, aktif olarak çalışan 191 kişiye anket uygulanmış ve elde edilen veriler güvenilirlik, korelasyon, basit doğrusal regresyon, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleriyle analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve çalışanların ters mobbing eğilimini azaltmada işgören odaklı liderlik algısının çok önemli bir etkisi olduğu saptanmıştır. Böylece ters mobbinge etki eden yeni bir faktör olarak liderlik davranışı algısı da literatüre kazandırılmıştır. Gerçekleştirilen araştırmanın ters mobbing literatürünü zenginleştireceği ve yeni araştırmalar için örnek olacağı düşünülmektedir.

## 2. TERS MOBBING (REVERSE MOBBING)

1984 yılında İsviçre’de basılan orijinal adı "National Board of Occupational Safety and Health in Stockholm" olan rapor ile Leymann, mobbing kavramını ilk defa örgütsel açıdan incelemiş ve mobbing kavramını, işçilere yöneltilen düşmanca davranışların açıklanmasında kullanmıştır (Yamada, 2013). Brodsky (1976) mobbingi, "Bir kişinin diğer bir kişiyi yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek ya da ondan bir tepki almak amacıyla yaptığı, tekrarlanan ve ısrarlı girişim", Thylefors (1987) "bir veya daha fazla kişinin belirli bir süre boyunca bir veya fazla kimseye tekrarlayan negatif davranışlarda bulunması", Leymann (1990) "bir veya birden fazla kişi tarafından belirli bir sistem içerisinde, en az altı ay süresince hemen her gün ve uzun taraflardan birisi ezilinceye kadar gerçekleşen düşmanca ve etik dışı iletişim", Kile (1990) "bir üst tarafından açık veya üstü kapalı olarak, uzun süre boyunca sergilenen sürekli küçük düşürücü ya da taciz edici eylem", Davenport ve ark. (2003) "sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak kişinin işten ayrılmaya zorlanması" olarak tanımlamıştır.

Göktürk ve Bulut (2012) mobbingin tarafları arasında güç dengesizliğinin bulunduğunu, bu nedenle mobbinge maruz kalanların kendisinin eşit bir şekilde savunamayacağını ifade etmiştir. Bu ifadelerin mobbingin uygulanma türleri ile daha derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Mobbingin iki uygulama yönü bulunmaktadır. Bunlar; dikey ve yataydır. Dikey mobbing kendi içerisinde yukarıdan aşağıda (top-down mobbing) ve aşağıdan yukarıya (reverse mobbing / bottom-up mobbing) olarak ifade edilmektedir. Yatay mobbing (horizontal mobbing) ise asttan asta gerçekleşen mobbing şeklindedir. Yukarıdan aşağıya ve asttan asta mobbing, literatürdeki araştırmaların büyük bir çoğunluğu oluşturmakta ve en çok incelenen mobbing türleri olarak araştırmalarda yer almaktadır. Aşağıdan yukarıya uygulanan ters mobbing ise çok sınırlı sayıda araştırmada incelenmiştir. Klasik mobbing tanımlarında odaklanılan güçlü taraf algısından dolayı ters mobbing zaman zaman gerçekleştirilebilirliği tartışılan bir kavramdır. Ancak klasik mobbing faktöründen farkı ve özellikle de örgüte zararı açısından ters mobbing de en az mobbing kadar önemli bir kavramdır.

Literatürde mobbingden farklı olarak "asttan üste mobbing" kavramına odaklanılarak yapılmış çok nadir çalışma bulunmaktadır. Akan ve arkadaşları (2013) "okul yöneticilerine aşağıdan yukarı doğru uygulanan mobbing davranışlarını araştırmış ve bu araştırma sonucunda, okul müdürlerinin % 1,74'ünün her zaman, % 1,96'sının çoğu zaman, % 5,83'ünün ara sıra, % 21,4'ünün nadiren sıklığında okul içi personel

tarafından yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını saptamıştır". Uysal ve Yavuz (2013) mobbing ile ters mobbing arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu araştırma sonucunda, örgüt içerisinde yöneticilerin uyguladığı mobbinge karşı astların nötr kalmadığı ispatlanmıştır. Üstlerin astlarına uyguladığı 1 birimlik mobbing, astlarda yıpranmaya sebep olmakta, bunun sonucunda astların da üstlerine geri dönüş olarak 0.41 birimlik bir ters mobbing eylemi gerçekleşmektedir. Mobbing-Ters mobbing döngüsünde, astların üstlerine uyguladığı 1 birimlik ters mobbing de, üstlerin astlarına 0.53 birimlik mobbing uygulamasına sebep olduğu saptanmıştır. Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir araştırmada mobbing eylemleri arasında aşağıdan yukarıya mobbing oranı %11 olarak saptanmıştır (Becker vd., 2014).

Tanım olarak ters mobbing, "bir astın veya grup olarak astların üstlerine, kendilerine yapılan mobbing sonucunda, kişisel anlaşmazlıklar sonucunda veya politik oyunlar sonucunda kasıtlı olarak psikolojik tacizde bulunarak, işten ayrılmadan ziyade üstün hiyerarşik pozisyonunu bozmayı hedeflediği bir yıldırma eylemidir" (Uysal ve Yavuz, 2013: 2170). Ters mobbing içerisinde yer alan ast davranışları; politik dalavere, pozisyon kaydırma ve ikili ilişkiler gibi etkenlere bağlıdır. Bu eylemler gerçekleştirilirken; üstü sabote etme, üstün talimatlara uymama, üstü zor duruma düşürmeye yönelik kasıtlı yanlış işlem yapma, üst hakkında asılsız söylentiler çıkarma ve üstten stratejik bilgi saklama gibi yöntemler uygulanmaktadır. Astların amaçları sınanmaksızın üste uyguladığı ters mobbingin temelinde, yönetime katılma, kendi kendine yönetim, psikolojik egemenlik, aktif çalışma yapısı gibi örgütsel çıkarlar da yer almaktadır.

Mobbing eylemi, mağdur üzerinde işe gitmeme, şiddet, alınganlık, asabiyet gibi etkiler yaratmaktadır (Davenport vd., 2003). Ancak mobbingin asıl amacı hedef alınan kişinin kendi rızası ile işten ayrılmasını sağlamaktır. Ters mobbing eyleminde ise asıl amaç üstün hiyerarşik pozisyonunu bozmaktır. Ters mobbing uygulayan ast, üstünün yetersizliğini zihnine yerleştirerek bunu diğer çalışanlara da empoze etmeye çalışır. Astın hiyerarşik yapıyı bozarak daha üst bir yöneticiyle muhatap olması, üstünün yetersiz ve otoritesiz olduğunu örgütün diğer kademelerine de inandırma çabasıdır. Yöneticiyi yapay bir ruh haline sokan ters mobbing eylemleri sonucunda yöneticinin de davranışları değişebilmektedir. Ters mobbing sürecinde sosyal imajı zedelenen yöneticinin depresif tarzda konuşması ve davranmasından rahatsız olmaya başlayan iş arkadaşları ve yakın arkadaşları onunla ilişkisini kesmeye başlayacak (Yıldız vd., 2013), yönetici giderek artan yalnızlık ve istenmezlik duyguları ile hiyerarşik pozisyonundan çekilmeyi düşünecektir.

Mobbing kavramını örgütlere adapte eden Leymann, mobbing sürecinde beş aşama belirlemiştir. Bu aşamalar; 1-çatışma, 2-saldırgan eylemler, 3-yönetimin devreye girmesi, 4-yanlış tanımlarla damgalanma ve 5-işe son verilmesidir. Leymann'ın bu beş mobbing aşaması yazar tarafından ters mobbinge aşağıdaki şekilde uyarlanmıştır.

**1. Aşama: Çatışma;** bu aşamada astlar üstlerine yönelik sürekli bir tartışma haline girmekte, verilen talimatlar sorgulanmakta, istenilen ile gerçekleştirilenler arasında farklılık yaratılmakta, üste alternatif informal bir lider ön plana çıkartılmakta, astlar aralarında kasıtlı olarak suni çatışma oluşturmakta, böylece hem örgüt içine hem de örgüt dışına üstün örgüte hâkim olamadığı mesajı verilmektedir.

**2. Aşama: Saldırgan Eylemler;** bu aşamada astlar üstleriyle iletişimde seslerini yükseltmekte, üstün her söyleminde ve davranışında karşı pozisyon almakta, üstün görünüşü ve konuşmasıyla dalga geçmekte, üstün örgüt içi ve örgüt dışı her durumda imajını zedelemeye yönelik davranışlar sergilemekte, üstün muhtemel yetersizlikleri araştırılarak özellikle vurgulanmakta ve örgüt çalışanlarının bile daha nitelik olduğu söylenmektedir. Astlar gerçekleştirdikleri bu eylemler ile üst üzerinde süreklilik arz eden bir saldırganlığı sağlamakta, böylece üstün yığılılık psikolojisine kapılmasını hedeflemektedir.

**3. Aşama: İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi;** Bu aşamada süreç örgütün üst yönetimi tarafından idare edilmektedir. Örgüt içerisindeki huzursuzluklar, çalışan performansının düşmesi, işlerin aksaması ve önemli işlemlerin gerçekleşmemesi gibi durumlar örgütün tamamını ilgilendirdiği için üst yönetim tarafından göz ardı edilememektedir. Değişen örgüt iklimine ek olarak bir de kişinin herkesle sorunu olamayacağı anlayışı eklendiğinde astların yıldırma çalıştığı üst yönetici doğrudan hedef haline gelmektedir. Bu durumda tepe yönetim, atadıkları yöneticide yetersizlik, becerisizlik ve idari yönetim eksikliği aramaktadır.

**4. Aşama: Yanlış Tanımlarla Damgalanma;** Belirli bir grup astın üstüne yönelik yoğun psikolojik tacizi sonrasında davranışları değişen üst, örgütün diğer çalışanları tarafından sert ve otoriter gibi ifadelerle maruz kalmakta, ters mobbingi yapan astların yarattığı yanıltıcı algı sonucunda "istenmeyen kişi" konumuna düşmektedir. Örgütün genel iklimini ölçen tepe yönetim de bu huzursuzluğun sorumlusu olarak ters mobbinge maruz kalan yöneticiyi hedef almaktadır.

**5. Aşama: Hiyerarşik Pozisyon Kaybı;** Bu aşamada ters mobbing eylemi başarıya ulaşacak ve bir veya birden fazla astın başlattığı istenmeyen adam sendromu üstün pozisyon kaybı ile sonlanacaktır. Ancak üstün işten ayrılması söz konusu değildir. Ters mobbinge maruz kalan üst bir süre etkilendiği bu negatif davranışların etkisinden çıkamayacak ve sonraki görevlerini ifa ederken personel ile ilişkilerinde ikilem yaşayacaktır.

### 3. İŞGÖREN ODAKLI LİDERLİK

Modern çalışma hayatında yenilikçiliği, orijinalciliği, geliştiriciliği, insan odaklılığı ve uzun vadeli düşünme yapısı ile klasik yöneticiden farklılık gösteren liderlik, en genel tanımıyla insanları etkileyebilme sanatıdır (Kılıçlar ve Düzgün, 2014: 181). Örgütsel davranış alanında, insanlığın tarihi kadar eski olan liderlik kavramına yönelik çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Winston ve Patterson (2006) lideri, liderlik sürecinde takipçilerinin yenilikçi olmasını ve takipçilerin kendisinin/başkalarının başarılarından, hatalarından ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme sürecindeki başarısızlıklardan ders almasına olanak sağlayan kişi olarak ifade etmiştir. Northouse (2007) liderliği bir bireyin ortak bir amaca ulaşmak için bireylerden oluşan gurubu etkileme süreci, Sharma ve Jain (2013) bir amacı gerçekleştirmek için bir kişinin diğerlerini etkileme ve örgütü daha fazla ahenk ile bir arada yönetme süreci, Çekmecelioğlu (2014) “diğerlerini bir amaca yönelik davranmaya isteklendirmek ve karar almada otorite kullanmak” olarak tanımlamıştır.

Liderlik davranışları, örgüt içerisinde çalışanların yaratıcılığını destekleyen bir örgütsel iklimin oluşturulmasını sağlaması açısından çok önemlidir (Yılmaz ve Karahan, 2010). Özellikle modern örgütlerde oluşan yatay örgüt anlayışı, profesyonel insan kaynakları yönetimi ihtiyacı gibi faktörler liderliğin öneminin giderek artmasına neden olmuştur (Çekmecelioğlu, 2014). Çalışanların güdülenme, örgütsel bağlılık, yenilikçilik, verimlilik gibi faktörlerini (Gümüş vd., 2015) doğrudan etkileyebilen liderlik tarzı başarılı bir oluşum izlediğinde personeli güçlendirmekte, güven iklimi yaratmakta, iş tatminini arttırmakta, örgüt içi çalışma kalitesini yükseltmekte ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Çelmeçe ve Işıklar, 2015).

Literatür incelendiğinde liderlik ile ilgili üç farklı kuramın öne çıktığı görülmektedir. Bunlar; özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramıdır.

**Özellikler Kuramı**, başarılı ve başarısız liderin özelliklerini karşılaştırır. Bu kurama göre bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için kapasite, başarı, sorumluluk, sosyallik, konum, fiziki görünüm, risk almada cesaret, yaş, boy, iletişim yeteneği gibi çeşitli özellikleri “itibariyle grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekmektedir. Tengilimoğlu (2005)’na göre; “liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkamaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir”. Dolayısıyla bu eksiliğin farkına varan örgütsel davranış araştırmacıları bir diğer yaklaşım olan davranışsallık üzerinde çalışmaya başlamıştır.

**Davranışsal Kuram**, liderin kişilik özellikleri yerine davranışlarına odaklanır. Bu kurama göre odaklanılan davranışsal özellikler; haberleşme şekli, yetki devri, planlama ve kontrol şekli, motive etmedir. Bu kuramın ortaya çıkmasında üç temel araştırma ve çalışma etkili olmuştur. Bunlar Yönetim Gözeneği Kuramı, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarıdır.

**a- Ohio State Üniversitesi Araştırmaları:** Davranış perspektifinden liderlik davranışının incelendiği bu araştırmalar sonucunda liderin davranışlarının grup üyelerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Bu kurama göre liderlik davranışının temel etmeni, liderin astlarını grup amaçlarına yöneltmesidir. Gerçekleştirilen araştırmalar “yapıyı harekete geçirme” ve “anlayış” üzerine odaklanmıştır. Araştırmalar sonucunda iki önemli durum ortaya çıkartılmıştır. Buna göre;

- Liderin kişiyi dikkate alma davranışı arttıkça işe devamsızlık azalır.
- Liderin inisiyatifi (işe ağırlık verme) dikkate alan davranışları arttıkça grup performansı artar.

**b- Michigan Üniversitesi Araştırmaları:** “Michigan grubu çalışmalarına göre; çalışan merkezli lider davranışı, insana ve kişisel başarılarına odaklanma, is birimlerinin sosyal sistem olduğuna dair anlayış, yüksek performans amaçları belirleme ve astlara performansa ilişkin beklentilerin iletilmesi ve kişiler arası ilişkilere önem verir” (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 55). Rensis Likert öncülüğünde yürütülen bu araştırmaların amacı grup tatminine ve verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir (Koçel, 2005). Dolayısıyla araştırmalar süresince verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon faktörleri incelenmiştir. Sonuç olarak lider davranışları “işe dönük lider” ve “kişiye dönük lider” olarak ikiye ayrılmış ve kişiye dönük liderin işe dönük lidere göre grup üzerinde daha çok verimlilik sağladığı saptanmıştır.

**c- Blake ve Mouton Yönetim Gözeneği Kuramı:** “Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarının sonuçları, Blake ve Mouton tarafından Yönetim Tarzı Matrisi haline getirilmiştir” (Küçüközkan, 2015: 92). Bu kurama göre, liderlik için öncelik verimlilik değil kişiler arası ilişkilerdir. Dolayısıyla kuram içerisinde “üretimle yönelik olan lider” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik lider” olmak üzere iki farklı boyuta odaklanılmıştır. Kuram, bu iki liderlik davranışının aynı lider tarafından gerçekleştirilebileceğini de ifade etmektedir. Ancak kurama göre grupların verimliliğinin sağlanması için doyurucu iş ilişkilerinin mutlaka sağlanması gerekmektedir.

**d- X Kuramı ve Y Kuramı:** Douglas McGregor tarafından geliştirilen bu kuramın amacı X kuramı ile Y kuramını karşılaştırarak X kuramını eleştirmektir. Bu kurama göre liderlik davranışının, liderin çalışanlarını nasıl algıladığına ve onları nasıl gördüğüne bağlı olarak değiştiğini savunmaktadır. Kuram bu ayrımı yapabilmek için X ve Y olarak isimlendirdiği iki varsayma odaklanmaktadır

**Tablo 1: McGregor X ve Y Kuramı**

X Kuramı	Y Kuramı
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan doğası gereği işi sevmez.</li> <li>• İşe karşı isteksiz bireyler zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli, cezalandırılmalıdır.</li> <li>• İnsanlar yönetilmek ister.</li> <li>• İnsanlar sorumluluktan kaçır.</li> <li>• Verimsizlikten çalışan sorumludur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş yaparken harcanan çaba doğaldır.</li> <li>• Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için kendi kendini yönetme ve denetleme gerekir</li> <li>• Amaçlara varıldığı ölçüde ödüllendirilir.</li> <li>• Örgütsel sorunların çözümünde örgüte hâkim yaratıcılık vardır.</li> <li>• İnsanlar sorumluluğu sever.</li> <li>• Verimsizlikten yönetici sorumludur.</li> </ul>

**Durumsallık Kuramı,** farklı örgütsel faktörlerin hepsinde etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kesinleştirilmesi mümkün olmadığını savunmaktadır. Bu kurama göre tek bir liderlik davranışı bulunmamaktadır. Liderlik davranışı çeşitli faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Bu kuramın ortaya çıkmasında iki temel araştırma ve çalışma etkili olmuştur. Bu araştırmalar;

**a- Etkin Liderlik Modeli:** Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu modele göre değişkenlik gösteren liderlik davranışını, liderin kişiliği ve ortamın yapısı belirlemektedir. Bu modele göre grup performansının etkili olup olmayacağı, lider ile üyeler arasındaki ilişkilere, işin niteliğine ve lidere ne derece kontrol yetkisi/otorite verdiğine bağlıdır.

**b- Amaç-Yol Kuramı:** Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu kuram, liderin çalışanları nasıl motive edeceği üzerine odaklanmakta, aynı zamanda motivasyon konusundaki beklenti kuramına dayanmaktadır. Bu kurama göre çalışan davranışlarını etkileyebilmek için liderin ödüllendirme gücü ile önemli ödüller hazırlaması ve bu ödülleri elde edebilmek için neler yapılması gerektiğini çalışanlara açıklaması gerekmektedir. Kuram içerisinde amaç, liderin çalışanların valensi arttırmasıdır. Yol ise astları amaçlara ulaştıracak yolların anlatılmasıdır. Bu kuram ile dört temel liderlik tarzı ifade edilmiştir. Bunlar; emredici - otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarı yönelimli liderliktir. Durumsallık yaklaşımında liderlik tarzının genel olarak üretim odaklı ve işgören odaklı olmak üzere iki boyutta incelendiği dikkate alındığında, amaç-yol kuramındaki emredici-otoriter liderliğin üretim odaklı liderlikle, katılımcı liderliğin ise işgören odaklı liderlik ile benzeştiği ifade edilebilir.

Literatür incelendiğinde liderlik kuramlarına bağlı olarak çeşitli liderlik tarzları da araştırmalara konu olmuştur. Liderlik tarzlarına ilişkin en bilindik sınıflandırma geleneksel ve modern olmak üzere iki ana başlıkta ifade edilmiştir. Geleneksel liderlik tarzları; otokratik, demokratik & katılımcı, hümanist & babacan ve liberal liderliktir. Modern liderlik tarzları ise; karizmatik, koç stili, hizmetkar, transaksyonel & etkileşimci ve transformatif & dönüşümcü liderliktir. Bu sınıflandırmanın dışında literatürde bir de çalışanların liderlerine yönelik olarak gerçekleştirdiği liderlik davranışı algılaması yer almaktadır. Bu sınıflandırmalardan birisi Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilmiş ve liderlik davranışı algısına yönelik olarak görev odaklı, işgören odaklı ve değişim odaklı olmak üzere üç boyut oluşturulmuştur.

Davranışsal kuramdaki araştırmalara dayanan *görev odaklı liderlik* davranışı, "grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcamasıdır" (Ergün ve Çelik, 2015: 204). Bu liderlik davranışı, liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içermektedir. Özellikle işin yapısının belirsiz olduğu durumlarda, acil düzenlemelerde, kriz ortamlarında ve odaklanan amaç için gereken görevlerin yerine getirilmesinde; çalışanların iş tanımlarını yapıp, programlayacak ve performans standartlarını denetleyecek lidere ihtiyaç duyulmasından dolayı görev odaklı liderlik davranışı sergilenmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 57).

*İşgören odaklı liderlik* sürecinde çalışanlar yönetimin kendilerini önemseydiğini, inisiyatif aldıklarını, yöneticilerinin kendilerine rehberlik ettiğini, koruduğunu, aralarındaki iletişimin güçlü olduğunu algılamaktadırlar (Dereli, 2012: 241). Bundan dolayı; vizyon belirleme, yön çizme, ekip ile çalışabilme, yetkin ekipler oluşturma, yetki ve sorumlulukları devretme çok önemlidir (Taş ve Önder, 2010: 19). "Adil olmak, saygılı davranmak, iş ilişkisinden ziyade arkadaşça olabilmek ve kişisel ilgi alaka göstermek işgören odaklı liderlik yaklaşımının temelini oluşturmaktadır" (Soydemir vd., 2014: 65)

*Değişim odaklı liderlik*, değişimci, yeniliğe açık ve insan odaklı liderliktir. Bu liderlik davranışında örgüt lideri vizyon yaratır, sürekli çalışanlarla iletişim kurar, güvenilir ve çalışanlar kendisine saygı duyar. Değişim odaklı liderlik veya diğer adıyla dönüşümcü liderlik dört özelliği ile ifade edilmektedir.

Bunlar; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi ve entelektüel uyarıdır. *İdealleştirilmiş etki*, liderin vizyon ve misyona sahip olması, güvenilmesi ve saygı duyulmasını ifade etmektedir. *İlham verici motivasyon*, liderin çalışanların duygu istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak onları motive etmesidir. *Bireysel düzeyde ilgi*, liderin her bir üyeyi bireysel olarak ele alması ve bireysel düzeyde ilgilenmesi anlamına gelmektedir. *Entelektüel uyarım* ise liderin yaratıcı düşüncenin gücüne inanması ve yeni yöntem ve fikirler geliştirmesidir.

Çalışanlar tarafından oldukça önemli olan liderlik davranışı algısına esas oluşturan görev odaklı, işgören odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışları örgütsel açıdan işgörenler üzerinde farklı etkiler bırakmaktadır. İşgören odaklı liderlik çalışanlarda iş tatmini, memnuniyet ve bağlılık gibi olumlu etkiler gösterirken modern örgütlerin ihtiyacı olan rekabet gücünün sağlanmasında etkisiz kalabilmektedir. Bu sebepten dolayı ve/veya örgüt yapısı gereğince bazı liderler görev odaklı liderlik davranışını benimsemektedir. Ancak uzun vadede düşünüldüğünde görev odaklı liderlik davranışı, iş tatminini düşürmekte, örgütsel bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Ayrıca uzun süren stres döneminde sinik birey oluşumu da ortaya çıkmaktadır. Bu duruma çözüm olarak değişim odaklı liderlik yani diğer adıyla dönüşümcü liderlik sunulmaktadır. Hem insan odaklı olması hem de performans odaklı olması bir örgüt için ideal bir çözüm gibi görünmektedir. Ancak bir kişinin değişim odaklı lider olabilmesi, görev odaklı veya işgören odaklı olabilmesinden çok daha zordur. Kişinin karizmatiklik, motivasyon gücü ve yaratıcılık gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bundan dolayı her lider, tarzını değiştirmeye çalışsa bile değişim odaklı liderlik davranışı sergileyemez. Öncelikle liderin tüm gerekliliklere sahip olması ve sonrasında örgüt iklimini iyi analiz ederek liderlik davranışını şekillendirmesi gerekmektedir. Liderlik tarzına dair bir diğer önemli husus ise “algılanan liderlik davranışdır”. Lider hangi liderlik davranışı içerisinde olursa olsun önemli olan çalışanların algısıdır. Aynı örgüt ikliminde istenmeyen çalışanlara agresif baskılar sonucunda görev odaklı liderlik algısı, sevilen çalışanlara iyi niyetli davranışlar sonucunda işgören odaklı liderlik algısı, bireysel yükselme amaçlı belirli gruplara yönelik yeni fikirler, uygulamalar geliştirilmesi sonucunda da değişim odaklı liderlik algısı yaratabilmektedir. Dolayısıyla liderin tüm çalışanlara aynı liderlik tarzını algılayabilmesi için çalışanlar arasında algısal farklılıklar yaratacak davranış ve tutumlardan kaçınması gerekmektedir.

#### **4. TERS MOBBING VE İŞGÖREN ODAKLI LİDERLİK ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Gerçekleştirilen araştırma kamu veya özel sektör çalışanı seçkisi olmadan gerçekleştirilmiş, örneklemin heterojenliği amaçlanmıştır. Bunun sebebi, farklı sektörlerde, farklı örgütlerde çalışanlara ulaşarak mümkün olduğunca işgören odaklı liderlik algılaması yaşayan işgörenleri saptamaktır.

##### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, örgütlerde çalışanların işgören odaklı liderlik algılamalarını saptamak ve bu algının ters mobbing eğilimi üzerinde etkisi olup olmadığını saptamaktır.

Literatürde liderlik modellerine yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak bu çalışmayı literatürdeki araştırmalardan ayıran en önemli nokta liderlik modeli algılamasının çalışma psikolojisi ile ilişkilendirilmesidir. Bundan dolayı araştırma, yönetici-çalışan ilişkisine bağlı olarak ortaya çıkan liderlik davranışı algılamasının asttan üste mobbing (ters mobbing) üzerindeki etkisi ortaya koyması açısından, örgüt yöneticilerinin örgüt iklimi içerisindeki davranışsal tutumlarını daha stratejik yönlendirebilmesi için bilgi sağlaması açısından ve araştırmadan elde edilecek bulgular ışığında gelecekte yapılacak ters mobbing araştırmalarına liderlik perspektifli bir literatür sağlaması açısından önemlidir.

##### **4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırma evrenini; Türkiye’de aktif olarak çalışan insanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Zonguldak’ta araştırmaya katılan 191 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen anket sayısı 207’dir. Bu anketler içerisinde araştırmaya uygun olmayan 16 anket çıkartılmış ve araştırmanın örnekleme 191 olarak belirlenmiştir. Araştırmada olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın evreni 28,1 milyondan fazla insanın aktif olarak çalıştığı çok büyük bir hacme sahiptir\*\*. Bu açıdan değerlendirildiğinde araştırmanın evreni doğrudan temsil edecek bir örneklem oluşturmak olanaksızdır. Evrenin çok büyük olduğu bu gibi durumlarda  $n = \frac{t^2 \cdot \sigma^2}{d^2}$  formülü kullanılarak evreni temsil edebilecek örneklem hacmine ulaşılabilir. Bu formüle göre, evrenin standart sapması 20, göze alınan sapma miktarı  $d \pm 4$ , %95 güven düzeyinde ve  $\pm 0,5$ ’lik sapma aralığında söz konusu araştırmanın örneklem büyüklüğü 96 olarak hesaplanmaktadır. Araştırmanın örneklem hacmi ise 191 olup, gerekli örneklem büyüklüğü için yeterlidir.

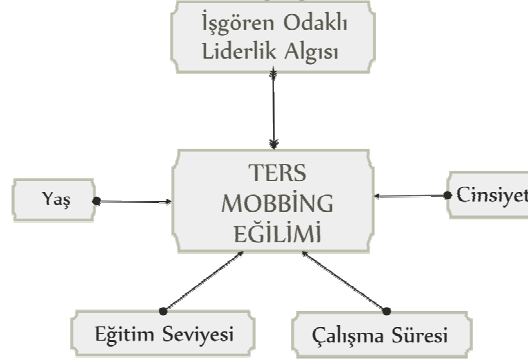
\*\* Bkz.: <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/investmentguide/investorguide/Pages/DemographyAndLaborForces.aspx>

### 4.3. Araştırmanın Veri Toplama Metodu

Araştırmada kullanılacak veriler, ilk veri sağlayıcılardan yüz yüze anket yöntemiyle ve bu veri sağlayıcıların kartopu yöntemiyle uyguladığı anketlerden elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket liderlik modeli ve ters mobbing olmak üzere iki ölçekten oluşmaktadır. Liderlik modeli ölçeği için Ekvall ve Arvonen tarafından geliştirilen ve Tengilimoğlu (2005) tarafından araştırma makalesinde Türkçesi yayımlanan ölçekten yararlanılmıştır. Ters mobbing ölçeği için ise Leymann'ın Mobbing Tipolojisinden yararlanılmıştır.

### 4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli tarama modelidir. Araştırmanın bağımsız değişkeni işgören odaklı liderlik algısı, araştırmanın bağımlı değişkeni ise ters mobbing eğilimidir.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

### Araştırmanın Hipotezleri;

**H<sub>1a</sub>:** İşgören odaklı liderlik ile ters mobbing eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Çalışanların işgören odaklı liderlik algısı arttıkça ters mobbing eğilimi azalır.

**H<sub>1c</sub>:** Ters mobbing eğilimi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>1d</sub>:** Ters mobbing eğilimi yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>1e</sub>:** Ters mobbing eğilimi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1f</sub>:** Ters mobbing eğilimi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1g</sub>:** Ters mobbing eğilimi aylık gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

### 4.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Araştırma ölçeğinin iç tutarlılığının tespitinde güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini saptamak amacıyla korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi, farklılıkları saptamak amacıyla da Kruskal-Wallis H Testi ve Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

### 4.6. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Tablo 2'de örneklemdaki çalışanların %54,5'inin erkek, %45,5'inin ise kadın olduğu ve örneklem içerisinde cinsiyet dağılımının dengeli olduğu görülmektedir. Örneklemin yaş dağılımları incelendiğinde veri sağlayıcıların %68,6'sının 31-50 yaş aralığında olması çalışanların liderlik algılamasının ve farklılaştırmasının güvenilirliğinin daha çok olduğunu ifade etmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim seviyeleri incelendiğinde iki yoğun kitlenin olduğu görülmektedir. Bunlardan birisi %39,3 ile lise mezunu çalışanlar, diğeri ise %40,3 ile lisans mezunu çalışanlardır. Aylık gelir düzeyleri incelendiğinde yine ortaya iki grup çıkmaktadır. Bunlardan birisi %41,9 ile 1000TL-2000TL arasında maaş alanlar, diğeri ise %44,5 ile 2001TL-3000TL arasında maaş alanlardır. Örneklemin neredeyse yarısının düşük-orta sayılabilecek derecede maaş alması çalışma psikolojisi açısından önemli bir faktördür. Çalışanlar liderin özelliklerine ve davranışlarına ek olarak bir de maaş gibi örgütsel faktörlerin de etkisiyle daha fazla yıldırmaya eylemlerine yönelebilirler. Son demografik durum örneklemin çalışma süresidir. Bu araştırmadaki örneklemin %71,2'sinin 4 yıl ve üstünde bir çalışmışlığa sahip olduğu görülmektedir. Örneklemin büyük bir çoğunluğunun böyle bir çalışma süresi geçirmiş olması ve deneyim kazanması, örgüt içerisindeki algılamalarını ve bu algılara yönelik davranışlarını da şekillendirmektedir. Özellikle bu oran liderlik modeli algılamasını büyük oranda doğrulamakta, ters mobbing eğiliminin daha bilinçli şekilde oluşmasını açıklamaktadır.

Tablo 2: Veri Sağlayıcıların Temel Bilgileri

	Yüzde %	Frekans
<b>Cinsiyet</b>		
<i>Erkek</i>	% 54,5	104
<i>Kadın</i>	% 45,5	87
<b>Yaş</b>		
<i>21'den küçük</i>	% 4,7	9
<i>21-30</i>	% 18,8	36
<i>31-40</i>	% 40,3	77
<i>41-50</i>	% 28,3	54
<i>51-60</i>	% 7,9	15
<b>Eğitim Durumu</b>		
<i>İlköğretim</i>	% 7,9	15
<i>Lise</i>	% 39,3	75
<i>Önlisans</i>	% 9,4	18
<i>Lisans</i>	% 40,3	77
<i>Yüksek Lisans</i>	% 3,1	6
<b>Aylık Gelir Düzeyi</b>		
<i>1000 TL'den az</i>	% 7,9	15
<i>1000 - 2000 TL arası</i>	% 41,9	80
<i>2001 - 3000 TL arası</i>	% 44,5	85
<i>3001 - 4000 TL arası</i>	% 5,8	11
<b>Çalışma Süresi</b>		
<i>1 yıldan az</i>	% 5,8	11
<i>1-2 yıl arası</i>	% 6,3	12
<i>2-3 yıl arası</i>	% 7,3	14
<i>3-4 yıl arası</i>	% 9,4	18
<i>4 yıl ve üstü</i>	% 71,2	136

**Tablo 3: Güvenilirlik Analizi**

	Cronbach's Alpha	N of Items
<i>Ölçeklerin Tümü</i>	0.890	59
<i>İşgören Odaklı Liderlik</i>	0.894	36
<i>Ters Mobbing</i>	0,879	23

Tablo 3'te, ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde kullanılan alfa katsayısı (Cronbach's Alpha) yer almaktadır. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda işgören odaklı liderlik ölçeğinin alfa katsayısı 0.894, ters mobbing ölçeğinin alfa katsayısı ise 0.879 olarak saptanmıştır. Her iki ölçeğin bütünlük güvenilirlik değeri ise 0.890 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4: Korelasyon Analizi**

		<i>Ters Mobbing Eğilimi</i>
<i>İşgören Odaklı Lider Algılaması</i>	Pearson Correlation	-0.606
	Sig. (2-tailed)	0.000

Tablo 4'te araştırmanın bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkeni arasındaki korelasyon tablosu görülmektedir. Bu tabloya göre araştırmanın bağımlı değişkeni ters mobbing eğilimi ile bağımsız değişken işgören odaklı liderlik algılaması arasında negatif yönde orta seviyede ( $r=-0.606$ ) anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

**Tablo 5: İşgören Odaklı Liderlik & Ters Mobbing Eğilimi - ANOVA**

<i>Liderlik Algılaması</i>		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
<i>İşgören Odaklı Lider</i>	Regression	9287.754	9287.754	109.919	0.000
	Residual	15969.795	84.496		
	Total	25257.550			

Tablo 5'te çalışanların işgören odaklı liderlik algılaması ile ters mobbing eğilimleri arasındaki ilişkiye yönelik basit doğrusal regresyon analizi görülmektedir. Bu analiz sonucuna göre F değerinin istatistiksel anlamlılık değeri 0.05'ten küçük ( $p<0.05$ ) olduğundan dolayı liderlik algısına yönelik kurulacak regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmektedir.

**Tablo 6: İşgören Odaklı Liderlik & Ters Mobbing Eğilimi - Model Özeti**

$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>
---------	---	------	----------------	-------------------------



<i>Constant</i>	78.186	20.397	0.000		
<i>İşgören Odaklı Liderlik Algısı</i>	-0.709	-10.484	0.000	0.368	0.364

Tablo 6'da çalışanların işgören odaklı liderlik algılamasına yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen regresyon modeli yer almaktadır. Tabloya göre, çalışanların ters mobbing eğilimindeki değişimin %36,4'ünü işgören odaklı lider algısındaki değişim açıklamaktadır. Buna göre, çalışanların ters mobbing eğilimlerinin alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilebilir;

$$"Ters Mobbing Eğilimi = 78.186 - (0.709 \times İşgören Odaklı Liderlik Algılaması)"$$

Oluşturulan modelden elde edilen formüle göre, çalışanların yöneticilerine yönelik iş gören odaklı liderlik algılamasındaki 1 birimlik artışın ters mobbing eğilimlerinde 0.709 birimlik bir azalışa neden olduğu saptanmıştır.

**Tablo 7: H<sub>1c</sub> Hipotezine Yönelik Mann-Whitney U Testi**

Cinsiyet	N	Mean	Sum of Ranks
Erkek	104	95.38	9920.00
Kadın	87	96.74	8416.00
<b>Toplam</b>	<b>191</b>		
Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
4460.000	9920.000	-0.169	0.866

Tablo 7'de ters mobbing eğilimi ile cinsiyet arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Tablo incelendiğinde Asymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değer 0.866 olduğu görülmektedir. Söz konusu anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için, çalışanların ters mobbing eğilimlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

**Tablo 8: H<sub>1d</sub> Hipotezine Yönelik Kruskal-Wallis H Testi**

	Yaş	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
<b>Ters Mobbing Eğilimi</b>	21'den küçük	9	62.89	4.146	4	0.387
	21-30	36	99.32			
	31-40	77	94.87			
	41-50	54	97.66			
	51-60	15	107.73			

Tablo 8'de ters mobbing eğilimi ve yaş arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Tablo incelendiğinde Asymp Sig. (Anlamlılık) satırındaki değer 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu tabloya göre, çalışanların ters mobbing eğilimlerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

**Tablo 9: H<sub>1e</sub> Hipotezine Yönelik Kruskal-Wallis H Testi**

	Eğitim Seviyesi	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
<b>Ters Mobbing Eğilimi</b>	İlköğretim	15	87.13	8.928	4	0.063
	Lise	75	85.31			
	Önlisans	18	124.69			
	Lisans	77	100.44			
	Yüksek Lisans	6	108.83			

Tablo 9'da ters mobbing eğilimi ve eğitim seviyesi arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Tablodaki Asymp Sig. (Anlamlılık) satırındaki değer 0.05'ten büyük olmasından dolayı, çalışanların ters mobbing eğilimlerinin eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

**Tablo 10: H<sub>1f</sub> Hipotezine Yönelik Kruskal-Wallis H Testi**

	Çalışma Süresi	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
<b>Ters Mobbing Eğilimi</b>	1 yıldan az	11	127.73	5.696	4	0.223
	1-2 yıl arası	12	88.38			
	2-3 yıl arası	14	77.54			
	3-4 yıl arası	18	102.47			
	4 yıl ve üstü	136	95.15			

Tablo 10'da ters mobbing eğilimi ve çalışma süresi arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Tablo incelendiğinde Asymp Sig. (Anlamlılık) satırındaki değer 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanların ters mobbing eğilimleri işte çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 11: H<sub>1g</sub> Hipotezine Yönelik Kruskal-Wallis H Testi**

	Aylık Gelir	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Ters Mobbing Eğilimi	1000 TL'den az	15	82.57	1.600	3	0.659
	1000 - 2000 TL	80	98.01			
	2000 - 3000 TL	85	97.98			
	3000 - 4000 TL	11	84.36			

Tablo 11’de ters mobbing eğilimi ve çalışanların aylık gelir düzeyi arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Tablo incelendiğinde Asymp Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerin 0.05’ten büyük olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanların ters mobbing eğilimleri aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

## 5. SONUÇ

“Çalışanların Liderlik Algısı ve Ters Mobbing Eğilimi: İşgören Odaklı Liderliğin Etkisi” konulu çalışmanın amacı; farklı örgütlerde çalışanların algıladıkları işgören odaklı liderlik düzeyinin ters mobbing eğilimleri üzerinde etkisi olup olmadığını incelemektedir. Bu amaca yönelik olarak kartopu örneklemeyle 191 çalışandan veri elde edilmiş ve elde edilen veriler SPSS paket programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen demografik bulgular incelendiğinde örnekleme erkek ve kadın veri sağlayıcı ağırlığının hemen hemen eşit olduğu, yaş dağılımlarına bakıldığında çoğunluğun 31 ile 50 yaş aralığında olduğu, eğitim düzeyleri incelendiğinde yoğunluğun lise ve lisans mezunlarından oluştuğu, gelir düzeyleri değerlendirildiğinde örneklemin büyük bir kısmının 1000TL ile 3000TL arasında aylık geliri olduğu, iş deneyimleri incelendiğinde ise yine büyük bir kısmın 4 yıl ve üzerinde iş deneyimine sahip olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre, cinsiyet dağılımının homojen olması farklılık analizi açısından olumlu olduğu yönünde, örneklemin yaş aralığının genç olması ve eğitimi olması liderlik algısının sağlıklı gerçekleştiği yönünde, çoğunluğun aylık gelir düzeyinin asgari ücretten fazla olmasının maaş eksenli ters mobbing davranışını elimine ettiği yönünde, genel olarak iş deneyiminin yüksek olması ise lidere yönelik algılamaların daha gerçekçi olduğu yönünde yorumlanmıştır.

Araştırmanın amacına yönelik gerçekleştirilen istatistikî analizler sonucunda, işgören odaklı liderlik algılaması ile ters mobbing eğilimi arasında anlamlı bir ilişki saptanmış ve çalışanların ters mobbing eğilimindeki değişimin %36’sını işgören odaklı liderlik algısındaki değişimin açıkladığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların işgören odaklı liderlik algısındaki bir birimlik artışın ters mobbing eğiliminde 0.709 birimlik bir azalışa sebep olduğu saptanmıştır. Ters mobbinge yönelik demografik farklılık testleri sonucunda ise, örnekleme sınırlı olmak üzere ters mobbing eğiliminin cinsiyete, yaşa, gelir düzeyine, eğitim durumuna ve iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Ters mobbing ile liderlik davranışına yönelik ilk defa gerçekleştirilen bu araştırma ile liderlik davranışı algısı, ters mobbing eğilimine etki eden çok önemli bir faktör olarak literatüre kazandırılmıştır.

Ters mobbing ile örgüt yöneticisinin hiyerarşik pozisyonunun değiştirilmesinin hedeflendiği düşünüldüğünde, bu durum çoğu zaman bir ast veya birden fazla astın kendisine yapılan mobbing sonucunda veya çıkar ilişkisine dayanarak gerçekleştirdiği eylem olarak ifade edilmektedir. Ancak bu araştırmada da görüldüğü gibi ters mobbing sadece mobbing sonrası yapılan veya politik sebeplerle gerçekleştirilen bir eylem değil, liderlik davranışı algısı gibi örgütsel davranışlardan etkilenecek de gerçekleşebilen bir davranıştır. Ters mobbing davranışının yöneticiye etkisinin dışında örgüte zararı da düşünüldüğünde mümkün olduğunca engellenmesi ve neden olabilecek faktörlerin, davranışların saptanarak ortadan kaldırılması gerekmektedir. Burada en önemli sorumluluk örgütün liderindedir. Liderin örgütün amaçlarına yönelik planları ve performans ölçütlerini de aksatmadan işgören odaklı yaklaşım sunması için çalışanların fikir ve önerilerini dikkate alması, güven duygusunun oluşmasını sağlaması, örgütsel adaleti sağlaması, eleştirileri profesyonelce analiz etmesi, çalışmalarını ödüllendirmesi, farklı düşüncelerin de örgüt içerisinde konuşulmasını sağlaması, optimal örgüt iklimi ve pozitif çalışma psikolojisi için stressiz ve gergin olmayan bir iletişim kurması, alınacak kararlardan astların haberinin olmasını hatta mümkün olduğunca astların kararlara katılmasını sağlaması ve astların olağan dışı değişim arzularına olumlu yaklaşması gerekmektedir.

Bu araştırma ile işgören odaklı liderlik algısının ters mobbing eğilimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen çalışma, literatürde çok nadir bulunan ters mobbing çalışmalarına katkı sağlaması açısından, işgören odaklı liderlik algısını ters mobbinge eğilimine etki eden yeni bir davranış olarak literatüre kazandırması açısından ve ters mobbing çalışmak isteyen diğer araştırmacılara örnek oluşturması açısından önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKAN, Durdağı, Yıldırım, İsa ve YALÇIN, Sinan (2013). “Mobbing Behaviors that Applied Upward from Below to Principals”, *International Online Journal of Educational Sciences*, S.3, ss. 646-659.
- BECKER, Wendy S., CATANIO, Joseph T. ve BAILEY, April E. (2014). “Incivility at Work: A Project Management Case Involving Workplace Bullying”, *Journal of Human Resources Education*, S.2/3, ss. 20-31.

- BRODSKY, M. Carroll (1976). *The Harassed Worker*. Lexington, MA: Lexington Books.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz (2014). "Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.28, ss. 21-34.
- ÇELMEÇE, Nuriye ve IŞIKLAR, Abdullah (2015). "Sağlık Çalışanlarında Algılanan Liderlik ve İş Yaşam Kalitesi İlişkisi", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S.20, ss. 202-216.
- DAVENPORT, Noa, SCHWARTZ, Ruth Distler ve ELLIOTT, Gail Pursell (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, Çev: Osman Cem Önoray, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DERELİ, Beliz (2012). "İş Güvencesizliği Kavramı ve Banka Çalışanlarının İşgüvencesizliğine Yönelik Algılarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.21, ss. 73-96.
- EKVALL, Göran ve ARVONEN, Jouko (1991). "Change-Centered Leadership: An Extension of The Two-Dimensional Model", *Scandinavian Journal of Management*, S.1, ss. 17-26.
- ERGÜN, E. ve ÇELİK, S. (2015). "Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki", *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, S.3, ss. 203-214.
- GÖKTÜRK, Gamze Yeşim ve BULUT, Sefa (2012). "Mobbing:İşyerinde Psikolojik Taciz", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.24, ss. 54-70.
- GÜMÜŞ, Abdulkadir., KORKUTATA, Abdulmenaf ve GÖKTAŞ, Volkan (2015). "Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma", *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, S.1, ss. 53-70.
- KILE, S. (1990). *Helsefarleg Leierskap (Health Endangering Leadership)*. Universitetet I Bergen, Bergen, Norway.
- KILIÇLAR, Arzu ve DÜZGÜN, Ertuğrul (2014). "Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S.3, ss. 179-199.
- KOÇEL, Tamer (2005). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KÜÇÜKÖZKAN, Yasemin (2015). "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, S.2, ss. 86-115.
- LEYMANN, Heinz (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", *Violence and Victims*, S.5, ss. 119-126.
- NORTHHOUSE, Peter (2007). *Leadership: Theory and Practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve KANIGÜR, Sevgi (2009). "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", *KMU İİBF Dergisi*, S.11, ss. 53-82.
- SHARMA, Kumar ve JAİN, Shilpa (2013). "Leadership Management: Principles, Models and Theories", *Global Journal of Management and Business Studies*, S.3, ss. 309-318.
- SOYDEMİR, Salih, ÖZDAŞLI, Kürşat ve ALPARSLAN, Ali Murat (2014). "İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma", *AKÜ İİBF Dergisi*, S.2, ss. 63-81.
- TAŞ, Aali ve ÖNDER, Emine (2010). "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, S.32, ss. 17-30.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, S.14, ss. 1-16.
- THYLEFORS, Ingela (1987). *Syndabockar. Om utstötning och mobbning I arbetslivet [Scapegoats. On exclusions and bullying in working life]*. Stockholm: Naturoch Kultur.
- UYSAL, H.Teżcan ve YAVUZ, Kemal (2013). "The Unseen Face of Mobbing in Organizations: Reverse Mobbing", *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turcic*, S.8, ss. 2167-2183.
- WİNSTON, Bruce E. ve PATTERSON, Kathleen (2006). "An Integrative Definition of Leadership", *International Journal of Leadership Studies*, S.2, ss. 6-66.
- YAMADA, David (2013). *Workplace Bullying and the Law: A Report from the United States*, *Workplace Bullying and Harassment*, ss. 165-185.
- YILDIZ, Gültekin, AKBOLAT, Mahmut ve IŞIK, Oğuz (2013). "Psikolojik Taciz Ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Journal of Human Resources Education*, S.6, ss. 85-117.
- YILMAZ, Hüseyin ve KARAHAN, Atilla (2010). "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, S.2, ss. 145-158.