

# Misbehavior in the Workplace from Managers' Perspective An Empirical Research<sup>1</sup>

**Deniz Hoşbay Bayraktar**

Business Administration,  
Karamanoglu Mehmetbey University,  
Karaman, Turkey

## **Abstract**

*In organizational life, individuals tend to act harmful behaviors in different contexts as a result of situational reasons related to various individuals or institutions. Such misbehaviors also incur costs that are not as visible as those that appear to organizations. It is expected that organizations under the pressure of sustainability, based on efficiency and effectiveness, should closely monitor the conditions or practices that will cause such behavior. This responsibility is also necessary not only for organizational performance, but also for transforming organizational environments into a cultural structure that will include human and ethical practices. The aim of this study is to determine the types and causes of the misbehaviors exhibited in the banking sector and to contribute to the understanding of the dynamics of such behaviors. Robinson and Bennett (1995) scale have used the dimensioning of bank managers to investigate the perception of the most common malicious behaviors in such organizations. According to the findings of the research, the most deviant behavior dimension that employees perform is harmful behaviors towards the property. On the other hand, the deviance behaviors that the managers exhibit and therefore the workers are exposed to are the mobbing behaviors applied more favorably and depending on the target pressure.*

**Keywords:** Organizational Misbehavior, Manager Perceptions, Bank Organizations

## **A General Approach to Behaviors Harmful for the Organization**

Organizations aim to encourage their employees for behaviors that would be related to results like motivation and performance and to maintain these behaviors with policies and approaches. Likewise, they also try to deal with negative behaviors harmful for the organizational atmosphere by identifying these. However, it can be seen when we look into the literature that positive behaviors were focused on heavily while negative working behaviors were neglected. Organizational behavior literature eventually started to pay appropriate attention to negative behaviors in the late 1990s and thus enabled to describe negative behaviors and identify them with scientific methods.

Harmful behaviors for organization were first named as *employee deviance* (Hollinger and Clark, 1982, p.400). Later, it was dealt as “*non-compliant behavior*” and was defined as behaviors excluding work with negative outputs (Puffer, 1987, p.616). From time to time, this concept was looked through in terms of “*organizational offence*” as behaviors that diminish effectiveness (Hogan and Hogan, 1989, p. 273), in 1995; the second typology was improved by defining it as *workplace deviance*. (Robinson and Bennett, 1995, p. 565). Similarly the concept was named as *assault and violence at workplace* (Baron and Neuman, 1996, p.163) and then took its place in the literature properly as behaviors harmful for organization (Vardi and Wiener, 1996, p. 151). In some researches it was described as *antisocial behavior* (Giacalone and Greenberg, 1997, p.1), in the same year it was named as *organizational immorality* by Moberg (Moberg, 1997, p. 41). Later, it was stated as *non-functional behaviors* highlighting its results by other researches in the same year (Griffin et al., 1998). The concept which took its place in researches as behaviors harmful for organization (Ackroyd and Thompson, 1999, p. 2) was narrowed after some time and was defined as counter productive workplace behavior (Fox et al., 2001, p.292; Sackett and De Vore, 2001, P.145; Kelloway et al. 2001, p. 144; Sackett, 2002, p. 5; Spector and Fox, 2002, p. 271; Penny and Spector, 2002, p. 126; Martinko et al., 2002, p.37). While anti objective workplace behaviors were conceived as not to be have according to organizational norms, Marcus et al. (2002, p.18) stated that these behaviors are *behaviors that members of organization do not benefit* as they deliberately harm the organization. These behaviors called as deliberate behaviors done with the intention of harming the workplace are the closest concept to explain behaviors harmful for organization (Griffin and Lopez, 2005, p. 988). *Antisocial behaviors* formerly named by Giacalone and Greenberg were started to be studied again (Lee et al., 2005, p.82); these behaviors took their places in literature as behaviors diminishing efficiency (Spector et al., 2006, p.82), *anti objective workplace behaviors* (Mount et al. 2006, p. 594) and *abnormal behaviors in the workplace* (Özcan, 2006, p.3).

In addition to definitions such as *deviance* , *antisocial behaviors*, *counter-productive behavior and harmful behavior for organizations* (Alias and Rasdi, 2015; Bennett and Robinson, 2000; Giacalone and Greenberg, 1997; Marcus and Schuler, 2004; Robinson and Bennett, 1995; Neves and Story, 2015: 166; Sackett and De Vore, 2001; Simon, 2015: 523; Vardi and Weitz, 2004; Brown and Trevino et al., 2006 p. 607, Ansari et al., 2013, p. 79), other concepts and definitions such as “*Unorthodox, untraditional applications in workplace*”, “*incompatible behaviors*” (Vardi and Weitz 2001) give us an idea about not only how complicated the concept is but also other disciplines’ approach to this phenomenon (Sagie et al, 2003, p. 174). Nevertheless, the common point of all these definitions is: all the behaviors highlighted are deliberate behaviors aiming to harm both the organization and employees temporarily or permanently. This common feature made it easy for academicians and practitioners to use the definition “*organizational misbehavior*” (OMB) more widely.

### **Organizational Misbehavior (OMB)**

There are many definitions for organizational misbehavior. For example, organizational misbehavior is defined as deliberate *behaviors made by a member of an organization in order to oppose or neglect shared organizational norms and expectations and/or social values and habits* (Vardi and Wiener, 1996, p. 153). According to another definition which talks about many different negative behaviors *organizational misbehavior is actions done in the workplace although they are not supposed to be done* (Ackroyd and Thompson, 1999, p.2). Nonetheless it is also supported that boundaries of this kind of behaviors cannot be decided by the organization; therefore OMB can be explained as violation of organizational and/or social norm (Griffin and O’Leary-Kelly, 2004; Vaughan, 1999).

In the light of these definitions and opinions, the most important feature of OMB is that the behavior must be made deliberately opposed to a norm, value or habit, in other words and ethical stand.

Organizational misbehavior, which underlines neglecting organizational benefits of employees or having bad intentions towards protecting these personal benefits, is the behavior deliberately and systematically harming the organization and its members. Organizational misbehavior which include theft, sabotage, conflict, slowdown, wasting time/sources, discrimination among organization members, retaliation and emotional abuse also identify with anti-social behaviors defined as “a constant not minding other people’s rights and violation”.

The common point of behavioral definitions and examples is whether the action is deliberate. For example not every absence in a workplace is within organizational misbehavior. Behaviors which are not deliberate but give harm like accidents that happen in workplaces, illnesses, in other words behaviors or accidents including mistakes and indeliberate actions are excluded from organizational misbehavior (Seçer and Seçer, 2007, p.149). In addition, organizational misbehavior requires deliberate actions but there is no requirement how these actions will result.

It can be seen that three typologies has emerged after 1990s when we looked through literature. These typologies are:

- Hollinger and Clark’s typology
- Robinson and Bennett’s typology
- Vardi and Weitz’s typology

### **Hollinger and Clark’s Typology**

Hollinger and Clark (1982) divided harmful behavior into two in the study about OMB (Shamsudin, 2006, p.62):

Property deviance: Employee’s harming a property of the workplace or taking it as his own property (Example: stealing tools, equipments from organization)

Production deviance: Employee’s violating non physical property, quality and quantity of the organization (Example: Getting work late deliberately, working reluctantly or slowly, and using alcohol and other substances at work).

### **Robinson and Bennett’s Typology**

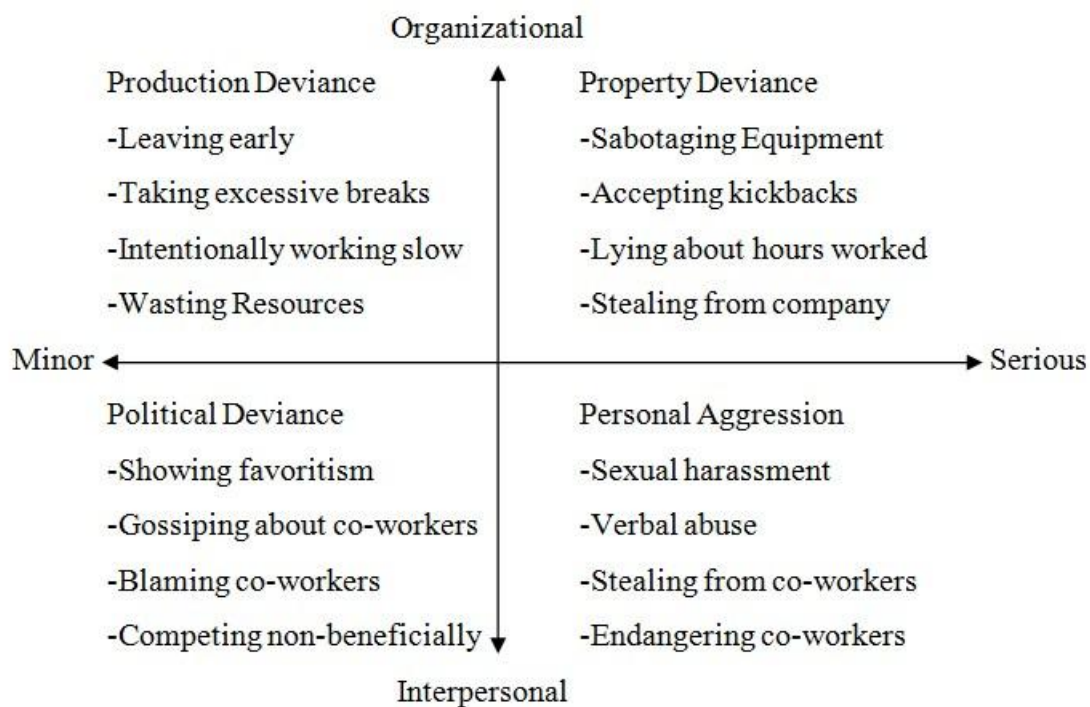
Robinson and Bennett improved Hollinger and Clark’s work and in the lights of criticism done to these developed a new typology. In these studies, according to classifications of organizational misbehavior:

-Production deviance (employees talking to his colleagues at work, put himself into danger, reading newspaper at work, coming late and leaving early, wasting organization’s sources, being occupied with personal calls and emails)

-Political deviance (blaming his employees, talking behind managers’ back)

-Property deviance (stealing sources, making mistakes deliberately, stealing from customer, opposing employer’s decisions, taking bribes)

-Personal aggression (sexually harassing the employee (by employer or customer) sacking employee unfairly.



Source: Robinson and Bennett, 1995

### Wardy and Weitz's Typology

Organizational misbehavior happens in constitutions with different aims. Sometimes organization's or society's norm is abused just to protect the organization's goodness, at other times they are done with only personal gain. According to Vardi and Wiener's typology (1996), there are three types of harmful behaviors as S (Self) type, O (Organization) type and D (Destruction) type based on intentions causing harmful behaviors for organization (Vardi and Wiener, 1996, p. 155; Vardi and Weitz, 2004, p.33; Edwards and Greenberg, 2010, p.13; Pierce and Aguinis, 2013; Mortezaei et. al., 2015: 5).

**S type OMB:** It is defined as the behavior harming employee's organization while aiming to have personal gain for his self such as deviating data about work, stealing or selling organizations production secrets, harassing employees (Vardi and Wiener, 1996, p. 155; Vardi and Weitz, 2004, p.33; Mortezaei et. al., 2015: 5).

**O type OMB:** O (organization) type organizational misbehavior is defined as the harmful behavior done to have gain for the organization (Kolthoff, 2012, p.3) such as changing documents to make a contact in favor of the organization or deviating facts to win a contract (Vardi and Wiener, 1996, p. 155; Vardi and Weitz, 2004, p.33; Mortezaei et. al., 2015: 5)

**D type OMB:** It is defined as actions done to harm the organization. Destructing the equipments belonging to organization and to prevent functions of organization can be shown as example (Vardi and Wiener, 1996, p. 155; Mortezaei et. al., 2015: 5)

## **Research Methodology**

### **Sample**

The bank organizations<sup>1</sup> were selected as research field due to the banking sector includes long working hours, difficult working conditions and the high performance targets<sup>2</sup>; it is likely to increase misbehavior in this sector.

Different fourteen bank branches in Karaman and Antalya were asked to join the research and the branches which had willingness to participate in research have been identified. Then, and 20 administrators (14 managers and 6 deputy managers) working in these branches, has been confirmed as the sample of the study.

I have focused on the administrators; because they may have the opportunity to observe the employee groups with different characteristics, also they have supervisory power on the misbehaviors of employees during their careers. Interviews were conducted in the offices of managers and average each interview lasted 20-40 minutes.

### **Demographic Information**

6 female and 14 male managers participated in the research. 6 of these people worked in Karaman, 14 of them worked in Antalya bank branches; 15 people have bachelor degree and 5 people have master degree; 8 deputy managers, 11 managers and 1 regional manager have been willing participants. The average age of the participants was 42.85, deputy managers' average age was 36.85, while the directors' average age was 40.15.

### **Method**

Data of the research were gained by using the method of semi-structured interview.

With the interviews applied by ask&answer stage through the questions which were prepared before (Böke, 2009, s.291), the target is to make the data more clear depending on face-to-face communication (Seyidoğlu, 2009, s.39).

In the research, a ten-question interview paper was used. These questions were prepared for the managers to observe&share the harmful types of behaviors, and for the questions, the typologies as types of harmful behaviors which were developed by Robinson and Bennett (1995) were utilized. On the paper, there were questions such as “How do the managers’ and workers’ behaviors differ from each other?”, “Do the workers demonstrate behaviors like nepotism, accusing or challenging each other?”, “Do you often face with problems like damaging the equipments, bribery, and stealing?”

### **Findings and Discussion**

It is observed that managers sometimes mention the harmful behaviors which take place in literature and some others indirectly. To categorize & name those behaviors as the distinction of harmful behaviors against the organization ,stated by Robinson and Bennett (1995) who did the widest and clearest categorization, was used. Those behaviors have been named as deviance against work (working slowly on purpose, leaving the office earlier, flexing the break durations), deviance against property (stealing, bribery, damaging the equipments), political deviance (nepotism, accusing & challenging with each other), and personal aggressiveness (verbal and sexual harassment).

---

<sup>1</sup> Also, banking sector in Turkey covers 301 thousand employees (according to 2014 data) (<http://www.invest.gov.tr/en-US/infocenter/publications/Documents/FINANCIAL.SERVICES.INDUSTRY.pdf>)

<sup>2</sup> These problems were reported by Bank-Sen <http://www.banksen.org.tr/web/NewsDetail.aspx?ID=174#.VpCsB7aLTs1>

***Production Misbehavior in the Workplace***

Managers mention that harmful behaviors against work such as leaving the office earlier, flexing the break durations and working slowly on purpose has been observed frequently. It is seen that managers believe their employees tend to avoid doing their job. Especially that managers accept the usage of the short break and lunch break durations completely (they don't have an attitude like getting back to work even one minute earlier) as tending to avoid doing their job even though they are employees' in official break durations and this shows how the managers' and workers' perception on the principles are different from each other. Managers believe that working has to be employees' priority and they accept some of their behaviors as harmful ones even those are their official rights. This evidence is thought to be interesting as to show how positional differences create different perceptions on harmful behaviors.

***Property Misbehavior in the Workplace***

Most managers, participating in the research, name those behaviors like stealing and damaging the equipments as debit, irregularity and exploitation, and they say those behaviors are very common. Irregularity mostly happens through accounts with high amounts of money transfers or through the accounts with no movements at all. Those behaviors are also seen with the personnel who are responsible with loading the amounts into ATMs but results with their going away with the money. While managers think developing control systems with developing technology can reduce the number of those behaviors, they also think those are never ending (Man and money can't exist together with no interaction). For the issue of damaging the equipments, managers give examples like making personal calls on bank's phone line and wasting the papers for photocopy.

***Political Misbehaviors in the Workplace***

Some managers, participating in this research, say that the challenge due to target pressure is just at the ideal level, that they see challenge as a tool to increase performances and that enables better results than usual. Some other managers name challenge as a harmful factor in the light of their own experiences, and they say it corrupts the communication in the organization (crashed eggs) so that it reduces performances. Besides, it is stated that workers happen to accuse each other because of the effects of on-going challenge.

The most political behaviors which have been observed among employees at the same position come up with a top challenge level causing corruption at most and trying to improve their communication with the managers for the sake of their advantages. In other words, employees demonstrate the behavior of sweet-talking frequently. Due to such a situation, some managers display misbehaviors for the organization by favoring the employees standing with them.

***Managers' Misbehavior in the Workplace***

As a part of working group, there is also a possibility for the managers to come up with some misbehaviors for the organization. That's why those possible of this group have also been analyzed in this research and managers have been advised to make a self-evaluation. It is found that managers had a detailed analyze towards their own colleagues and that managers display as many misbehaviors as the other employees (There is no difference between the managers and employees). For the reasons of those behaviors, the feelings under pressure as much as personal characteristics is one of the most factors to be stated (The managers with negative personal characteristics influence their employees negatively also with the target pressure they have. Self-ego appears at that point and they interfere

with everything). Another frequent factor is the feelings under similar pressure (Both managers and other employees feel stressful because of the target pressure. That is the most common factor between them. Neither they are appreciated nor rewarded).

For the employees' misbehaviors such as nepotism, exploitation, bribery, mobbing happen frequently. On the other hand, similar behaviors are also seen among managers. While some managers mention behaviors such as "promoting wrong employees, managers who can't manage their teams promote to a higher position, nepotism, some other managers claim that there is actually no difference between the managers' and employees'. Managers mention that employees feel under pressure by the target to be reached so that it causes them to make faults.

In addition, that managers have the authority to fire employees causes mobbing. However, just as the other employees, managers also feel under-pressure because of the managers on higher positions than themselves and face with the same problems as well (If the General Director isn't satisfied with his manager's performance, he increases the target level on purpose to make him stay behind the target to get rid of him and this causes pressure as a part of mobbing). At this point, it is clearly seen that managers are the employees under the most pressure with a necessity of zero fault. Through those pressures and enforcements, higher managers as general directors try to eliminate their managers whom they are reluctant to work with by taking the target level always up. By this way, it is stressed that the target pressure and the stress have maximum influences on managers as much as their sub-workers.

Furthermore, the methods used by some managers in order to increase the efficiency happens to be partly mobbing. Especially discrimination towards women is seen at this point. That some managers want to know about female workers' or applicants' plans of having a baby is a kind of harmful behaviors they show ("I ask whether she wants a baby in the near future or not. If she does, I don't employ her. I need man power at all").

It is found that there is no homogeneous view on whether some behaviors to be named as personal aggressiveness by managers can be seen as mobbing or not. Some managers think the complaints by employees aren't always right. They say that if the employee's performance is lower than the others, mobbing to gain control can be OK because they deserve that as they take advantage from others' rights. In any way, performance pressure happens to cause some attitudes as a part of mobbing. Making them work overtime or even at the weekends, hurt someone's heart in meetings or sending them outdoor works are applications in the field of mobbing.

Moreover, as one of the political misbehaviors, nepotism is frequently seen in banking sector (every two of five employed by favoritism). It is often stated that managers employ the employees around themselves for the nearest position to them (Stand by me, then I will stand by you). While they say that having someone among managers as a friend can make things easier, they also add because the sector needs people who perform their best, this system doesn't let them to keep their positions without doing nothing. On the basis of some nepotism, it is commonly stated that there is Political Nepotism (Her/his political view matched with theirs and they employed him/her. When I told them it was my right and he only had high school degree, then they had to cancel the position completely).

## **Conclusion**

Researches on the behavior that are harmful to an organization gain more and more attention and as a result of this, perspectives on the definition and categorization of this type of behavior get clearer every day. In the light of this improvement, it is now being accepted how common the misbehavior are

inside organizations and it is now more possible to take the desired precautions for the prevention of the aforementioned behavior. Although it can now be observed that research on harmful behavior inside the organization is becoming more widespread, not many practice may yet be seen. There is particularly a need for research about different organizations with different attitudes towards the issue. As can it can be seen from the results of this study on misbehavior in organizations of banking sector, this type of behavior is very relevant to the practice of banking. According to the findings gathered from the managers participating in this research, the examples of misbehavior in banking sector and the frequency of this behavior happening can vary. For example, in the eyes of managers the most common misbehaviors observed in banking and the employees of this sector are misbehaviors displayed towards property. Following this comes as the second most common misbehavior; political misbehavior, and last being misbehavior towards production. Yet again from the perspective of the managers, the most common misbehaviors directed towards the employees by the managers are nepotism, psychological pressure, mobbing and such. In this respect, in its whole sense personal aggression, and partly a form of political misbehavior (nepotism) can be regarded as the misbehavior by the managers. It has been realized that especially goal and performance pressure in the banking industry is challenging mainly for managers but also for the whole set of employees. Thus it is clear that this subject cannot be merely seen as an employee motivational issue. One other important result of the research is the difference of perception between managers and employees about misbehavior, and that the subjective angle of the evaluations on this topic is also of importance.

It is possible to talk about some restrictions of this research on the misbehavior in the organizations of the banking industry. Firstly, carrying out the research with managers in Antalya and Karaman and the existence of little research on the topic in the literature have made it hard to make a comparison, and it has led to limited evaluation. So research that will be made in different territories and varied sampling will make it possible to make more comprehensible observations on misbehavior within banking organizations. Also, only applying the manager views in the scope of the research, has limited the results to the perspectives of this specific group. However, during the evaluation about some behavior, evidence has been found indicating that there might be some difference in perceptions resulting from the position of the person in the organization. As a result, in further research, there is a need to make a comparison between the perspectives of employee and manager groups, and make more comprehensible observations on especially the reasons of harmful behavior within organizations.

Furthermore, due to limited sampling, it could also not be observed how the employee demographic affects the frequency of the harmful behavior, or which behavior is observed to be more common or the relation between the two. Yet findings have been found that gender factor may have an effect on some issues. In parallel to this, there are some researches indicating that women face different problems in banking industry (Dedeoğlu, 2009). In further research to determine the detailed mapping of the misbehavior within organizations, it can be seen that there is a need for research on the effect of the gender factor.

The results gained by the research, show some similarities with the researches which were done with bank employees. According to a research that was held in state banks, nepotism is a frequent situation and this is explained human resource based (Abdalla and Magharab, 1998; Ercenap, 2006; Büte, 2011, 149). Just in the same way, through a research held by Mert and his friends (2011), it is stated managers create their own teams and they don't behave the same with other employees.

According to the managers who participated in this research, it is so possible to face with misbehaviors against property in such a sector with transfers of huge amounts of cash. For the



question about misbehaviors against property, most managers stated that human and money can't exist together without a touch and every individual has devil somewhere in their minds.

Political misbehaviors are found out to be the second common behavior type. It is determined that nepotism which is a sub-level of political misbehaviors is as common as challenge. However, managers state that the people whom you know can be an advantage to employ, but banking sector can't favorite you forever. In the light of this statement, it can be concluded that banking system has a structure which doesn't allow you to avoid doing the job. On the level of personal aggression, it is mobbing which is especially stressed upon, and performance that is applied in banking sector and so the target pressure have been called as the most possible reason. Due to constantly rising service performance targets because of the challenge in banking sector, it is known that too much work and stress causes pressure for both managers and employees. The issue which comes up with similar detections also in this research has been found to cause managers to make pressure on sub-workers.

## References

- Ackroyd S., Thompson P., Organizational Misbehaviour, Sage Publications, London, 2003.
- Alias, M., & Rasdi, R. M. (2015). Organizational Predictors of Workplace Deviance among Support Staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 126-133.
- Ansari M. E., Maleki S., Mazraeh S., Khazaeli H. A., "Individual, Job and Organizational Predictors of Counterproductive Work Behavior", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 3, No. 4, (2013), 78-86.
- Baron R. A., Neuman J.H., "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Their Potential Causes", *Aggressive Behavior*, No.22, (1996), 161-173.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, (2006), 595-616.
- Büte M., "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt.15, Sayı.1*, (2011b), 383-404
- Büte M., "Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır?", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.29, Nisan (2011a), 175-184.
- Dedeoğlu S., "Eşitlik Mi, Ayrımcılık mı? Türkiye'de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, No.2, (2009), 41-54.

- Edwards M.S., Greenberg J., *Insidious Workplace Behavior*, Taylor & Francis Published Routledge Academic, New York, June 2010.
- Fox S., Spector P., Miles D., “Counterproductive Work Behavior in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.59 (2001) 291-309.
- Giacalone R.A., Greenberg J., *Antisocial Behavior in Organizations*, Sage Publications, London, 1997.
- Griffin R.W., Lopez Y.P., “Bad Behaviour’ in Organizations: A Review and Typology for Future Research”, *Journal of Management*, Vol.31, No.6, (2005), 988-1005.
- Griffin R.W., O’Leary Kelly A., Collins J.M. *Dysfunctional Behavior in Organizations*, CT: JAI Press Greenwich, London,1998.
- Griffin R.W., O’Leary-Kelly A., “The Dark Side of Organizational Behavior”, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
- Hogan J., Hogan R., “How to Measure Employee Reliability”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.2, (1989), 273-279.
- Hollinger R.C., Clark J.P., “Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft”, *Social Forces*, Vol.62,No.2, (1983), 398-418.
- Hollinger, R. Clark J., “Employee Deviance: A Response to the Perceived Quality of the Work Experience”, *Work and Occupations*, Vol. 9, No.1, (1982), 97-114.
- Hollinger, R. Clark J., “Employee Deviance: A Response to the Perceived Quality of the Work Experience”, *Work and Occupations*, Vol. 9, No.1, (1982), 97-114.
- Kelloway E.K., Loughlin C., Barling J., Nault A., “Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Seperate but Related Constructs”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.10, No.1/2, (2002),143-151
- Kolthoff E. W., “The Quest for Catalysts of Corruption and Other Organizational Misbehavior”, Paper presented at the 13th International Winelands Conference Stellenbosch, 2 - 4 April (2012), 1-18.
- Lee K., Ashton M.C., Shin K. H., “Personality Correlates of Workplace Anti-social Behavior”, *Applied Psychology: An Internationla Review*, Vol.52, No.1, (2005), 81-98.
- Marcus B., Schuler H., Quell P., Hümpfner G., “Measuring Counterproductivity: Development and Initial Validation of a German Self- Report Questionnaire”, *International Journal of Selection and Assesment*, Vol.10, (2002), 18-35.

- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647.
- Martinko M.J., Gundlach M. J., Douglas S.C., “Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.10, No.1/2, (2002), 36-49.
- Moberg D. J., “On Employee Vice”, *Business Ethics Quarterly*, Vol.7, No.4, (1997), 41-60
- Mortezai, N., Farughi, H., & Ahmadi, K. Factors Affecting Organizational Misbehavior and its Relationship with Job Burnout: Case Study on Kurdistan Agriculture Organization in Iran. *Economics*, 2(1), 1-9.
- Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical leadership and reputation: Combined indirect Effects on Organizational Deviance. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 165-176.
- Özcan H. U. “Effects of Integrity on Counterproductive Work Behaviors Moderating Role of Organizational Commitment”, Marmara University, Social Sciences Institute Unpublished Dissertation.
- Penney L.M., Spector, P.E., “Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems?”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.10, No.1/2, (2002), 126-134).
- Pierce J.R., Aguinis H., “Detrimental Citizenship Behavior: A Multilevel Framework of Antecedents and Consequences”, *Management and Organization Review*, Early View, (2013),
- Puffer, S. M., “Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior and Work Performance Among Commission Sales People”, *Journal of Applied Psychology*, No.72, (1987), 615-621.
- Robinson S.L., Bennett R. J., “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, *Academy of Management Journal*, Vol.368, No.2, (1995), 555-572
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment*, 10(1-2), 5-11.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*, 1, 145-164.
- Sagie A., Stashevsky S., Koslowsky M., *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations*, Palgrave Macmillan, 2003.

- Seçer Ş., Seçer B., “Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi, TİSK Akademi, No.II, (2007), 147-175.
- Seyidoğlu H., Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı : Araştırmacının İnternet Rehberi, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2009.,
- Shamsudin F.,M., “Organisational Misbehaviour”, Akademika, No.69, (2006), 57-82.
- Simon, David R. (2015) "Organizational Deviance: A Humanist View," *The Journal of Sociology & Social Welfare*: Vol. 12: Iss. 3, Article 6.
- Spector P. E., Fox S., “An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior”, *Human Resource Management Review*, Vol. 12, (2002), 269-292.
- Spector P.E., Fox S., Penney L.M. Bruursema K., Goh A., Kessler S., “The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?” *Journal of Vocational Behavior*, Vol.68, (2006), 446-460.
- Vardi Y., Weitz E., *Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004.
- Vardi Y., Wiener Y., “Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework”, *Organization Science*, Vol.7, No.2, (March-April 1996), 151-165.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2001). Lead them not into temptation: Job autonomy as an antecedent of organizational misbehavior. In *annual meeting of the Academy of Management Meeting, Washington, DC*.
- Vardi, Y., “The Effects Of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work”, *Journal of Business Ethics*, Vol 29, (2001), 325-33.
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual review of sociology*, 271-305.
- Weitz E., Vardi Y., Setter O., “Spirituality and Organizational Misbehavior”, *Journal of Management, Spirituality and Religion*, Vol.9, No.3, (2012), 255-281.

<http://www.banksen.org.tr/web/NewsDetail.aspx?ID=174#.VpCsB7aLTs1> Reach date: 05.01.2016

<http://www.invest.gov.tr/en-US/infocenter/publications/Documents/FINANCIAL.SERVICES.INDUSTRY.pdf>

Reach Date: 03.12.2017

## APPENDIXES

## Interviews

## Appendix 1: Production Misbehavior (İşe Yönelik Zararlı Davranışlar)

OZD Türü	İçeriği	Çeşitleri	İfadeler
İşe Yönelik Zararlı Davranışlar	İşi yavaşlatma yöntemlerini doğrudan ya da dolaylı olarak kullanma	Kaytarma, İşi yavaşlatma , gecikme	<p><b>Y.1:</b> “Bizim sektörde bolca vardır. Hatta çete halinde gelir giderler. Birileri çalışır, birileri yatıyordur. İş yapanla yapmayan arasında fark olmuyor. .... Aslında hiç görmezden gelinmemeli...otuz beşinden sonra işten çıkarıyorsun. Hangi sektörde ne yapacak artık? O yüzden baştan yol vermek gerekir.”</p> <p><b>Y..3:</b> “Kasıtlı olarak yavaş çalışma var sektörde.”</p> <p><b>Y..4:</b> “Nadiren bile olsa yok diyemem, oluyor. Bazen sigara molasını uzatabiliyorlar. Bir de mesai saatleri içinde personel özel görüşmeler de yapabiliyor. Yeni jenerasyon işi askıya alıyor, kaytarıyor. Ama uzun vadede tempoya alışamayan elimine oluyor. ....</p> <p><b>Y..5:</b> “Kurumun performansını düşüren insanları çalıştırmamak lazım ama oluyor tabii. Duyuyoruz hep, mesai saatleri içinde fön çektiriyor. İki ay önce biri vardı, geç gelip erken gidiyordu inatla, en sonunda işten çıkardık.”</p> <p><b>Y.7:</b> “Var tabii. Üstelik onlar da senin anlamadığını zannediyor. .... Adamı arıyorum yok. 9.30’da arıyorum beni, kılıfını da hazırlıyor tabii.... Bankaya kızdıysa adam 6’da çıkıyor. Bankanın verdiği arabayı kendi özel işleri için kullanıyor.”</p> <p><b>Y.8:</b> “Kişi sistemde kalabilmek için çok çalışmalı, dahil olmalı sisteme. Fakat emekliliği gelen kişiler erken çıkmaya çalışıyor, oyalanıyor. Fakat burası devlet dairesi değil bunu anlamaları gerekiyor.”</p> <p><b>Y.9:</b> “Mesela bazısı öğle arası bir saat ise sonuna kadar illa ki kullanır. “Bana verilen hak, ben bunu kullanacağım” der. Banka yıkılsa umurunda olmaz, öğle arasına çıkar. Bazıları da cezalandırır. Üst yönetimle sıkıntı yaşadıysa en ufak hastalıkta rapor alır gelmez. ....Kontrol olmadıkça kesinlikle çalışmazlar, tembeller.”</p>

		<p><b>Y.10:</b> “Sektörde belirgin de, burası devlet olunca işimden olurum korkusu daha az. Ama burada da iş yavaşlatma daha çok görülüyor.”</p> <p><b>Y.12:</b> “.... Mış gibi yaparak zaman geçirenler var fakat ömürleri 3ay-3 yıl arası sürer...”</p> <p><b>Y.13:</b> “Her işyerinde bunu gözlemleyebilirsiniz, burada da var. Kimisi daha az, kimisi daha çok, ama kaytarma illa ki oluyor.”</p> <p><b>Y.14:</b> “Sektörde öyle adamlar o kadar çok ki,.. müşteriye gidiyorum diye izin alır ama gitmez, ‘gittim yerinde yoktu acil işi varmış çıkmak zorunda kaldı’ derler, müşteriye aradım ama meşguldü derler. .... bir arkadaş var, müdür olabilme ihtimali sıfır çünkü hayatının yarısı kaytarmakla geçti.</p> <p><b>Y.16:</b> “İşi yavaşlatma olabiliyor. Çoğu zaman izlendikleri için yapamıyorlar ama izlenmediklerini anladıkları anda personel yapacaktır, yapıyor da...”</p> <p><b>Y.17:</b> ... Personelin adaletli ödüllendirilmediğine inananlar, madem neden bu kadar çalışayım mantığıyla işini geciktirmeye çalışabiliyor. Fedakarlık etmeyi anlamlı bulmuyor, erken çıkmak istiyor.”</p> <p><b>Y.18:</b> “... Harama girer bu. Ancak eğer gönül kırıklığı yaşıyorlarsa belki yapabilirler, keyfi olmaz.”</p> <p><b>Y.19:</b> “Olabiliyor fazlasıyla. Kariyer hedefi yoksa hepsini yapıyorlar. Eğer hedefleri varsa zaman mevhumu yok, çalışanlar çok iyidirler.”</p> <p><b>Y.20:</b> “ Yeni işe girenler buranın bir tatil beldesi olduğunu düşünüyorlar canları isteyince gelip, istemeyince sıkılıp gidebilecekleri bir yer olarak görüyorlar. Öyle kişilere önce uyarı verip sonra çalışmayı bırakıyoruz.”</p>
--	--	---

**Appendix 2: Property Misbehavior (Mülkiyete Yönelik Zararlı Davranışlar)**

OZD Türü	İçeriği	Çeşitleri	İfadeler
Mülkiyete Yönelik Zararlı Davranış	İşyeri kaynaklarını suç teşkil edecek şekilde kişisel çıkarları için kullanma	Hırsızlık, zimmet, suiistimal, müşteri hesapları ile oynama, rüşvet, sabotaj	<p><b>Y.1:</b> <i>Rüşvet hırsızlık oluyor tabii ki. Zimmet, ... .. olur mesela. ....Sonra yakalanıyor tabii. .. bayanlar genellikle mecbur kalıyorlar sevgilileri ve kocalarının baskılarından kaynaklı. Erkeklerse genelde kumar sevdalısı olmalarından zimmete sürüklenir.”</i></p> <p><b>Y.2:</b> <i>“.....rüşvet, özellikle şube müdürü ile ilgili olur, kulağımıza geliyor rüşvet aldıklarına dair sektörde bazı zamanlar. ... Önceden müfettişlik yapıyordum, tespit ettiklerimiz fazlasıyla oldu.”</i></p> <p><b>Y.3:</b> <i>“Hırsızlık oluyor..... Hesaplardan para çekiyorlar... Özellikle çok kullanılmayan hesaplardan çekiyorlar. Sabote ile ilgili genellikle fotokopi kağıtlarını savurganca kullanıyorlar. Bir de sevgililerini bizim telefonlardan arıyorlar.”</i></p> <p><b>Y.4:</b> <i>“Oluyor tabii ama sistem de ona göre önlemler alıyor. Kasalar mesela günlük, hatta anlık sayılıyor. Dönemsel teftişler oluyor. İşlemleri çift kişi yapıyor, vezneler 2. Onayı yapıyor. Ayrıca sabote gözle görülür biçimde var, örneğin bankanın telefonu ile özel görüşme yapıyorlar.”</i></p> <p><b>Y.5:</b> <i>“.....en son ATM'ye para yüklemek için giden çalışanlar bankayı dolandırdı parayı alıp kaçtı. ...bir de zimmet var bu sektörde çok oluyor.</i></p> <p><b>Y.6:</b> <i>“Yolsuzluk elbette oluyor ama kişi bazlı yapıyor tüm banka böyledir diyemeyiz....”</i></p> <p><b>Y.7:</b> <i>“Ben çok zimmet gördüm....lüks içinde yaşamayı seviyor diye kızını zorluyor..... diğeri de arkadaş çevresinden dolayı yapmıştı. Varlıklı arkadaşlar bulup onlar gibi yaşamaya çalışırken para yetiştiremeyince sonuç bu olmuştu..Kimi de sevgili mağduru, baskı yapıp zimmet yaptırıyor ... Kimi de kumar mağduru...”</i></p> <p><b>Y.8:</b> <i>“... Bin TL ücret veriyor, fakat o adamın elinden milyarlar geçiyor. .. Allaktan bankacıların çoğu zamanla parayı para olarak görmüyor....”</i></p>

		<p><b>Y.9:</b> “... Suiistimal ediliyor tabi, sonuçta para. Genelde kişilerde nakit ihtiyacı doğuyor ve işlemeyen hesaplardan para çekiliyor. Zimmet tarzı olaylar bu sektörde fazlasıyla var... Kişilerin imzaları taklit ediliyor. ...”</p> <p><b>Y.10:</b> “... Genelde basına yansıdığı gibi müşteri hesaplarıyla oynama oluyor. Gerçek olmayan bir talimat veriliyor örneğin para çekiliyor. Bankadan kendi hesabına geçiriyor sonra.”</p> <p><b>Y.11:</b> “... özellikle zimmet...Geçende iş müfettişi geldi. Bankacılıkta ciddi şikayet var. Cerrah gibiyiz resmen, çok dikkatli olmalıyız.”</p> <p><b>Y.12:</b> “.. bankamızın yaptırımları da çok ağır, bu nedenle bizde pek olmaz.”</p> <p><b>Y.13:</b> “Zimmete para geçirme var özellikle. Rüşvet daha az.... Lüks tüketimden dolayı olduğunu gördüm genelde.”</p> <p><b>Y.14:</b> “Rüşvet çok yok ama suiistimal fazla fazla var.... Amaç paralarını arttırmak. Kimisi de lüks harcamadan dolayı oluyor... ..Herkesin farklı farklı nedenleri oluyor.”</p> <p><b>Y.15:</b> “Evet, artık basın da bizimle aynı anda duyabiliyor.....</p> <p><b>Y.16:</b> “Oluyor. Bir teftiş kurulu geldiğinde ortaya çıkıyor yüzde iki olsa bile. Neden olarak, çalışanın adaletsiz maaşlara başkaldırısı olabiliyordu...”</p> <p><b>Y.17:</b> “İnsanın olduğu her yerde oluyor elbette. ..Aşırı borçlanmaya giriyorlar ve ödemek istiyorlar haliyle. .krizde, ... “maaşım ödenmedi maddi sıkıntılar yaşadım, intikam almak için yaptım” demişti...</p> <p><b>Y.18:</b> “..bizler nakit krediyi vermiyoruz hemen, fatura karşılığında verdiğimiz için, bizde çok olmuyor. ....</p> <p><b>Y.19:</b> “Eskiden aşırı oluyordu, şimdi daha az, çünkü o zaman kontrol noktaları azdı, çünkü yöneticilerin çoğu bilgisayar kullanmayı bilmiyordu. Zimmet ve usulsüzlüğe baktığımızda; kişilerin yaşam tarzındaki değişiklikler insanları bu durumlara sevk ediyor. ...”</p> <p><b>Y.20:</b> “....o kadar öyle fazla sayıda ki... Genellikle zimmet şeklinde...”</p>
--	--	--



**Appendix 3: Political Misbehavior (Politik Zararlı Davranışlar)**

Boyut	Alt Boyutlar	İçerikler	İfadeler
Politik zararlı davranışlar	Rekabetçi davranışlar	Rekabetçi davranışlar sergileme; çalışma arkadaşlarını suçlama	<p><b>Y.1:</b> “..Rekabet evet oluyor çok fazla, sektörde ciddi biçimde var ve çok acımasızca. Ben benim çalıştığım şubede, çalışanları başka şubeyle rekabet ettiririm. Örneğin .. şubemizde bir bayan var, 25 konut kredisi satıyor, bizim şube 10 tane. Çalışanlarıma diyorum o şubemize gidin, neyi farklı yapıyor gözlemleyin diyorum.”</p> <p><b>Y.2:</b> “Suçlayıcı rekabet var elbette. Ya yatay-yatay olarak rekabet var, yada yatay-dikey olarak rekabet. Bir de sürekli şikayetler söz konusu. Onlar erken çıkıyor, biz geç çıkıyoruz gibi şikayetler oluyor.”</p> <p><b>Y.3:</b> “Rekabet elbette hedeflerden dolayı fazlasıyla oluyor. Belirli ağır hedefleri gerçekleştirmek adına bir de birbirleriyle yarışıyorlar çünkü performans çizelgelerinde sıralama çok önemli. Bu nedenle sıklıkla birbirlerini suçlayabiliyorlar. Birbirlerine dış bilebiliyorlar.”</p> <p><b>Y.5:</b> “Uyumu bozanları direk çıkarıyorum çok kalamıyor. Ama rekabet sektörde bolca oluyor.”</p> <p><b>Y.6:</b> “Kötü bir şey olursa insan birbirini suçlar tabi, bu çok normal. İnsanları ona göre seçmek lazım.”</p> <p><b>Y.7:</b> “Gizli rekabet mutlaka var ve biz de bunu istiyoruz zaten. Bazı işlerde suçlayıcı olabiliyorlar. Örneğin bazı işler var ki; bir kısmını biri, kalanını diğeri yapıyor. Böyle işlerde biri diğerrinin denetleyicisi gibi hissedilebiliyor. Problem burada başlıyor. Kimisi bulunduğu yeri denetler gibi davranabiliyor, o kişiyle önceden arası iyi değilse bunu kullanabiliyor. Çatışma yaşanabiliyor.”</p> <p><b>Y.8:</b> “.. Rekabet var çünkü herkes başarılı olmak istiyor. Tabi suçlayıcı yıkıcı rekabet de olmuyor değil.”</p> <p><b>Y.9:</b> “Rekabete çok fazla giriyorlar.....biraz da insanın kendi yapısına bağlı. Hırslı insanlar daha çok rekabete giriyorlar. Bankada rekabeti arttırmak için ödüller dağıtılıyor, hediyeler veriliyor. Hırslı olan başarılı oluyor. Biz de, onları birbirlerine rakip edip, işlerin daha verimli olmasını sağlıyoruz”</p>

			<p><b>Y.12:</b> “Rekabet yıkıcı tarzda bazen olabiliyor. Bazen “beni geçmesin” düşüncesiyle hırsa kapılanlar çelme takabiliyor. Yönetim iyi motive edip “biz” duygusunu vermezse her türlü sıkıntı olabiliyor, yönetim çok önemli..”</p> <p><b>Y.13:</b> “.... Müşteri kapma durumundan dolayı arkadaşlığımız bitti, artık görüşmüyoruz. Devlet bankası olduğumuz için bizde rekabet daha az oluyor.”</p> <p><b>Y.14:</b> “Eskiden rekabet yoktu, şimdi var. Ama yıkıcı rekabet bizde olmaz.”</p> <p><b>Y.15:</b> “Rekabet bizim kendi aramızda şube içinde pek yok. Atmosferin bozulmamasının daha önemli olduğunu düşünüyoruz. Ama eski bankamda rekabetten ötürü müşteri için birbiriyle kavga eden arkadaşlarım vardı. ..”</p> <p><b>Y.16:</b> “Evet yıkıcı rekabete dönüşebiliyor. Şube içi çatışmalardan verim elde etmeye çalışıyorlar.”</p> <p><b>Y.18:</b> “Rekabet diğer bankalarda daha fazla, bizde neredeyse olmaz. Çünkü bu durum çalışanlarımızın inandığı değerlere ters düşer. ..”</p> <p><b>Y.19:</b> “Rekabet öyle çok oluyor ki, bankacılık öldü, kapitalizmin kölesi oldu.”</p> <p><b>Y.20:</b> “Çalışanlar arası rekabet oluyor tabi çünkü bireysel performans sistemi var. Fakat birbirleriyle olumsuz yönde rekabetler yok, çünkü biz müşterileri çalışanlara böldük; herkesin müşterisi farklı. Dolayısıyla birbirleriyle müşteri kapma kavgası yok..... Bir de bizde genel başarı şubedeki herkesin işlerinin ortalaması alınarak yapılır..”</p>
--	--	--	--

#### Appendix 4: Managers' misbehavior in the workplace (Yöneticilerin Sergiledikleri Örgüte Zararlı Davranışlar)

Davranış türü	Davranış Örnekleri	İfade örnekleri
Mülkiyete yönelik zararlı davranışlar	Hırsızlık, zimmet, suiistimal, müşteri hesapları ile oynama, rüşvet, sabotaj	<p><b>Y.1:</b> “Sektördeki yöneticilere baktığımızda, kayırma, suçlama, hırsızlık ve rüşvet ön planda olmakta...”</p> <p><b>Y.5:</b> “Yöneticiler iyi personele iş bindirmeye çalışıyorlar. Adam iyi çalışıyor, iyi çalıştığı için pişman oluyor. Yönetici rüşvet alabiliyor, duyuyoruz tabi, bu da olumsuzluklardan biri. Personelini baskıyla, zorlayarak işler yaptırıyor. Usulsüzlüğü kendi yapmaz, çalışanına yaptırır. Sonuçta da personelin başı yanar bu şekilde. Başarıyı kendilerine, başarısızlığı çalışanlarına yıkmaları durumu oluyor. Yanlış yapan personel bedelini öder, müdür işten atabilir. Hedefini tutturmazsa da atar.”</p> <p><b>Y.7:</b> “Hedef baskısından dolayı personel müşteriye yalan söylüyorlar, bencilce davranıyorlar. ..Müdürün umurunda değil, seneye giderim diyor. Hatta bu durumun rahatlığıyla usulsüzlük yapabiliyorlar, bu durum çalışanlarda pek görülüyor.”</p> <p><b>Y.9:</b> “Çok baskı çalışanı da yöneticiyi de suiistimale itiyor. .onları usulsüz işlem yaptırmaya sevk ediyor.”</p>
Politik zararlı davranış	Kayırma	<p><b>Y.1:</b> ‘... Çalışsa da çalışmasa da kabul edersin. Bu adamın eskiden sana gönül borcu vardır, senin arkası kollar, sen de onunkini. Karşılıklı birbirini desteklersin. Bankacılıkta fazlaca var işte bu durum. Üst yönetici değiştiğinde, çeteler lidersiz kaldığında o zaman çark ediyor yatanlar.’</p> <p><b>Y.3:</b> “...Evet kayırma sektörde bolca var.”</p> <p><b>Y.4:</b> “Oluyor tabi olmaması mümkün değil.”</p> <p><b>Y.6:</b> “...Kayırma tabi ki olur, yaşanır bizde de.”</p> <p><b>Y.7:</b> “...Kayırma yok, torpil yok sektörde. Tanıdıklar önemli, onlar evet ön ayak olabilir, ama sırtında taşıyamaz.”</p> <p><b>Y.8:</b> “Kayırma çok oluyor, üst yönetime ne kadar yakınsan o ölçüde terfi alırsın. Bu durum, sektördeki her bankada var.”</p> <p><b>Y.9:</b> “...Kayırma bankacılıkta yüzde yüz var. Çok başarılı olmanın seni bir yere getireceği gibi bir kural yok. Tamamen üstlerinle olan ilişkilerin, o insanlara yaptığın yalakalık önemli. Böylelikle iyi yerlere geliyorsun.”</p>

	<p><b>Y.10:</b> “Kayırmaya oldukça sık rastlanıyor, üst düzeyler çok yapıyor. Torpil işliyor.”</p> <p><b>Y.11:</b> “Tabi olacak. .. Nüfus cüzdanında belirleyici olan yerler var, örneğin doğduğu yerler, medeni durumu... Hepsi birer etken. Resmi de belirleyici, ses tonu da.”</p> <p><b>Y.12:</b> “...Kayırmacılık da bir yere kadar olur, sonuçta ölçülebilir iş yapınca sonsuza kadar kayıramazsınız, sistem taşımaz.”</p> <p><b>Y.13:</b> “...Kayırmaya gelince, devlet bankası olduğumuz için belli bir ölçüde oluyor tabi. Fakat şu da var, ne kadar torpil olursa olsun eğer işe uygun değilseniz en sonunda ortaya çıkıyor ve sistem sizi elimine ediyor. ... yeterli değilseniz yıllarca o mevkide kalamazsınız.”</p> <p><b>Y.14:</b> “...Kayırma, sektörde var ama değerlendirmede torpil ancak yüzde on oranında işleyebilir.”</p> <p><b>Y.15:</b> “...Kayırma, sektörde çok fazla var. Ama şu da bir gerçek, torpil dışında, bölge müdürleriyle geçen yazışmalarda, ortak maillerde (intranet) yer alarak yüksek performans sergileyerek kendinizi onlara tanıtma şansınız var.”</p> <p><b>Y.16:</b> “...Pek tasvip etmiyoruz ama maalesef var bizde de. ... Adam iş yapmayınca ortaya çıkar eninde sonunda.”</p> <p><b>Y.17:</b> “...Kayırmacılık ve nepotizm çok fazla oluyor. Hısım akrabasıysanız yaşadınız. Kaç kere şahit oldum, insanlar kayırılıyor ve siz seyirci kalıyorsunuz... Terfi almayacak personele terfi verilmesi, ekibini yönetemeyen yönetici olması, kayırmacılık yapımları. Bir de haksız rekabet yaptırıyorlar. ... Bir de erkek yönetici görmek istiyorlar. Egosu için, kadın olduğumuz için yaptığımız işler küçümseniyor.”</p> <p><b>Y.18:</b> “Önyargı ve asılsız şeyler çok fazla var sektörde ve yöneticiler de ciddiye alıyor.”</p> <p><b>Y.19:</b> “... Sektörde kayırma oluyor mutlaka. Özellikle işe alımda görülür. ... Ama işe girdiğinde performans bazlı olduğu için sonsuza dek kayırılmazlar... Kayırma önceden siyasi oluyordu...”</p>
--	--

<p>Kişisel saldırganlık</p>	<p>Mobbing (farklı tipte yıldırma davranışları)</p>	<p><b>Y.3:</b> “Sektörde çok var. İş akdi feshediliyor.”</p> <p><b>Y.4:</b> “Tabi örneklerini duyduk. ...Yöneticiler yapıyor genelde mobbing’i. Bir bölge müdürü vardı, o kadar tedirgin bir ilişkimiz vardı ki... Bir mail atacağız yüz defa okur öyle atardık, ne yapacağı asla belli olmazdı. Bir telefon ederdi, titrerdik .. sonra değişti de rahatladık, çok kötü günlerdi.”</p> <p><b>Y.5:</b> “Karşılaşmadım fakat sektördeki bankalarda oluyor, biliyorum. Bazı kariyer yollarında olduğu söyleniyor. Bu kadın nasıl geldi buraya deniyor birden”</p> <p><b>Y.6:</b> “Ben direk yaşamadım. Mesaj da önemli, bu durumu kullanmayı düşünmüyorsanız bence olmaz. Bankadaki bayanlara bazen asılma olabiliyor, önce görmezden geliyorsunuz, kibarca mesaj veriliyor ben evliyim diye. Bir şekilde üstesinden geliyorsunuz.”</p> <p><b>Y.8:</b> “Duyduğum oldu. Şube müdürü çalışan bayan personeline cinsel tacizde bulunmuş, işten atturdular. Eskiden susuyorlardı ama artık haklarını arıyorlar çalışanlar.... Genel müdür, şube müdürünün performansından memnun değilse, baskı uyguluyor, hedefleri kasıtlı arttırıyor. ‘Hedefleri yerine getiremesin de ayağını kaydırayım’ mantığı var, mobbing uyguluyor bu şekilde.</p> <p><b>Y.9:</b> “Kişinin aşağılandığı mobbing uygulandığı çok oluyor. Hedef tutturduk mu, tutturmadık mı sadece ona bakılıyor. Sistem bugün varsın yarının garantisi yok diye hissettiriyor. İnsanları üzerek baskıyla çalıştırıyorlar. İnsanlar mecbur mobbinge katlanıyor.... Başka şubeden bir arkadaşımın yanındaydım müdür kendisi de, oturuyorduk bir şeye şahit oldum mesela, çalışanla konuşuyor, bağırdı bağırdı, en son “senin saçını başını yolarım” dedi kapattı şok oldum. Toplantılarda çok aşağılanıyor herkesin içinde, seni motive ettiğini sanıyorlar bu şekilde. Yöneticiler yapıyor hep bunları.....Bu arada şunu söyleyeyim, 130 günlük iznim var, ama kullandırmıyorlar, biliyorum kullandırmayacaklar da.....”</p> <p><b>Y.10:</b> “Yönetim konusunda da şöyle bir şey var, başarı genelde ticari ve bireyselden gelir, şube müdürü ise kendine pay çıkarmakla kalmaz, başarıyı kendi yapmış gibi davranır. Şube müdürü genelde oturur, çalışanlar yapar. Bir de mobbing çok yapıyorlar. Eski personelleri kayırmaya çalışıyor, tüm iş yükünü yenilere bırakabiliyor.. Psikolojik baskı fazla oluyor, ama genelde taşra şubelerinde görülüyor. Küçük şubelerde görülüyor.</p>
-----------------------------	---	---

	<p><b>Y.12:</b> “Elbette genç yöneticilerin tecrübesizlikleri oluyor, hemen tecrübeli çalışan gibi davranmaması gerekiyor; ..Hoşgörüsüz olup, bunlar beni saymıyor gibi düşünülebilir bazen, bir de kendilerinde personele baskı yapmayı bir hak olarak görüyorlar .. sert davranabiliyorlar.”</p> <p><b>Y.14:</b> “Mobbing makul görülebilir, eğer çalışan hiçbir şey yapmıyorsa....., Örneğin bu kişilere izin kullanmaları konusunda problem çıkarılabilir.”</p> <p><b>Y.15:</b> “Mobbing olarak ele alırsak, bayan yönetici çok daha fazla mobbing yapıyor... Yöneticisi sürekli hediye alırdı ve beklentisini de belli ederdi. Kız istifa noktasına geldi..., müdür gitti sonra rahatladı</p> <p><b>Y.16:</b> “Olumsuz olarak, hedef baskısı altında çalışanlarla ilişkilerinde kırıcı olup zarar verebiliyorlar. .Adaletli davranılmayınca personel de inancını kaybedip bir daha uzlaşmaya yanaşmayabiliyor.....”</p> <p><b>Y.17:</b> “Kadın çalışanlara karşı, eğer eşi burada çalışmıyorsa ciddi tacizler oluyor. Çok sıkıntılı oluyor. Bir de ünvanını erkini kendi lehine kullanacak şekilde yapıyordu yöneticim. Terfi sürecini geciktiririm diyenler oluyor..... Psikolojik baskı çok fazla..Eski bankamdan hamileyken ayrıldım artık dayanamayıp. Akşamları geç vakitlere kadar çalıştım. .. eğer gidersek performansımızı düşük gösteriyorlardı, her şey ellerinde. Kambiyocuydum, işi öğreneyim diye katlandım ama hamileyken dayanamadım artık.”</p> <p><b>Y.19:</b> “Aşırı hedef baskısı yaratıyorlar, bizlere de alt kademelerdekilere de yansıyor. Bir de egoları çok şişkin, kendini ispatlama çabasında olabiliyor....Yanlış anlaşılmadan olur mobbing, iki kere uyardım kızın biri hemen ayrıldı. Neymiş mobbing yapmışım. Kar marjlı çalışmalarda işin içinde olacaktır mobbing. ....”</p> <p><b>Y.20:</b> “Anadolu’da özellikle çok fazla yaşanıyor. Sektörün tamamında da vardır zaten. Bu tip ahlaksız tekliflerin geldiği çok oluyor.”</p>
--	--

**Appendix 5: Demographic information (Demografik Bilgiler)**

	ŞEHİR	MEVKİ	YAŞ	CİNSİYET	EĞİTİM DURUMU	SEKTÖR TECRÜBESİ (YIL)	ŞUBEDE ÇALIŞMA SÜRESİ (YIL)
Y.1	Antalya	Müdür	37	Erkek	Lisans	10	1
Y.2	Antalya	Müdür	39	Erkek	Lisans	14	1
Y.3	Antalya	Müdür	39	Erkek	Lisans	13	7
Y.4	Antalya	Müdür Yrd.	40	Kadın	Lisans	17	8
Y.5	Antalya	Müdür	44	Erkek	Yüksek Lisans	20	5
Y.6	Antalya	Müdür	43	Kadın	Lisans +M.müş.	20	7
Y.7	Antalya	Bölge Müdürü	40	Erkek	Yüksek Lisans	17	12
Y.8	Antalya	Müdür Yrd.	32	Erkek	Lisans	9	1
Y.9	Antalya	Müdür	45	Erkek	Lisans	20	6
Y.10	Antalya	Müdür Yrd.	36	Erkek	Yüksek Lisans	8	1
Y.11	Antalya	Müdür	56	Erkek	Lisans	27	7
Y.12	Antalya	Müdür	50	Kadın	Lisans	28	5
Y.13	Antalya	Müdür Yrd.	45	Kadın	Lisans	25	23
Y.14	Karaman	Müdür	38	Erkek	Yüksek Lisans	12	2
Y.15	Karaman	Müdür Yrd.	34	Kadın	Lisans	9	2
Y.16	Karaman	Müdür Yrd.	31	Erkek	Lisans	9	7
Y.17	Antalya	Müdür Yrd.	39	Kadın	Lisans	16	1
Y.18	Karaman	Müdür Yrd.	38	Erkek	Lisans	12	1
Y.19	Karaman	Müdür	45	Erkek	Lisans	23	5
Y.20	Karaman	Müdür	39	Erkek	Lisans	12	5

<sup>i</sup> This study is the edited version of a master's thesis entitled "Organizational misbehavior: A research for bank managers' perceptions".