NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ
18 NİSAN 2025 CUMA

ARAŞTIRMA-1

"Yurt İçi Fuarlar İçin 'Prestijli Fuar' Desteği Verilecek" haberine ulaşmak için lütfen https://www.ticaret.gov.tr/haberler/yurt-ici-fuarlar-icin-prestijli-fuar-destegi-verilecek linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı

ARAŞTIRMA-2

"Dış Ticaret Endeksleri, Şubat 2025"
İhracat birim değer endeksi %2,6 arttı.

https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Dis-Ticaret-Endeksleri-Subat-2025-53922&dil=1

Kaynak: TÜİK

ARAŞTIRMA-3

"Verimlilik Dergisi – 59/2 Sayısı Yayımlandı" duyurusuna ulaşmak için lütfen https://www.sanayi.gov.tr/medya/duyurular/verimlilik-dergisi-%E2%80%93-592-sayisi-yayimlandi linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

ARAŞTIRMA-4

"Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Devlet Destekleri Ücretsiz Çevrimiçi Eğitim Programı - (29 Nisan 2025 Salı / Saat 13:30)" duyurusuna ulaşmak için lütfen https://www.iib.org.tr/iib-genel-sekreterligi-cevrimici-egitimleri-1744875112747 linkini tıklayınız.

Kaynak: İstanbul İhracatçı Birlikleri

ARAŞTIRMA-5

"Mobbing'in Nörobilimi: Tanım, Sorumluluklar ve Önleme Yöntemleri"

Türkiye'nin önemli sanayi şirketlerinden birinin CFO'su, nöro liderlik çalıştaylarımızdan birinde şöyle bir soru yöneltti:

"Yaklaşık altı ay süren mülakat ve değerlendirme süreçlerinden sonra, pazarlama, satış ve AR-GE ekiplerine liderlik edecek üst düzey bir yöneticiyi işe aldık. İlk bir ay içinde ekibin eski üyelerinden biri ile önemli bir sürtüşme yaşadı. Müteakip üç ay içinde iki ekip üyesi istifa etti. Aynı süre içinde AR-GE ekibi ile pazarlama ve satış ekipleri arasında kaotik bir iletişim düzeyine geçildiğini fark ettik ve işbirliği anlamında ciddi kayıplar yaşamaya başladık. Önce yöneticimiz ile konuştuk ve detaycı olan kişiliğinin işe mikro yönetim olarak yansıdığını fark etmeye başladık. Bizimle olan görüşmelerde üslubu son derece nazik ve mesleki bilgisi çok üst düzeyde olduğu için, bu karmaşanın nedenini anlamamız güçtü. Bunun üzerine şirket içerisinde gizli temsilciler yoluyla ekip içinde neler yaşandığını tespit etmeye çalıştık. Karşılaştığımız manzarada, bu yönetici tarafından çalışanların kişiliklerine yönelik ağır içerikli eleştirilerden tutun da, akşam sekizden sonra çağrı ve maillerine cevap vermeyen çalışanları gizli bir üslupla tehdit etmesine kadar şiddetin var olduğu bir manzara vardı. Olayı daha üst düzeye aktardığımız ve önlem almaya çalıştığımız altı ay içerisinde, ekibimizin en başarılı iki üyesini daha kaybettik. Yönetim Kurulu kararı ile durumun hukuki anlamda belgelendirilmesini sağlayan bir dizi önlemi hayata geçirdikten sonra bu yöneticimizin işine son verdik. Ancak şu an hayretle izliyorum ki, başka bir Şirketin CEO'su olarak kariyeri devam ediyor."

"İşe alırken nasıl bir değerlendirme sürecine tabi tuttunuz?" diye sordum.

“Psikolojik testler ve karşılıklı görüşmeler ile” dedi.

“Peki bu yöneticinin şizofreni, bipolar bozukluk, narsistik kişilik bozukluğu, obsesif kompulsif gibi kişilik bozukluğu taşıyıp taşımadığı hususunda görüş verebilecek bir endüstriyel psikoloğunuz var mı?” dedim.

Yoktu.

Bana, şirkette yaşanan söz konusu mobbing süreci detaylıca anlatıldı. Detayları duydukça, işten çıkarılan yöneticinin, ekibin beyin, sinir sistemi ve beden sağlığı üzerinde yaratmış olabileceği tahribatı anlamaya başladım.

Aslında manzara, dünyanın birçok ülkesinde yaşananların bir kurumsal şirketin sahnesine indirgenmiş yansımasıydı. Mental ve bedensel sağlığımız açısından damardan ağır zehirli metal vermek, mobbing'in verdiği zarardan daha hafif olabilirdi.

Bugünlerde değinmem için bana gelen başlıkların en başında oldukça fazla mobbing konusu var. Biz mobbing'i açık açık konuşup bilimsel altyapısını idrak etmedikçe, kendi bireysel farkındalığımızı bu konuda yükseltmedikçe, bu konunun sağlık, hukuk, insan kaynakları ve şirket nezdindeki sorumluluk sınırlarını net olarak tanımlamadıkça, çalışanlarımızın ileriki yıllarda karşılaşacağı sağlık sorunları ile onları baş başa bırakmış ve “etik”, “değer setleri”, “kapsayıcılık”, “psikolojik güvenlik”, “güvenilirlik” gibi kavramların tamamen dışında kalmış oluyoruz.

Bu sebeple bu yazımı nörobilim perspektifinden mobbing'i anlatmak üzere yazıyorum.

Mobbinge maruz kalan bireylerde nörobilimsel düzeyde ciddi değişimler gözlemlenmektedir. Kişinin yaşadığı kronik stres, beynin tehdit düğmesi olan amigdalanın normal süresinden çok daha fazla aktif kalarak büyümesine sebep olur. Amigdala büyüdüğünde, beyin ve beden sağlığı için tehlike çanları çalmaya başlar. Neler olduğuna basitçe bakalım:

- **Hipokampus Küçülmesi:** Uzun süreli stres ve duygusal taciz, hipokampusta (bellek ve öğrenmeden sorumlu bölge) küçülmeye yol açabilir. Bu durum, uzun süre mobbinge maruz kalan bireyin beyninde, demans ve Alzheimer gibi nörodejeneratif hastalıkların gelişmeye başlamasına sebep olur. Araştırmalar, 70 yaşında Alzheimer teşhisi konan bir kişinin yaklaşık 25-30 yıl önce beyninde ilk dejenerasyonların başladığını ortaya koymaktadır.
-

Yani, 35'li yaşlarda işyerinde uzun süreli mobbinge maruz kalmış bir kişinin 70 yaş ve sonrasına demans ya da demans türlerine yakalanma ihtimali oldukça yüksektir.

- **Prefrontal Korteks Zayıflaması:** Karar verme, problem çözme ve duygu düzenleme ile ilişkili olan prefrontal korteks, aşırı stres altında işlevini yitirebilir.
- **Artan Kortizol Seviyeleri:** Mobbinge maruz kalan bireylerde stres hormonu kortizolün kronik olarak yüksek seviyelerde salgılanması, bağışıklık sistemini zayıflatır ve genetik olarak taşınan tüm ölümcül hastalıkların, genlerdeki ilgili proteinin aktive olmasına sebep olabilir ya da kalp-damar hastalıklarına yol açabilir.
- **Otonom Sinir Sistemi Üzerindeki Etkiler:** Sürekli stres, sempatik sinir sistemini aşırı aktive ederek yüksek tansiyon, mide rahatsızlıkları ve kas gerginliği gibi fiziksel semptomlara neden olabilir.

Bu nörobilimsel bulgular, mobbing'in sadece psikolojik bir problem olmadığını, bireyin tüm vücut sistemini etkileyen ciddi bir sağlık sorunu olduğunu gösterir. Bu nedenle, işyerinde mobbing'in önlenmesi hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ele alınmalıdır.

Önce mobbing'i tanıyalım.

Mobbing'in Tanımı ve Türleri

İşyerinde mobbing, bir çalışanın sistematik olarak psikolojik şiddete maruz bırakılmasıdır. Bu süreç, bireyin iş ortamında dışlanması, itibarsızlaştırılması, sürekli eleştirilmesi, aşırı iş yükü verilmesi veya görevlerinden dışlanması gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilir.

Mobbing, genellikle uzun vadeli ve tekrarlayan bir süreçtir ve hedef alınan çalışanın psikolojik sağlığını, motivasyonunu ve iş verimliliğini ciddi şekilde etkileyebilir.

Mobbing türleri genel olarak şu başlıklar altında incelenebilir:

- **Yatay Mobbing:** Çalışanlar arasında gerçekleşir. Aynı seviyedeki çalışanlar birbirine psikolojik baskı uygulayabilir. Bir ekibin içerisinde herkesi kontrol altına almış iki kişinin, ekibe yeni katılan birine dirsek uygulamaya ve dışlamaya çalışması, herkesi bu yönde davranmaya zorlaması yatay mobbing örneğidir.
- **Dikey Mobbing:** Üst düzey yöneticiler tarafından astlara uygulanır ya da astların yöneticilere karşı organize bir şekilde uyguladığı mobbing olabilir. Az önce anlattığım gerçek olay buna dair önemli bir örnektir.
- **Kurumsal Mobbing:** İşletmenin kendi politikaları aracılığıyla çalışanları baskı altında tutmasıdır. Örneğin, keyfi performans değerlendirmeleri veya bilinçli şekilde işten ayrılmaya zorlayıcı uygulamalar gibi.

İşten çıkarmak zorunda kaldığımız kişilerin tazminatları gibi konuların mali olarak bizi zorladığı zamanlarda, bu kişilerin istifa etmelerini sağlayacak uygulamalara geçmek böyle bir mobbing türüdür.

İşyerinde Mobbing ile Kimler Mücadele Etmelidir?

Mobbingin önlenmesi ve etkili şekilde yönetilmesi için işyerinde farklı seviyelerde sorumluluklar bulunmaktadır:

- **Yönetim ve Üst Kademe Liderlik:** Şirketin kültürünü şekillendiren, etik değerleri belirleyen ve mobbing'e karşı sıfır tolerans politikalarını benimseyen yöneticiler, bu sürecin önlenmesinde kilit rol oynar.
- **İnsan Kaynakları Departmanı:** Mobbing şikâyetlerinin değerlendirilmesi, adil soruşturmaların yürütülmesi ve mobbing karşıtı politikaların oluşturulması İnsan Kaynakları'nın temel sorumlulukları arasındadır. Özellikle işe alım süreçleri başta olmak üzere, insan kaynakları ekiplerine endüstriyel ve klinik tecrübesi yüksek psikologların dahil edilmesi bu süreçte kilit rol oynar.
- **Orta Kademe Yöneticiler:** Takım içi dinamikleri gözlemleyerek çalışanlar arasındaki psikolojik baskıyı engellemek için aktif önlemler almalıdırlar.
- **Çalışanlar:** İş yerinde etik kurallar çerçevesinde hareket etmek ve mobbing'e maruz kalan bir çalışana destek olmak her bireyin sorumluluğundadır.

İşe Alım Sürecinde Mobbing Potansiyeli Nasıl Tespit Edilebilir?

Özellikle yönetici pozisyonlarına yapılan işe alımlarda, adayların mobbing potansiyeli taşıyıp taşımadığını değerlendirmek kritik önem taşır. Ancak bu değerlendirme yalnızca kişilik testleri ile değil, daha kapsamlı yöntemlerle ele alınmalıdır. İşe alım sürecinde şu unsurlar dikkate alınmalıdır:

- **Davranışsal Mülakat Teknikleri:** Adayların önceki iş deneyimlerinde nasıl liderlik ettiklerini ve ekipleriyle nasıl etkileşim kurduklarını anlamak için "Bize daha önce zor bir ekip yönetim sürecinizi anlatır mısınız?" gibi sorular yöneltilebilir.
- **Referans Kontrolleri:** Önceki işyerlerinden alınan referanslar, adayın çalışma tarzı hakkında önemli ipuçları verebilir.
- **Değer ve Etik Uygunluk Değerlendirmeleri:** Şirket kültürüne uygun olup olmadığını anlamak adına adaylara etik ve değer bazlı senaryolar verilerek nasıl tepki verecekleri gözlemlenebilir.
- **Kapsamlı Psikolojik Değerlendirmeler:** Tek başına kişilik testleri yetersiz kalabilir. Adayın stres yönetimi, empati seviyesi ve takım içindeki dinamiklere uyumu detaylı analiz edilmelidir.

Kişilik Testleri Neden Yeterli Değil?

Kişilik testleri, bireyin temel eğilimleri hakkında genel bir fikir verebilir ancak doğrudan mobbing potansiyelini tespit etmek için yeterli değildir. Bunun başlıca nedenleri:

- **Manipülasyona Açık Olmaları:** Adaylar, testlerde sosyal olarak kabul edilebilir cevaplar verebilir ve gerçekte sahip olmadıkları özellikleri yansıtabilirler.
- **Durumsal Faktörleri Göz Ardı Etmeleri:** Bir bireyin belirli bir ortamda nasıl davranacağını anlamak için yalnızca kişilik özellikleri değil, iş dinamikleri ve stres seviyeleri de göz önünde bulundurulmalıdır.
- **Karmaşık Psikolojik Yapıyı Yeterince Yansıtamaması:** İnsan davranışları kişilik testleriyle tam anlamıyla ölçülemeyecek kadar karmaşıktır. Mobbing uygulayan bir kişi, iş ortamındaki değişkenlere bağlı olarak farklı tepkiler gösterebilir.

Sonuç: İşyerinde Sağlıklı ve Güvenilir Bir Çalışma Ortamı Yaratmak

Mobbingin önlenmesi ve tespit edilmesi, sadece bireysel değil kurumsal bir sorumluluktur. Şirketlerin mobbing karşıtı politika ve eğitim programları geliştirmesi, yöneticileri bilinçlendirmesi ve adil işe alım süreçleri yürütmesi, çalışanların psikolojik güvenliğini artıracaktır.

İş dünyasında daha sağlıklı bir kültür oluşturmak için, sadece testlere değil, adayların geçmiş davranışlarına, etik duruşlarına ve ekip dinamiklerine verdiği tepkilere odaklanmak gerekmektedir. Böylece hem bireyler hem de organizasyonlar için sürdürülebilir bir iş ortamı yaratılabilir.

Kaynak: HBR Türkiye

Not: Lütfen detaylar için kırmızı yazıların üzerini tıklayınız.