

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL' DAKİ ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOBBİNG VE TÜKENMİŞLİK
SENDROMU DÜZEYLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Funda YALIM

Hazırlayan
Hilal ÖZTÜRK

İstanbul- 2014

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL' DAKİ ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOBBİNG VE TÜKENMİŞLİK
SENDROMU DÜZEYLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Funda YALIM

Hazırlayan
Hilal ÖZTÜRK

İstanbul- 2014



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1112.030033 numaralı öğrencisi Hilal ÖZTÜRK' ün "İSTANBUL'DAKİ ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOBBİNG VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU DÜZEYLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 05.09.2014 tarih ve 2014/21 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ..*okunulmuş*.. ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak .. *Kabul*.. edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :23/09/2014

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Funda YALIM

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE

.....
.....
.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
TABLolar LİSTESİ	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

I. MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDET)	3
A. MOBBİNG KAVRAMI VE TANIMI	3
B. MOBBİNG KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
C. MOBBİNG KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ	5
1.Sıklık ve Devamlılık	5
2.Güç Farklılıkları	6
D. MOBBİNGİN AŞAMALARI.....	7
1.Tanımlama Aşaması	7
2.Anlaşmazlık Aşaması	7
3.Saldırgan Eylemler Aşaması	8
4.Yönetimin Katılması Aşaması	8
5.Zor ve Akıl Hastası Olarak Algılanma Aşaması	8
6.İşine Son Verme Aşaması	9
E. MOBBİNG' İN TÜRLERİ VE DERECELERİ.....	9
1. Mobbing' in Türleri	9
2. Mobbing Dereceleri.....	10
II. MOBBİNGİ YARATANLARIN KİŞİLİK YAPILARI	13
A. PARANOİD TİPLER.....	13
B. NARSİST TİPLER.....	13
C. SADİST TİPLER.....	14
D. OBSESİF TİPLER.....	14
E. UYUMSUZ TİPLER.....	14
III. MOBBİNGİN NEDENLERİ	15
A. SALDIRGANIN YAPISINDAN KAYNAKLANAN NEDENLER	16
B.MOBBİNG MAĞDURUNUN YAPIINDAN KAYNAKLANAN NEDENLER	17

C. KURUMDAN KAYNAKLANAN NEDENLER	18
D.TOPLUMSAL KURAL VE DEĞER YARGILARINDAN KAYNAKLANAN NEDENLER	19
IV. MOBBİNGİN SONUÇLARI	21
A.MOBBİNG MAĞDURU AÇISINDAN SONUÇLAR.....	21
B. ÖRGÜTSEL AÇIDAN SONUÇLAR	23
V. MOBBİNGLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ VE HUKUKİ BOYUTU	25
A.MOBBİNG MAĞDURUNUN MÜCADELE YÖNTEMLERİ	25
B.TOPLUMSAL MÜCADELE.....	32
C.KURUMSAL MÜCADELE	33
D.ADINI KOYMA BİLİNÇLENDİRME.....	34
VI.MOBBİNGLE MÜCADELE EDEBİLMEİNİN HUKUKİ BOYUTU.....	36
A.MOBBİNGLE MÜCADELEDE TÜRKİYE' DEKİ HUKUKİ BOYUT	36
B. MOBBİNGLE MÜCADELEDE DÜNYA' DAKİ HUKUKİ BOYUT	38

İKİNCİ BÖLÜM

I. TÜKENMİŞLİK SENDROMU	41
A. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE TANIMI	41
B. TÜKENMİŞLİKLE YAKINDAN İLİŞKİSİ OLAN KAVRAMLAR.....	42
1. Tükenmişlik Ve Stres	42
2. Tükenmişlik ve İş Doyumu	45
3. Tükenmişlik ve İşkoliklik.....	46
C. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ	48
D. TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ VE DÖNEMLERİ.....	50
1.Tükenmişlik Düzeyi.....	50
2.Tükenmişlik Dönemleri	52
II. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ.....	54
A.KİŞİSEL TÜKENMİŞLİK NEDENLERİ	54
B.ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK NEDENLERİ	55
III.TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	56
A. TÜKENMİŞLİĞİN FİZİKSEL SONUÇLARI	56
B. TÜKENMİŞLİĞİN RUHSAL SONUÇLARI	56
C. TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI.....	57
D. TÜKENMİŞLİĞİN ÇEVRESEL SONUÇLARI	58

IV.TÜKENMİŞLİĞE KARŞI ÖNLEMLER	59
V. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ.....	60
A.BİREYSEL YÖNTEMLER	60
B.ÖRGÜTSEL YÖNTEMLER	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

I. İSTANBUL' DAKİ ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOBBİNG VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	63
B. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE KAPSAMI.....	63
C. HİPOTEZLER.....	64
D. ÖRNEKLEM VE KULLANILAN YÖNTEMLER.....	65
E. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	65
F. VERİ TOPLAMA ARACI.....	65
G. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ	66
H. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER.....	66
1. Demografik Özelliklerine göre Ankete Katılan Deneklerin Frekans Dağılımları	66
a. Yaş Dağılımına Göre Frekans Dağılımı	67
b. Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans Dağılımı	68
c. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı	68
d. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı	69
e. Mesleğin Kendi İsteğine Göre Seçilip, Seçilmemesinin Frekans Dağılımı	69
f. Tekrar Aynı Mesleğin Seçilip, Seçilmemesinin Frekans Dağılımı ..	70
g. Son İki Yılda Yaşanan Olumsuz Bir Olayın Frekans Dağılımı....	71
2. Mobbingin Tükenmişlik Sendromunun Seviyelerinin Tespitine Yönelik Analiz Sonuçları	72
a. Çalışmalarla Bağlantılı Olarak Aşağılanmanın Tükenmişliğe Sürüklemesinin Demografik Verilere Göre Sonucu	72

b. Göz Ardı Edilmek ve Dışlanmak Gibi Nedenlerden Dolayı İşe Gitmek İstememenin Demografik Verilere Göre Sonuçları	74
c. Doğrudan Doğruya İnsanlarla Çalışmanın Fazla Stres Yaratmasının Demografik Verilere Göre Sonuçları	76
d. Görmezlikten Gelinmenin ve Hiç Sayılmanın Sebeplerini Kendinde Aramanın Demografik Verilere Göre Sonuçları	78
e. Aşırı İş Yüküyle Karşı Karşıya Kalmak, Gerçekleşmesi İmkansız Olan İşlerin Yapılmasının İstenmesinin, Kişi Üzerine Kısıtlanmış Etkisi Yaratmasının Demografik Verilere Göre Sonuçları	80
f. Yasal Hak Olan Konularda Olumsuz Baskı Yapılarak Bu Hakkın Kullanılmamasının Demografik Verilere Göre Sonuçları	82
SONUÇ VE ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA	86
ÖZET	93
ABSTRACT	94
EK-1 (ANKET)	95

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Katılımcıların Yaş Dağılımına Göre Frekans Dağılımı	67
Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans Dağılımı	68
Tablo 3.3: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Frekans Dağılımı	68
Tablo 3.4: Katılımcıların Eğitim Durumu Göre Frekans Dağılımı	69
Tablo 3.5: Mesleğin Kendi İsteğine Göre Seçilip, Seçilmemesinin Frekans Dağılımı	69
Tablo 3.6: Tekrar Aynı Mesleğin Seçilip, Seçilmemesinin Frekans Dağılımı	70
Tablo 3.7: Son İki Yılda Yaşanan Olumsuz Bir Olayın Frekans Dağılımı	71
Tablo 3.8: Çalışmalarla Bağlantılı Olarak Aşağılanmanın Tükenmişliğe Sürüklenmesinin Demografik Verilere Göre Varyans Analizi Sonuçları	72
Tablo 3.9: Göz Ardı Edilmek ve Dışlanmak Gibi Nedenlerden Dolayı İşe Gitmek İstememenin Demografik Verilere Göre Varyans Analizi Sonuçları	74
Tablo 3.10: Doğrudan Doğruya İnsanlarla Çalışmanın Fazla Stres Yaratmasının Demografik Verilere Göre Varyans Analizi Sonuçları	76
Tablo 3.11: Görmezlikten Gelinmenin ve Hiç Sayılmanın Sebeplerini Kendinde Aramanın Demografik Verilere Göre Varyans Analizi Sonuçları	78
Tablo 3.12: Aşırı İş Yüküyle Karşı Karşıya Kalmak, Gerçekleşmesi İmkansız Olan İşlerin Yapılmasının İstenmesinin, Kişi Üzerine Kısıtlanmış Etkisi Yaratmasının Demografik Verilere Göre Varyans Analizi Sonuçları	80
Tablo 3.13: Yasal Hak Olan Konularda Olumsuz Baskı Yapılarak Bu Hakkın Kullandırılmamasının Demografik Verilere Göre Varyans Analizi Sonuçları	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	64
---	-----------

GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte küçük atölyelerden, büyük işyerlerine geçiş yönetim anlamında birçok yeniliği ve sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu yeni dönemde çalışanlar, kalabalık bir ortamda bulunmanın ve iş yapmanın zorluklarını yaşamaya başlamıştır. İş hayatındaki bu değişime zamanla rekabet ve onun getirdiği baskı da eklenince örgütlerde yeni sorunlara yönelik çözümler bulmak ve yeni uygulamaları hayata geçirmek kaçınılmaz olmuştur.

Örgütler aynı amaca yönelik birden çok çalışanın bir araya geldiği yapılanmalardır. Örgütlerin başarısı ve verimliliği, iş performansları ve motivasyonları yüksek çalışanlarına bağlıdır. Ancak iş yaşamında olması gerekenle olan arasında zaman zaman farklılıklar çıkabilmektedir. Bu farklılıkların nedeni çalışanlardan kaynaklandığı gibi yönetim anlayışlarından da kaynaklanabilmektedir. Bunlar da her iki taraf için istenmeyen sonuçları beraberinde getirmektedir.

Örgütlerin en önemli sermayelerinden biri olan çalışanlar günümüz rekabet ortamında zamanlarının büyük bir kısmını çalıştıkları işyerlerinde geçirmektedirler. Bu süreçte astlar ve üstler ve astlar-astlar arasında yoğun bir etkileşim yaşanmaktadır. Bu etkileşim çalışanların iş yaşamları ile sınırlı kalmamakta, çalışanlar bunu özel yaşamlarına da taşımaktadırlar. Yaşadığımız rekabet ortamı ve her sektördeki zorlu çalışma şartları çalışanları zaman zaman mobbing (psikolojik yıldırma) ile karşı karşıya bırakmakta bu da onları stres, çaresizlik ve ümitsizliğe götürebilmektedir.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mobbing kavramı, tanımı, tarihçesi, benzer kavramlarla ilişkisi, mobbing yapan ve uğrayan tarafların özellikleri, mobbingin türleri, etkileri, sonuçları, hukuki boyutları ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

İkinci bölümde tükenmişlik sendromunun tanımı, ilgili olduğu alanlar, tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler ve sendromun belirtileri, tükenmişlik düzeyleri, bireylere etkileri, sendromla mücadele yöntemleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise çalışma hayatında mobbing ve tükenmişlik sendromu düzeylerinin tespitine yönelik bir uygulama yer almaktadır. Uygulama İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan hemşirelerin mobbinge maruz kalıp kalmadığı ve mobbinge maruz kalan çalışanların tükenmişlik sendromu yaşayıp yaşamadığını ortaya çıkarmaya yönelik olarak yapılmıştır. Bu bölümde araştırmanın bulgu ve değerlendirmelerine yer verilmiş olup öneriler de getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDET)

İşyerlerinde ortaya çıkan psikolojik yıldırma davranışları, çalışanların iş tatminini ve performansını olumsuz yönde etkileyen temel bir sorundur. Bu bölümde psikolojik şiddeti, literatürdeki ismiyle mobbingi inceleyeceğiz.

A. MOBBİNG KAVRAMI VE TANIMI

Zamanın büyük bir çoğunluğu iş yerinde geçiren çalışanlar, kendilerini rahat hissedebilecekleri ve verimli çalışabilecekleri bir iş ortamında bulunmayı isterler. Ancak her zaman bu ortam çalışanların istedikleri gibi olmamakta, birtakım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde rekabetin artması ile birlikte bazı çalışanlarda aşırı hırs, bencillik, iş arkadaşına ve/veya yönetimi altındaki çalışanına yönelik psikolojik şiddet uygulama ve onu dışlama yönünde davranışlar görülebilmektedir.

Mobbing literatürde çok yeni bir kelime olup, psikolojik şiddet ve yıldırma eylemlerini içermektedir. Mobbing İngilizce "mob" kökünden gelmektedir. Bu sözcük, yasaya uygun olmayan kalabalık ve aşırı şiddetle ilişkili olan anlamındadır¹. Mobbing psikolojik şiddet, taciz anlamına gelmekte ve bu davranış biçimi insanlara huzursuzluk vermektedir. Psikolojik terör, psikolojik yıldırma ile eş anlamlıdır ve birine karşı cephe alma, duygusal saldırıda bulunma anlamlarına da gelmektedir². Mobbing, işyerinde çalışanlar tarafından ya da işveren tarafından dönem dönem gerçekleştirilen psikolojik saldırılardır ve son yılların en önemli sorunlarından biridir³. Mobbing' in psikolojik şiddet olması artık göz ardı edilemez bir hal almış ve bu konu daha sık literatürde yer almaya başlamıştır.

¹ Şaban Çobanoğlu, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2005 s.19.

² Fikretin Turan, "İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, 2006 s.2.

³ Pınar Tınaz, **İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.8-9.

Psikolojik yıldırma kavramını; Tim Field, kurbanların kendilerine olan güvenine ve öz saygısına sürekli bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Psikolojik yıldırma; “Kurbanın iç benliğini öldürme çabası” olarak görülmektedir. Psikolojik terör uygulayan kişi kurbanı öldürmek, yok etmek psikolojisi içerisinde. Yine aynı şekilde saldırganların davranışlarının sonuçlarını inkar etmesi de Field’ in psikolojik yıldırma tanımında bulunmaktadır ⁴.

B. MOBBİNG KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

“İşyerinde mobbing” ifadesini ilk kez Carol Brodsky, 1976 yılında yazdığı, “Taciz Edilmiş Çalışan” adlı kitabında kullanmıştır. Ağır iş koşullarının incelendiği bu kitapta iş yerinde yaşanan psikolojik şiddete bir bölüm ayrılmıştır. Ancak iş yerinde psikolojik şiddeti ayrıntılı bir biçimde ilk kez Heinz Leymann ele almıştır. Leymann’ a göre mobbing “Her gün veya birkaç ay süre ile sistematik olarak, birinin veya bazen birkaç kişinin bir diğerine, duygusal yönden zarar verici davranışlarda bulunmasıdır” ⁵.

1976 yılında yazılan “Taciz Edilmiş Çalışan” adlı kitapta, İş yerinde mobbing davranışını tanımlayan Carol Brodsky, kitabının başlığındaki “taciz” kelimesini; başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimleri yapmak, sürekli diğer kişiyi kıskırtmak, ona baskı yapmak, onu korkutmak yıldırma ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak anlamında kullanılmıştır ⁶.

1980’ li yıllarda Leymann, işyerinde “zor kişiler” olarak bildirilen kişileri araştırmış ve bu kişilerin aslında “zor kişiler” olmadığını ve davranışlarının kalıtsal bir kişilik bozukluğundan kaynaklanmadığını ortaya çıkarmıştır. İşyeri yapısından ve kültüründen kaynaklı olarak, bu insanların “zor” sıfatıyla damgalandıklarını ifade etmiştir ⁷. Bu nedenlerle “zor” sıfatıyla damgalanan bu mağdurları işten çıkarmak daha kolay olmakta ve bu durumda şirketin namına zarar gelmemektedir.

⁴ Turan, a.g.e., s.5.

⁵ Heinz Leymann, “The Content and Development of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1996, s. 167-168.

⁶ Çobanoğlu, a.g.e., s.26.

⁷ N.Davenport, R.D. Schwartz, G.P. Elliot, **Mobbing İş yerinde Duygusal Taciz**, Çeviren: Osman Cem ÖNERTOY”, Ankara, Sistem Yayıncılık, 2003 s.3.

Heinz Leymann özellikle İsveç başta olmak üzere birçok Avrupa ülkesinde araştırmalar yapmış ve bu araştırmaların sonucunda taciz ve yıldırma eylemlerinin iş dünyasında geniş boyutlarda yer aldığını ortaya koymuştur.

Psikolojik yıldırmaı 1984’ de tanımlayan Dr. Leymann, özellikle psikolojik terörün çok fazla olduğu İsveç’ teki işyerlerinde araştırmalar yapmış ve bu davranışların işyeri terörü olduğunu ispatlamıştır. Bu terörü ise şöyle tanımlamıştır; “Tek bir kişiye, bir ya da birkaç kişinin sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ile düşmanca davranışlarda bulunmasıdır”. Leymann’a göre, mobbing sürecine hedef olan kurban işyerinde tek başınadır ⁸. Leymann’ da, Brodsky’ de mobbingin sıklık ve süresine dikkat çekici bir biçimde vurgu yapmışlardır.

Mobbing sürecinin temelini oluşturacak araştırmalar yapan Heinz Leymann, bu çalışmaların sonucunda 45 farklı mobbing davranışı belirlemiştir. Leymann’ a göre bu davranışların birinin ya da daha fazlasının en az altı ay boyunca ve haftada en az bir kez görülmesi mobbing olarak tanımlanması için yeterlidir. İşyerinde mobbing konusunda büyük çalışmalar yapan Leymann’ ın yardımları ile ilk kez mobbing kliniğini açılmıştır ⁹. Bu büyük adımla beraber insanlarda konu ile ilgili bilinç artmış, daha sonra yardım örgütleri, ilerleyen yıllarda da internetten mobbing ile ilgili dayanışma ve bilgilendirme siteleri kurulmuştur.

C. MOBBİNG KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ

1. Sıklık ve Devamlılık

Herkes mobbinge maruz kalabilir. Bir kişinin mobbinge uğraması için özel ya da önemli biri olması gerekmez. Ancak çoğu zaman belirgin özellikleri olan kişiler mobbinge maruz kalmaktadır. Mobbingin yapılması bir süreçtir. Mobbingçi sürekli tekrarladığı saldırılar sayesinde mağduru sağlığından edebilir ¹⁰. “Sıklık” ve

⁸ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, ss.4-5.

⁹ S. Zikic, J. Paunkovic, A. Cvetkovic, “The Organizational Structure Affects the Occurrence of Mobbing”, **Megatrend University, Advances in Fiscal, Political and Law Science**, Zajecar, Serbia, 2013,s.233.

¹⁰ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, s. 65.

“Devamlılık” iş yerinde yaşanan olumsuzlukların mobbing olarak adlandırılması için kabul görmüş niteliklerdir.

İş yerinde kurbanı karşı gerçekleştirilen kötü davranışların psikolojik terör olarak adlandırılabilmesi için en az 6 ay ve en az haftada bir kere gerçekleştirilmesi ve genelde ortalama uygulama süresinin 15 ay, sürecin kalıcı ve bazen ağır etkilerinin ortaya çıkması için de 29-46 ay geçmesi gerektiği saptanmıştır¹¹. Böylelikle kişinin mobbinge maruz kaldığı apaçık ortaya çıkacaktır. Mobbing arttıkça ve süresi uzadıkça, etkileri de artmaktadır. Her insan aynı olmadığı gibi, psikolojisi de aynı değildir ve dolayısıyla herkesin mobbinge tahammül sınırı farklıdır¹². İskandinav ülkelerinde olumsuz bir davranışın en az 6 ay süre ile ve hafta da en az bir kez görülmesi durumun psikolojik terör olarak adlandırılması için yeterlidir. Buna rağmen ise Avusturya’da son 6 ay içinde haftada sadece bir kez olumsuz davranışın yaşanıyor olması, bu durumun mobbing olarak değerlendirilmesi için yeterli olmamaktadır¹³. Bu da bir davranışın mobbing olarak kabul edilmesinin bölgeden bölgeye değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

2. Güç Farklılıkları

Mobbing sürecinde mağdur sayısı ve mobbingi uygulayan sayısı bir ya da birden fazla olabilmektedir. Heinz Leymann mağdur olan kişi sayısının bir ve çok nadir birden fazla, mobbingi uygulayan kişi sayısının ise bazen dört ve hatta dörtten fazla bile olabileceğini ifade etmektedir¹⁴. Üzülerek ifade etmek gerekir ki işyerlerinde mobbingin şiddeti her gün artmakta ve mağdurlar bununla mücadele etme gücünü kendinde bulamadığı için pasifize olmaktadır.

Mobbing eşit güçler arasında başlamakta ve bu eşitlik daha sonra çeşitli nedenlerden dolayı bozulmaktadır¹⁵. Çünkü mağdurun gücü mobbingi uygulayandan

¹¹ Tınaz, **a.g.e.**, s.13.

¹² Asiye Toker Gökçe, **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Ankara, 2008,s.30.

¹³ Heinz Leymann, “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces.” **Violence and Victims vol.5**,1990,s.120.

¹⁴ Fatma Akdemir Mansur, “ İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara, 2008 s. 34.

¹⁵ Denise Salin, “Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment”, **Published in Human Relations**, Helsinki, Finland, Vol.56/10, 2003, ss.12-15.

daha azdır. Zorba mağduru saldırıyla daha alt seviyelere itmekte ve ciddi bir güç dengesizliği ortaya çıkmaktadır.

D. MOBBİNGİN AŞAMALARI

1. Tanımlama Aşaması

Bu aşama, kişinin saygınlığına, mesleki yeterliliğine, fiziksel görünümüne ya da buna benzer özelliklerine saldırı ile başlamaktadır. Kişi bu aşama da yaşadıklarıyla beraber durumu tanımlamaya çalışır.

2. Anlaşmazlık Aşaması

Kritik bir olay sonucu durum biraz daha şiddetlenir ancak hala gerçek anlamda bir mobbing ortada bulunmamaktadır. Bu aşama sadece şiddetli bir çatışma aşamasıdır.

Saldırganın çatışarak mağdura zarar vermesi, çözüm yolu olarak başka bir yöntemi bilmemesinden kaynaklanmaktadır. Çatışma olmasa bile saldırgan için de bulunduğu olumsuzlukla ilgili sadece suçlu aradığı için çatışma yaratmaktadır¹⁶. Bu aşamada mağdur her şeyin farkındadır ancak durumdan kendini rahatsız hissetmez.

3. Saldırgan Eylemler Aşaması

Saldırgan eylemler aşamasıyla beraber psikolojik terör başlamış demektir. Bu davranışlar aktif saldırganlık ve pasif saldırganlık olarak ikiye ayrılmaktadır. Aktif saldırganlık çabuk fark edilmekte, kurbanı belirgin bir biçimde hedef almakta ve amacını kurbanı belli etmektedir. Bu nedenle aktif saldırganlarla başa çıkmak daha kolaydır.

¹⁶ J.M. Poussard ve İ.M. Çamuroğlu, **Psikolojik Taciz: İş yerindeki Kabus**, Ankara: Nobel Yayınevi 2009 s.17.

Ancak pasif saldırganlar zaman zaman kötü davranışlarını gizlemek için nazik davrandıklarından dolayı onlarla başa çıkmak daha zordur ¹⁷. Pasif saldırganlıkta amaç açıkça belli edilmez hatta saldırgan mağdura yardım ediyormuş gibi görünüp onun güvenini kazanmayı bile deneyebilir ¹⁸. Böyle bir durumda mağdur yakınından zarar göreceğini düşünmeyeceğinden, mağdurun pasif saldırganla mücadele etmesi oldukça güçleşmektedir. Mağdurun böyle bir duruma düşmesi ve bunu geç fark etmesi sonucu mağdur kendini korumada sorunlar yaşayabilmektedir. Bunun yanı sıra saldırganın mağdurun yakınında olması, onun açıklarını bilmesi ve bunları ona karşı kullanması mağduru daha da kötü duruma düşürmektedir.

4. Yönetimin Katılması Aşaması

Bu aşamada mağdurun psikolojisi ve çalışma tarzı bozulduğundan dolayı diğer personel mağdur ile ilgili yönetime şikâyetle bulunabilmektedir. Bunun sonucunda yönetim mağdurla konuşmadan önyargı içerisine girebilmekte ve mağdur için yapılan haksız şikâyetleri kabul edebilmektedir.

Bu aşamada yönetim, kurban ve mobbing uygulayan arasındaki olayları yanlış yorumlayıp suçu kurbanda arama ve problemi başından atma eylemine gidebilir. Böylece yönetim de, ortaya çıkan bu negatif döngüde yerini almış olur ¹⁹.

5. Zor ve Akıl Hastası Olarak Algılanma Aşaması

Kişinin sağlığını, düşünce yapısını bozmak için sürekli duygusal saldırı yapmak yeterlidir. Saldırıları sayesinde mağdur normal şekilde akıl yürütemez hale gelmekte, duygusallaşmakta ve anlamsız şeylerde bile anlam aramaya başlamaktadır. Bu aşama da kişiler kimseye güven duymamaktadırlar ²⁰. Bu durum, kurbanın performansının düşmesine ve kurbanın sürekli izin kullanmaya başlamasına yol açmaktadır. Kurban, içine düştüğü bu durumdan uzman yardımı alarak kurtulamaya çalışır. Psikolog veya

¹⁷ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, s.16.

¹⁸ Asiye Toker Gökçe, “İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma.” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Ankara Üniversitesi, 2006 s. 47-48.

¹⁹ Tınaz, **a.g.e.**, s.64.

²⁰ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, s.64.

psikiyatristten yardım alan kurbanın bu çabası da iş yerinde ki diğer çalışanlar tarafından anormal bir durum olarak algılanmaktadır ²¹. Diğer çalışanlar, kurbanı “paranoyak”, “akıl hastası” gibi terimlerle adlandırmaya başlarlar.

6. İşine Son Verme Aşaması

Bu aşama mobbingin son safhasıdır. Bu aşamayla beraber mağdur yönetimden beklediği desteği alamamış, sağlık sorunları yaşamaya başlamıştır. İşe gelme isteği tamamen gitmiş, psikolojisi bozulmuştur. Saldırganın yüzünden iş performansı düşen mağdur ya kendi becerisinden daha alt işlerde çalıştırılmakta ya da işine son verilmektedir.

Bu aşama işten ayrılma, sağlık sorunları yaşama, istifa etmeye ya da erken emekliliğe zorlanma gibi olaylarla sonuçlanabilir. Ya da daha travmatik bir şekilde, mağdur intihar edebilir, saldırganı öldürebilir ya da iş yerini ateşe verebilir. Aşırı baskıcı durum kişinin işin içinden çıkması için bir çare aramasını sağlamaktadır. Elbette ki kişi bilerek ve isteyerek bu duruma gelmemiştir. Saldırgan onu çaresiz durumda bırakmış ve onu yolun sonuna getirmiştir ²². Aşama aşama olaylar ilerlemiş ve en son bu dramatik safhaya gelmiştir. Bu aşamadan sonra kişinin artık yapacak hiçbir şeyi kalmamıştır.

E. MOBBİNGİN TÜRLERİ VE DERECELERİ

1. Mobbing' in Türleri

Mobbing örgütsel yapıda iki şekilde uygulanmaktadır. Bunlardan biri “dikey” diğeri “yatay” mobbingdir. Dikey mobbing diğeri adı ile hiyerarşik mobbingdir ve astların üstlerine ya da üstlerin astlarına uyguladığı mobbing türüdür. Yatay ya da fonksiyonel mobbing ise eşit rütbede ki bireylerin birbirlerine uyguladıkları mobbing türüdür ²³.

²¹ Poussard, Çamuroğlu, a.g.e., ss.17-18.

²² Çobanoğlu, a.g.e., s.95

²³ Turan, a.g.e., s.11.

a. Dikey Mobbing

Bu mobbing türü üstlerin astlarına karşı veya astların üstlerine karşı uyguladığı mobbing türüdür. Mobbing, her türlü durumda herkes tarafından yapılabilir. Yönetici, çalışanlarına karşı farklı davranış kalıpları sergileyebilir. Astı olarak çalışan herkesle aynı uzaklıkta olabilir ya da gösterdiği herhangi bir başarıdan dolayı kendisini kutlayabilir. Tüm bunların yanı sıra çalışan bir hata yaptığında iş arkadaşlarının gözleri önünde çalışanı azarlayabilir. Gösterilen bu olumlu ya da olumsuz davranışlar, yöneticinin karakterinin bir yansımasıdır. Küçük düşürücü her davranış, her zaman mobbing değildir. Eğer üst ya da ast, şirket içinde ki konumunun ve gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bu gücü insafsızca kullanmaya yatkınsa, bu kişinin her zaman mobbing uygulama durumu söz konusu olabilir²⁴. Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan mobbing genellikle; dedikodu, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geribildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etme şeklinde olabilmektedir²⁵.

b. Yatay Mobbing

Aynı statüde bulunan, eşit yetki ve sorumluluklara sahip çalışanların birbirlerine karşı uyguladıkları psikolojik tacize “yatay mobbing” denilmektedir. Yatay mobbing daha çok rakip konumda olan kişiler tarafından genellikle açık olan üst pozisyona terfi edebilmek amacıyla uygulanmaktadır. Kıskançlıkla ve sinsice yapılan bu mobbing türünde mobbing uygulayanlar örgüt tarafından desteklenmiyorsa uyguladıkları şiddeti inkâr etmekte ve bunun çekişme olduğunu düşünmektedirler.

Zaman zaman şirkete yeni alınan, başka bir pozisyondan terfi ederek ya da atanarak gelen yeni kişi/kişiler, başarıları ve özellikleriyle yeni katıldıkları gruptaki dengeleri bozabilmektedirler²⁶. Bu durumda da yeni gelen kişi/kişiler psikolojik teröre maruz kalabilmektedir. Ayrıca dünya çapında iş yerlerinde yatay mobbingin daha fazla görüldüğü belirtilmektedir.

²⁴ Tınaz, a.g.e., s.123.

²⁵ Turan, a.g.e., s.12.

²⁶ Tınaz, a.g.e., s.127.

2. Mobbing Dereceleri

Mobbingin şiddeti, süresi ve sıklığına ek olarak kişilerin psikolojileri, yetiştirme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve genel koşullar mobbing derecesini belirleyen unsurlardır. Davenport vd., mobbingi kişiler üzerindeki değişik etkilerine göre üç derecede tanımlamıştır. Vücut yanığındaki değişik derecelere benzetme yaparak, kişinin yaşadığı olaylardan ne kadar “yandığını” veya “yaralandığını” ayırt etmeye çalışmışlardır. Mobbingin derecesini değişik etmenler belirlemektedir ²⁷.

a. Birinci Derece Mobbing

Birinci derece mobbing mağduru ağlama, alınganlık, konsantrasyon eksikliği ve uyku bozuklukları yaşamaktadır. Mobbing davranışların kurban üzerindeki etkisi anlık ve geçici bir durum değildir. Mobbing sürecinde kurban yavaş yavaş zarar görür. Mobbing uygulayanın davranışları karşısında kurban direnmeye çalışır, aynı işyerinde ya da farklı bir yerde tamamen tedavi edilir ya da erken aşamalarda kaçır ²⁸. Kurban çalışma arkadaşları tarafından uygulanan olumsuz tepkiler yüzünden üzülme ve kahrolmaktadır. Bazı kurbanlar bu duruma karşı gelmeye çalışırken, bazıları ise bu duruma tepki vermeyebilmektedirler.

Birinci derece mobbingde mağdur, çalıştığı iş yerine soğukluk duymasıyla beraber yeni işler aramaya başlamaktadır. Bu seviye de kişinin çevresiyle olan ilişkileri etkilenmez. Hobiler edinmek ve dikkat dağıtıcı şeylerle ilgilenmek genelde geçici çarelerdir ²⁹.

b. İkinci Derece Mobbing

Mağdur mobbing uygulayanın davranışlarının sürekliliği ve sıklığı karşısında zayıf düşmüştür. Bunun yanı sıra psikolojik ve fizyolojik olarak sağlığı da bozulmaya başlamıştır. Direnme çabalarının boş olduğunu anlayan mağdur işe sık sık geç kalmak,

²⁷ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, s.21.

²⁸ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, s.21.

²⁹ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, ss.68-69.

gitmemek veya sıklaşan hastalık izinleri kullanarak bulunduğu ortamdan uzaklaşma, kaçma çabası içerisine girmiştir. İkinci derece mobbingde mağdurdaki değişiklik arkadaşları ve ailesi tarafından da fark edilmekte ancak bunun geçici bir süreç olduğu düşünülerek üzerinde durulmamaktadır. Bunların sonucunda, artan sağlık sorunları karşısında mağdur tıbbi yardım alma ihtiyacı hissetmeye başlamaktadır. Uzun süre boyunca sık sık mobbinge maruz kalanlarda yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma, alışılmadık korkular görülmektedir ³⁰.

c. Üçüncü Derece Mobbing

Mağdur bu seviyede artık iş yapamaz hale gelmiştir. İşe gitmek istemez, gitse de korkuyla ve tiksinererek gider. O kadar etkilenmiştir ki işyerinde duramaz. Kötü durumdadır ve kendini koruma gücü kalmamıştır. Şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik şiddet bu aşamada görülen fiziksel veya psikolojik semptomlardır. Mobbing mağduru olan kişi iş yerine geri dönmek istemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görmüştür ve psikolojik tedavi bile bazı durumlarda işe yaramayabilmektedir. Üçüncü derece mobbingde uzun bir süre çok özel bir tedavinin belki yararı olabilmektedir ³¹.

³⁰ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, ss.68-69.

³¹ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, ss.69-70.

II. MOBBİNGİ YARATANLARIN KİŞİLİK YAPILARI

Mobbingi yaratanlar beş kişilik tipinde incelenmektedir. Paranoid tipler; şüpheli ve kişisel beklentileri yüksek, narsist tipler; kendilerine aşık, sadist tipler; şiddetle zevk alan, obsesif tipler; aşırı mükemmeliyetçi ve detaycı, uyumsuz tipler ise; dağınık ve kurallara uymayan kişilerdir. Bu kişilik tipleri aşağıda detaylı bir şekilde incelenecektir.

A. PARANOİD TIPLER

Paranoid bozukluğu olan mobbingçiler başkalarının kendileri hakkında sürekli komplo kurduklarını ve ona zarar vermeye çalıştıklarını düşünürler ve bu olası komplo teorileriyle mücadele etmek için sürekli karşı tarafa komplo hazırlığı içine girerler³². Paranoid bozukluk özellikle çocukluk döneminde baskıcı, ezici, dışlayıcı ve saldırgan tutumlarla karşılaşan erkeklerde görülmektedir. Paranoid kişiler kendileriyle geçinmesi zor kişiler olup, şüphelidirler ve kişisel beklentileri çok yüksektir.

B. NARSİST TIPLER

Narsizim, "kendini beğenmişlik" anlamına gelmektedir. Bu tür ruh yapısına sahip kişiler, etnik, dinsel ve kişisel alanlarda çok üstün olduklarına inanmaktadırlar. Narsist insanlar sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusuna sahiptirler. Aşırı bir şekilde hissettiği özgüven duygusunu koruyabilmek için sürekli takdir edilmeyi ve kendilerine hayranlık duyulmasını isterler. Bu kişiler tatminsizdirler ve küçük bir düzensizliği, hatayı büyük bir tehdit olarak algırlar. Kendilerinden ve başkalarından beklenti standartları çok yüksektir. Sürekli gergin, öfkeli ve doyumsuzdurlar³³. Güçlü ve dikkat çekici karakter yapısı ve parlak kariyeri olan kimseler, narsist kişilerin yanında çalışmakta zorlanmaktadırlar. Çünkü, narsist kendilerini aşırı derece beğenmektedir.

³² Mansur, a.g.e., s.50.

³³ Çobanoğlu, a.g.e., s.37.

C. SADİST TİPLER

Sadist ruhlu mobbingçiler, yaptıkları her türlü eziyetten zevk almaktadırlar. Sadist ruhlu kişiler, şiddet, yaralama, acı çektirme vb. gibi konulara ilgi duyarlar. Mobbing mağdurunun çökmesi, ağlaması ona zevk verebilmektedir. Hatta aşırı sadist tipler bundan cinsel haz da duyabilmektedirler. Mobbingçilerin geneli sadist kişilik yapısına sahip bireylerdir. Saldırganlıkları açık ya da üstü kapalı olabilmekte, iş yaşamında kişileri bekletmek, toplantıları gereksiz uzatmak gibi davranışlarda bulunabilmektedirler ³⁴.

D. OBSESİF TİPLER

Obsesif kişilik bozukluğu, işin asıl amacını unutacak kadar mükemmeliyetçi, aşırı düzenli ve kontrolcü kişilerde kendini göstermektedir. Bu rahatsızlığı olan kişiler de abartılı düzen, işi en iyi kendisinin yaptığını düşünüp başkalarına güvenmeme, cimrilik gibi kişilik özellikleri görülebilmektedir. Bunun yanı sıra obsesif kişilerde kaygı, gerginlik, dikkat dağınıklığı, aşırı korku, unutkanlık, dengesizlik, sinir bozukluğu, ruhsal çöküntü, yorgunluk, yoğunlaşamama gibi durumlar da bulunmaktadır ³⁵.

E. UYUMSUZ TİPLER

Uyumsuzlar kişiler sosyal kurallara uymayan, birlikte yaşama anlayışına sahip olmayan, dünyayı kendi anlayışları ile gören, utanmaz, sıkılmaz tavırlar sergileyen kişilerdir. Bu kişiler hiçbir şekilde yanlışlarından ders almazlar. Özel yaşantıları düzgün değildir. Genelde alkol, sigara ve uyuşturucuya düşkündürler. İstediklerini elde etme konusunda hiçbir kural tanımazlar. Kurallara uymak onlar için aptallıktır ³⁶. Saldırgan, diğer insanların kendinden üstün özelliklere sahip olmasını kendine karşı tehdit olarak görmektedir. Tehdit altında benmerkezcidirler ³⁷.

³⁴ Poussard, Çamuroğlu, **a.g.e.**, ss.38-39.

³⁵ Mansur, **a.g.e.**, s. 50.

³⁶ Çobanoğlu, **a.g.e.**, ss.38-39.

³⁷ Ş. Çağrı Tanoğlu, “İşletmelerde Yıldırmanın Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Konya, 2006, s.41

III. MOBBİNGİN NEDENLERİ

Mobbing genel olarak saldırganın psikolojik yapısından, mağdurun psikolojik yapısından, çalışılan kurumdan ya da toplumsal değer ve yargılardan kaynaklanabilmektedir. Mobbing kişinin ruhuna saldırıdır ve kurbanın saygı duyulmayan biri olması istenmektedir. Kurbanı iş ortamından uzaklaştırmayı amaçlayan dedikodular ve kurbanın şirket içindeki itibarını zedelemeyi amaçlayan davranışlar mobbingi ortaya çıkarmaktadır.

Örgütlerde mobbingin birçok nedeni bulunmaktadır. Mobbingden önce kişiler arası herhangi bir anlaşmazlık yaşanır. Daha sonra güçlü olan kişi, karşısındaki kişiyi hedef alarak psikolojik şiddete başlar. Mağdur boyun eğmeyi reddettiği, kontrole direnç gösterdiği için öfkelenen ve kabalaşan tacizci harekete geçer³⁸. Artık onun için tek amaç kendisini rahatsız eden hedefi, yaptığına pişman edip, kendi egosunu tatmin etmek, işyerinden uzaklaşmasını, mümkünse işten ayrılmasını sağlamaktır.

Mobbinge ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının nedenleri arasında yönetim kaynaklı olarak hatalı personel alımı, dönemsel işçi alımı ya da işyerinde ki boş pozisyonlara terfi olabilmek için bireyler arası acımasızca mücadeleler gösterilebilir³⁹. Yöneticiyi veya patronu etkilemek hatta daha da yükselmek için bile mobbing uygulanabilir.

Dieter Zapf'a göre mobbing, birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca mobbing nedeni olabilecek bir faktör aynı zamanda mobbing sonucu da olabilir. Diğer yandan bir örgütte mobbing nedeni olabilecek bir faktör, diğer bir örgütte aynı şekilde etki etmeyebilmektedir. Örgütsel (liderlik, örgütsel iklim, iş stres yapıları, iş örgütlenmesi) ve sosyal faktörler (düşmanlık, kıskançlık, grup baskısı ve günah keçiliği) mobbing uygulayan için olduğu kadar mobbing mağduru için de önemli faktörlerdir. Mobbing süreci, mobbing mağdurunda farklı rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Bu rahatsızlıklar psikosomatik şikayetler,

³⁸ Gökçe, a.g.e., 2008, ss.39.40.

³⁹ Tınaz, a.g.e., s.121

depresyon, travma sonrası stres bozukluğu, obsesyon gibi rahatsızlıklardır ⁴⁰. Bu rahatsızlıklar mobbing sonucu ortaya çıkabileceği gibi mobbing mağdurunda daha önceden bu rahatsızlıkların varlığı da mobbinge maruz kalmasına neden olabilmektedir.

A. SALDIRGANN YAPISINDAN KAYNAKLANAN NEDENLER

Heinz Leymann kişilerin mobbing uygulaması için dört temel neden olduğunu varsaymaktadır ⁴¹;

- *Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak*; mevcut düzene ve kurallara uymayanları dışlamak, bireylere bu kurallara uymaları için baskı yapmaktır. Tacizciler, “Kuralları kabul etmeyen kişi gitsin!” şeklinde bir düşünce içindedir.

- *Düşmanlıktan hoşlanmak*; kişiler hoşlanmadıkları bireylere genelde mobbing uygulamaktadırlar. Mobbinge maruz kalan kişinin kurumdaki statüsü önemli değildir. Üstlerine, astlarına veya eşit pozisyondaki arkadaşlarına hoşnutsuzluklarında psikolojik taciz uygulayabilirler.

- *Can sıkıntısı içinde zevk arayışı*; sadist ruhlu tacizciler, yaptıkları eziyetten zevk almaktadırlar.

- *Önyargıları pekiştirmek*; bu da bir psikolojik nedendir. İnsanlar belli etnik, ırksal ve sosyal grubun üyesi oldukları için sevmedikleri kişilere yıldırma uygulayabilirler.

Psikiyatrist M. Scott Peck, 1985 yılında birinci baskısı yayınlanan “People Of The Lie” adlı eserinde kişilik bozukluklarının mobbing davranışını tetiklediğinden bahsetmektedir ⁴². Peck, kötü kişiliği şu şekilde tanımlamaktadır. “Kötülük insanın içinde var olan amacı, yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir.” Kötü insanlar, kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için, başkalarının ruhsal gelişimini bu gücü kullanarak yok etmek isterler. Kendilerini her türlü suçlamanın

⁴⁰ Dieter Zapf, “Organisational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”. **International Journal of Manpower** . Vol. 20 Issue 1/2. 1999, s.71.

⁴¹ Tendü Arslan, “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma)” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.57.

⁴² M. Scott Peck, **Sevgiye Giden Yol** Çeviri: Azize Bergin, Altın Kitaplar Yayınevi, 1985, İstanbul, ss. 28-31.

üstünde gördükleri için ve kendi kısır benlik imgelerini korumak için başkalarına saldırır ve onları feda ederler ⁴³. Bir başka olasılık da psikolojik taciz davranışı sergileyen kimselerin kötü bir çocukluk dönemi geçirmiş olmaları ihtimalidir. Bu durumu yaşayan kimselerde küçük yaşta yaşadıkları sıkıntıları iş hayatında bazı kişilere mobbing uygulayarak göstermektedirler ⁴⁴.

Bütün bunlara ek olarak, bazı patronlar tamamen egolarını tatmin etmek için de mobbinge başvurabilirler. Ya da, yükselmeyi hedefleyen kişilerin doyumsuzlukları ve iktidar açlıkları gözlerini karartmış olabilir. Şirket basamaklarını çabucak tırmanmak isteyen bu kimseler için herkes değersizdir. Bu durumda da psikolojik saldırı gerçekleşebilmektedir.

B. MOBBİNG MAĞDURUNUN YAPISINDAN KAYNAKLANAN NEDENLER

Yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açılarıyla dünyayı yorumlayabilen insanlar mobbing kurbanı olabilmektedir. Çalışanın aksanı, temsil ettiği alt ve üst sosyal sınıf, bazı kimselerce yadırganan ve küçümsenen dil, din ya da ırk gibi ait olduğu milliyet unsuru da mobbing sendromuna neden olabilmektedir ⁴⁵. Görüldüğü gibi, eğitim düzeyi yüksek, çok iyi bir kariyeri olan, entelektüel, iyi bir algılama yeteneği olan, hassas, öz eleştiri yapabilen, dış görünüşü düzgün kişiler de kıskanç, bencil, haksız rekabet etmeyi seven ve genel anlamda başarısız kimseler için kolay hedef olabilmektedirler.

Kurbanların reaksiyonları, mobbing sendromunda farklı farklı olabilmektedir. Bazı mağdurlar kendilerini korurken, bazıları bir şey yapmayı tercih etmezler. Çoğu durumda mağdur pes etmekte, kendini toplumdandan soyutlama, kaçış, ruhsal sağlığın bozulması ve işi kaybetme riskleriyle karşı karşıya kalabilmektedir ⁴⁶.

⁴³ Arslan, **a.g.e.**, s.56

⁴⁴ Emre Işık, “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkinine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, 2007, s.55.

⁴⁵ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, s.53.

⁴⁶ Işık, **a.g.e.**, s.61.

C. KURUMDAN KAYNAKLANAN NEDENLER

Şirketlerde mobbingi tetikleyen bazı unsurlar mevcuttur. Bunlar kurumların yönetim yapısı, örgütsel iletişim sistemi, insan kaynakları politikası, iş yapış şekilleri, örgüt kültürü gibi unsurlardır.

Bunların başlıcaları şu şekildedir ⁴⁷;

- Küçülme ve yeniden yapılanma faaliyetleri
- Aşırı rekabetçi bir ortam
- Verimliliği artırma baskısı
- Yetersiz iletişim
- Eğitim eksikliği
- Aşırı disiplin getirme anlayışı
- Yoğun işyeri stresi
- Saydamlığın olmayışı
- İşletmenin kötü yönetilmesi
- Ekip çalışmasının yetersizliği

Tüm bunlar özellikle günümüz rekabet ortamında çalışanları strese sokmakta, mobbing için maalesef uygun bir ortam yaratmaktadır. Kurumdan kaynaklanan uygulamalar, tutum ve davranışlar çoğu zaman mobbingi ortaya çıkarmaktadır. Bunların yanı sıra günümüzde şirket evlilikleri ve birleşmelerde de mobbing olgusu sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bu yeni yapılanmalarda bir araya gelen şirket çalışanlarına yönelik bir destek sağlanması onları hem psikolojik açıdan hem de yeni örgüt düzenine uyum sağlama açısından rahatlatacaktır. Böylece mobbing uygulama olasılığı azalacaktır.

Ayrıca yoğun stres yaşayan işletmelerde, yöneticiler astlarına hatta bazen stresin kaynağı olduğunu düşündükleri için, astlar üstündeki yöneticiye dahi mobbing uygulayabilmektedirler.

⁴⁷ Tınaz, a.g.e., s.144.

Günümüzde iş yaşantısı rekabete dayanmaktadır. Böyle bir durumda yeniden yapılanma, küçülme ve şirket evlilikleri kaçınılmaz görülmektedir. Bu süreç, sıradan ve klasik yöntemlerle geçirilmeye çalışılırsa, mobbing kaçınılmaz olabilir. Rekabetçi ortamlarda kendi işlerini kaybetmekten korkanlar, rakiplerine mobbing yapmaktadırlar. Bu tür zorunlu yapılanmalarda insanları psikolojik olarak değişime hazırlamak, yeni işler bulmasında onlara destek olmak, en azından hak ettikleri tazminatları ödemek gerekir.

D. TOPLUMSALKURAL VE DEĞER YARGILARINDAN KAYNAKLANAN NEDENLER

İşletmeler de insanlar gibi yaşayan birer organizmadır. İşletmelerin kendilerine has bir kültürleri bulunmaktadır. Bu kültür, büyük ölçüde toplumun sosyal, ekonomik ve ahlaki kabullerinden etkilenmektedir. Bir ülkenin felsefesi, inançları, insana verilen değer, o ülkede faaliyet gösteren kurumlara da yansımaktadır. Toplumda yaşayan kişilerin ve bir işyerinde çalışan iş görenlerin birey olarak değerli olduğu kültürlerde mobbing sendromu daha az görülmektedir.

Dilimize Batı iş hayatından geçmiş olan “iş” sözcüğü, zihinlerimizde insan kavramından ziyade mekanik bir güç ve enerji şeklinde algılanmaktadır. Oysa iş gücü aslında çok değerli olan insan kaynağını ifade etmektedir. David C. Yamada, *George Town Law Journal* da, 2002 tarihinde yayınlanan “The Phenomenon of Workplace Bullying” adlı makalesinde, iş hayatında görülen duygusal saldırıların kaynağını yarı zamanlı çalışmalara, yüksek mobiliteye yani sık iş değişikliklerine bağlamıştır. Bunun yanı sıra çalışanların değiştirilebilir ve yenilenebilir bir eşya konumunda düşülmeleri onlara insani değerler açısından bakabilmeyi olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bu husus duygusal taciz ortamını kolaylaştırmaktadır ⁴⁸. Bir toplumun zamana bakış açısı, yardımseverlik tutumları, işbirliği anlayışı, farklı yaşam tarzlarına gösterdiği tolerans hiç şüphesiz iş yerlerinde çalışanları (üst ve /veya ast) da etkilemektedir.

⁴⁸ David C. Yamada “The Phenomenon of Workplace Bullying” *George Town Law Journal*, 2002, s. 491.

Örneğin bazı kültürlerde bireysellik ön plandadır. İş yerinde herkes kendi davranışından sorumludur, eğer birey işe uyum sağlayamıyorsa bu onun sorunudur. Bazı kültürlerde ise şiddetli bir rekabet anlayışı mevcuttur. Bu rekabetin bir uzantısı olarak da yönetim çok sık yeniliğe gidebilir. Sık sık görülen bu değişimler mobbing ortamı yaratmaya daha müsaittir. Bazı kültürlerde ise verimliliği sağlamanın en önemli yolunun iş görenlerden daha fazla çalışmalarının gerektiği olarak görülmektedir. Hatta şiddetli bir rekabetin normal karşılandığı bu tarz toplumlarda yöneticiler bu şartlarda ayakta kalabilmek için kendilerine sınırsız özgürlük tanındığına inanmaktadırlar. Özellikle Amerika, İngiltere, Almanya gibi Batı toplumlarında var olan bu tipik özellikler mobbing sendromunu tetiklemektedir ⁴⁹.

⁴⁹ Turan, **a.g.e.**, ss.27-28.

IV. MOBBİNGİN SONUÇLARI

A. MOBBİNG MAĞDURU AÇISINDAN SONUÇLAR

Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Mobbingin mağdur üzerinde yaptığı zararları, öncelikle ekonomik ve sosyal olmak üzere iki grupta ele almak gerekir. Konuya ekonomik açıdan yaklaşıldığında, gitgide yitirmekte olan önce ruhsal sağlığın ardından fiziksel sağlığın geri getirilmesi amacıyla sağlık sektörüne ödenen paralar düşünülmelidir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olması söz konusudur ⁵⁰.

Mobbingin sosyal açıdan bireyde yarattığı zararlar incelendiğinde ise; psikolojik açıdan bir mağdur bulunmaktadır, bu mağdur tedirgin edilmiş ve herkese karşı önyargılı yaklaşmaktadır. Birey içinde bulunduğu sıkıntılı durumu arkadaşları ve ailesine yansıtmaya başlamakta ancak bireyin sürekli depresif tarzdaki hareketleri çevresindekilerin rahatsız olmasına ve yavaş yavaş ondan uzaklaşmasına sebep olmaktadır.

Bu durumda mağdur her alanda kendine olan güvenini kaybettiğinden şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder. Kişi sosyal ortamlardan kaçmaya, randevularını unutmaya, aile bağlarından kopmaya başlar. Mağdur çoğu zaman bezgin bir şekilde eve gelir, aşırı duygusal tepkilerde bulunur, sebepsiz yere saldırganlaşabilir. Depresif ve kuşkucu bir yaklaşım içerisindedir. İşyerinde yaşadığı mobbing sonucu mağdur kendini hasta hisseder. Depresif ruh hali aile fertleri ve eşler arası kavgaya ve ailenin dağılmasına bile neden olabilir. Mobbing saldırılarının, stres, duygusal rahatsızlıklar, kazalar, sakatlıklar, tecrit duygusu, ayrılık acıları, kimlik kaybı, intihar ve cinayetler yoluyla ferde yüklediği psikolojik maliyetler, çoğu zaman dayanılması zor boyutlara ulaşmaktadır ⁵¹.

⁵⁰ Tınaz, a.g.e., ss.153-154.

⁵¹ Çobanoğlu, a.g.e., s.98.

Ekonomik ve sosyal yönden mağduru olumsuz yönde etkileyen mobbing, tanımından da anlaşılacağı üzere çalışana yapılan psikolojik bir şiddettir ve çalışanın psikolojisini bozmak yoluyla yıldırmaya ve iş yerinden uzaklaştırmaya yönelik yapılmaktadır.

Mobbing sürecinde kurbanı en fazla etkileyen mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik şiddet arttıkça ve süresi uzadıkça, etkisi de artmaktadır. Herkesin psikolojik şiddete dayanma sınırı farklıdır⁵². Birisi için, dayanabilir olan bir durum, bir diğerine çok büyük zarar verebilir, psikolojik olarak yaralayabilir.

Mobbing uzun süreli duygusal saldırıları sonrasında çoğu mağdur Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) yaşayabilmektedir. TSSB doğal afetler, trafik kazaları, teknoloji kazaları, işkence, psikolojik şiddet, tecavüz gibi çok çeşitli olayların ardından görülebilen bir bozukluktur. Literatürde TSSB' nin klinik özellikleri üç ana grupta toplanmıştır. İlk grup aşırı uyarılmışlık durumuyla ilgilidir ve sürekli kaygı, uykusuzluk ve konsantrasyon güçlüğü gibi belirtileri kapsamaktadır. İkinci grup ise bozukluğa neden olan olayla ilgili imgelerin sürekli yinelenmesiyle ilgilidir. Birey, olaya ilişkin imgeleri, sesleri ya da kokuları hiç beklenmedik zamanlarda yeniden algıladığını hissedebilir ya da olayla ilgili rüyalar görebilir. Üçüncü grup ise kaçınma belirtilerini içermektedir. Olayı anımsatacak yerlerden konuşmalardan ya da etkinliklerden kaçınma, aktivite ve ilgilerin azalması, duygu kısırlığı ile ilgili belirtiler bu grupta yer almaktadır. Depresyon, farklı kaygı bozukluğu türleri ve madde kullanımı gibi problemlerin TSSB' ye eşlik edebileceği de bilinmektedir⁵³.

Bu sendrom ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme ile birlikte kendini gösteren bir sendromdur. Bu sendromun en ağır sonucu ise; bireyin öz güvenini yitirmesidir. Kendisine yardım eden bir başka kişinin bulunmaması halinde, yaşamının devamı için gerekli etkinlikleri yapamaz hale gelir⁵⁴. Psikolojik şiddet mağduru, bir süre

⁵² D. Tengilimoğlu, E.A. Atilla, M. Bektaş, **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2008, s.280.

⁵³ Okan Cem Çırakoğlu, "Uzun Süren Bir Savaş: Travma Sonrası Stres Bozukluğu." **PİVOLKA Savaş Özel Sayısı** 2003 s. 19-20.

⁵⁴ Tınaz, **a.g.e.**, s. 158.

sonra, yaşadığı bu panik atak krizlerini iş yerinde kendisine uygulanan tacizkar davranışlarla, saldırılarla açıklamaya çalışmaktadır.

Kendini yeterince güvende hissetmeme, yanlış bilgilendirme başkaları tarafından kendisine saygısızca ya da haksız biçimde davranıldığını hissetme, uykusuzluk, kronik yorgunluk ve tükenmişlik duygusu, ailevi-evlilik ilişkilerinin gerginleşmesi, onuru kırılmış/haklarına tecavüz edilmişlik hissi, “insan yerine konmama”, kendisini kimsenin anlamadığını düşünüyor olma gibi faktörler, işyerinde psikolojik şiddetin mağdur üzerindeki etkileridir ⁵⁵.

Mobbing, mağdurunun sağlığının ve bağışıklık sisteminin zayıflamasına neden olabilir. Bu da çalışanın iş kaybına, sosyal açıdan dışlanmasına ve hatta çalışanın hayatına son vermesine kadar gidebilir. Bütün bunların atlatılması için mağdurun, anlayışlı bir aileye, iyi arkadaşlara, güçlü bir parasal desteğe ihtiyacı olacaktır⁵⁶. Mobbingin engellenemediği durumlarda, mağdurun klinik yardım alması gerekmektedir.

B. ÖRGÜTSEL AÇIDAN SONUÇLAR

Mobbing, mağduru olumsuz etkilediği kadar, mobbingin uygulandığı örgütü de etkilemektedir. Mobbingin yaşandığı bir örgütte ekip çalışması bozulmakta ve ortak amaçları gerçekleştirmek için amaç birliği zedelenmektedir. Mobbing mağduru içinde bulunduğu olumsuz durumdan fazlasıyla etkilenmekte ve görevlerini gerektiği şekilde yerine getirememektedir. Mobbing uygulayanın tek hedefi ise mobbing mağdurunu yıldırma ve iş göremez hale getirmektir ⁵⁷. İşletmeler de mobbing sonucunda kilit çalışanlar yitirmekte, işgücü devir oranı artmakta ve çalışanların motivasyonları bozulmaktadır. Sorunların temeline inilmeden bir takım çalışmalar yapılması da başarısızlık nedenlerinden biridir ve örgütün zayıf düşmesine yol açmaktadır.

⁵⁵ Poussard, Çamuroğlu, a.g.e., s.64.

⁵⁶ Çobanoğlu, a.g.e., ss.94-95.

⁵⁷ Tınaz, a.g.e., ss.159-160.

Psikolojik şiddetin örgütsel maliyeti yüksektir. Psikolog Michael H. Harrison, 2001 yılında A.B.D.' de 9000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, kadın çalışanların %42'sinin, erkek çalışanların ise %15'inin son iki yılda zorbalığa uğradığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunun hesaplandığını belirtmektedir. 2001 yılı tahminine göre, örgütsel mobbing sonuçlarından olan stres ve stres nedeni hastalıkların endüstriye ve vergi ödeyenlere maliyeti yılda 12 milyar sterlidir. Tüm stresle ilişkili hastalıkların yarısının işyerinde mobbing nedeniyle olduğu tahmin edilmektedir ⁵⁸.

Yüksek personel hareketi, yeniden istihdam ve kaybedilen deneyimleri kazanabilmek için yeniden eğitim verilmesi nedeniyle masraflar örgütte birikmektedir. Ayrıca avukat, mahkeme ve tazminat giderleri de oldukça ağırdır. Fakat bunların hepsinden daha önemlisi de sağlıklı ve insancıl bir işyeri değerinin kaybıdır ⁵⁹. Mobbingin örgüte maliyeti yüksek olmakta ve güvensizliğin, düşük moralin ve hastalıklı bir iş ortamının örgüt verimliliği üzerinde olumsuz yansımaları bulunmaktadır.

⁵⁸ Mansur, **a.g.e.**, s. 62.

⁵⁹ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, s.127.

V. MOBBİNGLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ VE HUKUKİ BOYUT

Mobbing (psikolojik şiddet) mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından da aynı önemde sağlanmış olmasıdır⁶⁰. Konuyla ilgili herkes, mobbingi durdurmak için bir şeyler yapmalıdır.

İşyerinde psikolojik şiddetin neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan zararının yüksekliği, psikolojik şiddetle mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır⁶¹. Bunun için her tür psikolojik şiddeti ortadan kaldırmak için birey, örgüt ve toplum beraber çalışmalıdır.

A. MOBBİNG MAĞDURUNUN MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Mobbing ile mücadelede uygulanabilecek bazı taktikler bulunmaktadır. Yıldırım ve iş yerinden uzaklaştırmak istenen birey için bu taktikler direncinin artmasına ve daha az zarar görerek bu durumu atlatmasına yardımcı olacaktır. Mağdurun mobbing ile mücadelesinde sosyal şartları, ekonomik ve psikolojik koşulları ve kişilik özelliklerini belirleyici rol oynar. Mağdurun iş yerindeki statüsü de onun mobbing ile mücadele edebilmesini etkilemektedir. Bu noktada mobbing uygulayanın ast, üst ya da iş arkadaşları olması mobbingle mücadele yöntemlerinde farklılık yaratacaktır.

William H. Cooper ve Michael J. Whitney' in (1989) EVLN modeline göre, mağdurların mobbing davranışlarıyla başa çıkmada kullandıkları stratejiler şu şekilde sıralanır⁶²:

⁶⁰ Tınaz, a.g.e., s.163.

⁶¹ Ufuk Kaya, "İşletmelerde Yıldırma Davranışları (Mobbing): İzmir' deki 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Araştırma" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla, 2009, ss.49-50.

⁶² Gökçe, a.g.e., 2008, s.74.

- Çıkış, örgütü terk etme
- Seslendirme, sorunu dile getirme/aktif sorun çözme
- Bağlılık, örgüt içinde kalma ve örgütü bağlılıkla destekleme/pasif olarak sorunun çözümünü bekleme
- Göz ardı etme, iş ile ilgili olmayan konularla meşgul olma bağımlılığını azaltma

63. Psikolojik şiddet karşısında gösterilecek üç tür tutum ve davranış bulunmaktadır

- Yıldırma davranışlarının neler olduğu hakkında bilgi sahibi olmak ve bu gibi saldırılara maruz kalındığında hazırlıklı olmak
- Psikolojik şiddeti ortaya çıkaran olası etkenleri tanımak
- Şiddete yatkın kişilik özelliklerini tanımak, olası tacizcileri belirlemek ve bilinçlenmeye yönelik hazırlıklar yapmak.

Mobbing karşısında mağdurun yıpranmaması, bu durumu en kısa ve en sağlıklı şekilde atlatabilmesi için başvuracağı bazı yöntemler bulunmaktadır.

Belirtileri tanımak; Mobbing stratejisiyle hareket eden kişileri baştan teşhis edebilmek, yanlış yaklaşımları önlemektedir. Böylece birtakım olaylara maruz kalmak yerine, neler yaşanacağını önceden tahmin edebilmek kişiye güç vermekte ve travmanın etkilerini azaltmaktadır⁶⁴.

Fiziksel ve psikolojik olarak yaşanan stres karşısında sağlamlığı korumak; Psikolojik durumun bozulması ve vücudun bunu ortaya koyması karşı taraf için bir zafer niteliğindedir. Etkilenmediğini göstermek, karşı saldırıda bulunmaktan daha zor fakat daha etkili bir yöntemdir. Burada da stresle mücadele yöntemlerinden yararlanılabilir⁶⁵.

Özgüven ve özsaygıyı yükseltme; Hayata karşı yapıcı ve olumlu bir bakış açısı ve kendi gücüne inanmayı kolaylaştırmaktadır. Kendine saygı ise, kendini, yeterliliklerini,

⁶³ Gökçe, a.g.e., 2008, s.74.

⁶⁴ Paussard, Çamuroğlu, a.g.e., s.89

⁶⁵ Paussard, Çamuroğlu, a.g.e., s.89

sınırlarını bilmek ve kabul etmek, güçlü ve güçsüz yanlarıyla bir bütün olarak kendine değer vermektir. Özsaygısı yüksek kişiler, olumsuz durumlar karşısında kendilerini değersiz hissetmezler, nesnel bir şekilde durum değerlendirmesi yaparlar, sonuçlardan ders çıkarırlar, durumu bir gelişme fırsatı olarak ele alıp, geleceğe daha güçlü hazırlanırlar ⁶⁶.

“Kurban” zihniyetini bırakmak; Olan biteni hızla anlamak, olaylara ve içinde bulunulan duruma karşı mesafe kazandırmaktadır. Ne olursa olsun kontrolün kendisinde olduğuna inanmak, bireyin seçeneklerini ve manevra kabiliyetini artırmaktadır ⁶⁷.

Manevra mesafesini korumak; Saldırgan kişiyle ilişkiyi kesmek yerine, normal düzeyde bir iletişim varmışçasına devam etmeye çalışma mağdura güç katmaktadır.

Algılama stratejileri; Mobbing faktörlerinin her türlü, insanın kendi kişiliğiyle ilişkili olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bazı kişiler olumsuzluklardan çok az etkilenirken, bazıları ise daha çabuk ve daha ağır şekilde etkilenebilmektedir. Böyle durumlarda mobbinge mücadelede yeterli direnç gösterebilmek için öğrenilmiş çaresizlik içinde olmamak gerekir. Öğrenilmiş çaresizlik; insanların daha önce yaşadıkları olumsuz duruma ait düşüncelerini diğer ortamlara taşıyarak, başarılı olabilecekleri durumlarda bile pasifleşmeye, özsaygı azalmasına, depresyona ve kronik kaygıya neden olmaktadır. Bazı çalışanlar iş yerinde kendini sürekli psikolojik şiddetin baskısı altında hissettiği halde, zaman ayırıp bu baskının nedenini araştırmak için çaba göstermediği gibi, zamanla bu baskıyı sindirmekte ve sıradan bir örgütsel tutum ve davranış olarak görmektedir. Bu durum ‘kazanılmış çaresizlik’ tir. Ne yazık ki kazanılmış çaresizlik, psikolojik şiddeti arttırmaktan ve ömrünü uzatmaktan başka bir işe yaramaz ⁶⁸.

Sosyal destek; Mobbing mağdurunun kendini bulunduğu ortamdan, ailesinden ve arkadaşlarından soyutlaması mobbingin içinden çıkılmaz bir hal almasına neden

⁶⁶ Hasan Tutar, “İş Yerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları” **Atatürk Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2004, s.126.

⁶⁷ Paussard, Çamuroğlu, **a.g.e.**, s.89.

⁶⁸ Paussard, Çamuroğlu, **a.g.e.**, s.89.

olabilmektedir. İş çevresi dışında, aileden, güvenilen bir arkadaştan ya da özenle seçilmiş bir terapistten yardım alınmalıdır ⁶⁹.

Uzman yardımı almak ve bu konuda dikkatli olmak; Leymann, uzun süreli mobbingin kişiliği yıkıma uğratacağını iddia etmektedir. Kişi travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) içindeyse, özgün (mobbingden önceki) kişiliğinin değerlendirilemeyeceğine dikkati çeker. TSSB tanısını koyma eğitimi almamış ya da TSSB' nun olası nedeninin mobbing olabileceğini tahmin edemeyen uzmanlar, yanlış varsayımlarda bulunabilmektedirler. Örneğin; hastaya durumundan dolayı sorumluluk yükleyebilir, kendisine kolay etkilenen ve önceden de "kişilik problemleri bulunan kimse" etiketini yapıştırabilirler. Böylece de terapist hastanın rahatsızlığını körükleyebilir ⁷⁰.

Yasal yola başvurmak; İşyerlerinde uygulanan mobbing ile ilgili, çalışanlarda halen tam anlamıyla bir bilincin oluşmaması ve yapılan davranışın mobbing olup olmadığı konusunda yaşanan tereddütler ve yasal haklardan habersiz olma, yasal yola başvurma konusunda bireylerde kararsızlığa neden olmaktadır. Mağduru yasal işlem yapmaktan alıkoyabilecek nedenler arasında; çalışanın elinde yazılı bir sözleşmenin olmaması, mobbingin her aşamasının belgelenememiş olması, kolay incinebilir bir durumdayken yetkin ve güvenilir bir avukat bulmanın zorluğu, yasal işlemin pahalı ve tamamlanması yıllar süren stresli bir işlem olması, dava sonucunda diğer işverenlerin böyle bir davanın açılmış olduğunu duyduğunda iş bulamama kaygısı gibi nedenler bulunmaktadır ⁷¹. Özellikle hatanın kendinde olduğunu düşünen, işini kaybetme utancına bir de insanların dikkatini üzerine toplamaktan çekinen mağdur, işyerine karşı duyulan bağlılık duygusunu kaybedebilmektedir.

Mobbinge maruz kalan çalışanların, mobbing uygulayan kişiye taciz edici söz ve davranışlarını durdurmalarını açıkça söylemeleri ve bu konuşmayı yaparken de gerekirse tanıklık edebilecek bir kişinin tanıklık etmesini sağlamaları, yaşadıkları olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmeleri, tacizde bulunan kişiyi bağlı bulunduğu birimin en üst amirine, insan kaynakları departmanına ve/veya yönetim kuruluna raporlamaları, hem yardımcı olması hem de kanıt

⁶⁹ Paussard, Çamuroğlu, **a.g.e.**, ss. 89-90.

⁷⁰ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, s.88.

⁷¹ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, ss.89-90.

oluşturması bakımından gerekiyorsa tıbbi ve psikolojik yardım almaları ve iş arkadaşları ile durumu paylaşmaları faydalı olacaktır ⁷².

İnsan hayatının önemli bir bölümü işyerinde geçmektedir. Günde ortalama sekiz saat çalışan bir kişinin, işyerinde yaşadığı psikolojik şiddetten sonra hiçbir şey olmamış gibi yaşamına devam etmesi pek mümkün olmamaktadır. Çünkü yoğun psikolojik baskılar, kişinin tüm hayatını derinden etkilemektedir. Bu noktada en önemli konu ise, kişinin bu saldırılardan en az hasarla kurtulması için nasıl bir karşı strateji uygulayabileceğini bilmesidir. Fiziksel bir acı ya da yaralanma ilaçla tedavi edilebilmekte ancak iç benliğe yönelik saldırılar sonucu oluşan hasarların iyileşmesi çok kolay olmamaktadır. Bu aşamada kişiyi, uzun ve özveri gerektiren bir yenilenme süreci beklemektedir.

Psikolojik şiddete maruz kalan kişinin yaptığı en büyük hata, kendine acımadır. Durumu kabullenme ve kederlenme süreci mutlaka olacaktır. Mağdurun buna hazırlıklı olması gerekmektedir. Kişinin, sessiz bir yerde oturup kendini dinlemesi, yapıcı bakış açısı geliştirmesi ve en önemlisi de cesur olması önerilmektedir ⁷³. Davenport, Schwartz ve Eliot, kişinin kurban rolünü üstlenmesinin, kendini yalnız hissetmekle, kimsenin kendisini dinlemeyeceğini ve yapabileceği hiçbir şey olmadığını düşünmekle eş anlamlı olduğunu ve bu sürecin sonucunda güçsüz duruma düşeceğini savunmaktadır. Davenport vd., kişilerin o anda duygusal bir tepki vermek yerine, düşünerek bir karşılık vermeleri gerektiğini ve ellerinde bunun için her zaman seçeneklerinin olduğunu belirtmişlerdir. Gerçekte neler olduğunu iyi incelemek, durumu açıklamaya çalışmak, duruma dayanmak, kendini korumak, yeni bir iş aramak, henüz işteyken veya ayrıldıktan hemen sonra yasal yollara başvurmak gibi seçenekler kişinin en az hasarla hayatına devam etmesine yardımcı olacaktır ⁷⁴.

Psikolojik şiddette, tacizcinin saldırısı fiziksel değil psikolojik olduğundan ispatlanması çok güç olmaktadır. Ayrıca bazı yıldırma davranışları hukuk dışı kabul edilmekte, şirkete bir zarar gelebileceği endişesiyle yöneticiler de mağdurlara yardımcı

⁷² S. Tayfun Kılıç, “Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2006, s.76.

⁷³ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, s.78.

⁷⁴ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, s.78.

olmaktan kaçınmaktadırlar ⁷⁵. Şakalarla, dedikodularla, taleplerle, tekliflerle başlayan yıldırma sürecinin varlığının ispatlanması da oldukça zor olmaktadır.

Bu nedenle, yasal yollarla mağduriyetin kanıtlanabilmesi ve gerekli işlemlerin yapılabilmesi için psikolojik şiddetin her anının; tarihinin, saatinin, yerinin, kimler arasında geçtiğinin tespit edilmesi ve kaydedilmesi tavsiye edilen bir çözümdür. Bunun yanında, kişinin, kendisini dış dünyadan soyutlamaması, ailesinden ve arkadaşlarından destek istemesi, evcil bir hayvan edinmesi, hobilerine daha fazla zaman ayırması, var olan becerilerini gönüllü işler ya da yarım günlük işler yaparak değerlendirmesi, yeni beceriler edinmesi, “kurban” zihniyetini bırakıp özgüvenini geliştirmesi, kontrolün kendinde olduğuna ve her zaman başka seçeneklerinin bulunduğuna inanması, bir plan yapması da önerilen bireysel mücadele yöntemlerindedir ⁷⁶.

Ülkemizde psikolojik şiddet ile ilgili ilk dava 2006 yılının Mayıs ayında açılmıştır. Bir kamu kurumunda avukat olarak çalışan kurban, yönetimin değişmesiyle istifaya zorlanmış, kabul etmeyince yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. 25 yıldır aynı kamu kurumunda görev yapan kurbanın ilk olarak rütbesi, müşavirliğe daha sonra da başuzmanlığa kadar düşürülmüştür. Görevine dönmek için açtığı dava lehine sonuçlanan mağdurun ifadesinde baskı ve yıldırma politikası uygulanarak gece nöbetleri verilmeye başlandığı yer almaktadır. Üzerindeki baskıya daha fazla dayanamayan bürokrat, kalp krizi şüphesiyle hastaneye kaldırılmış ve kendisine majör depresyon tanısı konulmuştur. Bu aşamadan sonra, 45 gün hastanede, 10 ay da ayakta tedavi görmüştür. Aynı süreçte, depresyona giren ve kollarını jiletlemeye başlayan oğlu ve eşinin de tedavi gördüğünü, kendisinin ise 2004 yılından önce psikolojik bir rahatsızlığının bulunmadığını, işyerindeki sorunlar nedeniyle majör depresif bozukluk yaşadığını doktor raporu ile kanıtlayıp, devlet aleyhine 15 YTL' lik manevi tazminat davası açmıştır ⁷⁷.

Psikolojik şiddete maruz kalan kişinin bir hukukçu olması, yasal olarak nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda daha bilinçli bir yaklaşım sergilemesini sağlamıştır. Bu olayda kişinin ve ailesinin mağduriyeti doktor raporu ile kanıtlanmış ve bundan

⁷⁵ Gökçe, a.g.e., 2008,s.49.

⁷⁶ Davenport, Schwartz, Elliot, a.g.e., s.80.

⁷⁷ Burcu Özçelik, “Mobbing Davaları Yaygınlaşıyor”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Makale**, 29 Ocak 2007.

sonra yasal işlemlere başvurulmuştur. Mahkemenin sonucu ise; Türkiye'deki birçok psikolojik şiddet olayına ve mağdurlara haklarını arayabilecekleri yol gösterici bir örnek olması açısından da oldukça önemlidir ⁷⁸.

Sonuç olarak, ilk mobbing davasıyla beraber insanlık onurunun çalışma yaşamında dikkate alınması ve bunun korunmasına yönelik hukuki yaptırımların uygulanması konuyla ilgili sevindirici bir gelişmedir. Mobbinge yönelik dava açılmasının sağlanması, bir bilinç oluşturularak bireylerde bu konuda farkındalığın yaratılması, bu tür olayları azaltacaktır. Daha önceleri çalışanlar mobbingi ve mücadele yöntemlerini tam anlamıyla bilmedikleri için böyle bir durumda karşılaştıklarında hukuki yollara başvurabileceklerini bilmiyorlardı. Fakat yaşanan emsal olaylar ve hukuki süreçler mağdurlara örnek olmuştur.

İşyerindeki en büyük stres kaynağı olan psikolojik şiddete karşı daha dayanıklı olabilmek için aşağıdaki yöntemler önerilmektedir ⁷⁹.

- **Duygulara Kulak Vermek:** Herhangi bir psikolojik saldırıya maruz kalındığında, kişide baskın olarak fark edilen duygunun öfke mi yoksa yorgunluk mu olduğu, hangi duyguların psikolojik şiddetle başa çıkmaya yardım edeceği, hangi duyguların kişinin stresini körüklediği gibi sorulara kişisel değerlendirmeler yoluyla cevap bulmak oldukça önemlidir. Yeterlilik duygusunu geliştirecek egzersizler yapmak, duyguları yöneterek hayatı kontrol etmek, kendine güvenmek ve kendini adayacak amaçlar edinmek bireysel mücadelede önemli adımlardır.
- **Fizyolojik Tepkileri Anlamak ve Düzenlemek:** Yıldırımaya konu olan eylemlerin neden olduğu stres karşısında yapılması gereken, fizyolojik tepkileri normale çevirmeye çalışmaktır. Bedenin sağlıklı faaliyet düzeninin korunması yavaş ve derin nefes alarak kalp atışlarının normale döndürülmesi önerilmektedir. Rahatlama teknikleriyle kasların gevşetilmesi, çeşitli besinlerin dengeli yenmesi ve hızlı kilo alınıp verilmemesi, nikotin ve kafein gibi uyarıcılardan uzak durulması, fizik egzersizlerin yapılması ve bunun yanı sıra

⁷⁸ Hülya Çay, "İş Yerinde Psikolojik Şiddet ve Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, 2008, s.77.

⁷⁹ Sinem Gücenmez, "Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007, ss.84-85.

yeterli ve düzenli uyku düzeninin olması kişinin kendini daha güçlü hissetmesini sağlamaktadır.

- **Gülmek:** Gülmek, vücudun doğal “mutluluk hapi” olan endorfin salgılanmasına sebep olmaktadır. Gülmenin, sinirleri gevşetmek, sindirim sistemini çalıştırmak, kan dolaşımını kolaylaştırmak gibi tedavi edici özelliklerinin olduğu bilimsel olarak ortaya konulmuştur.
- **Müzik Dinlemek:** Yapılan araştırmalarda, kalp atışlarının müzikle eş zamanlı olduğu ve stresi azaltıcı etkisinin bulunduğu kanıtlanmıştır. Müziğin, kortizol adı verilen kimyasalların salgısını yavaşlatarak stres hormonlarının düzeyini düşürdüğü aynı zamanda bağışıklık sistemini güçlendiren T-hücrelerini çoğalttığı da saptanmıştır.
- **Doğaya Yakın Olmak:** Hastanede yapılan araştırmalarda, odalarından doğa manzarasını gören hastaların iyileşme hızının, başka bir binayı gören hastaların iyileşme hızından daha yüksek olduğu, akvaryumu seyretmenin dahi kişinin tansiyonunun düşmesine ve rahatlamasına yardımcı olduğu belirlenmiştir.
- **İletişim Kurmak:** Kişinin içinde bulunduğu durumu başkasıyla paylaşamaması, sıkıntılarını anlatamaması en temel stres kaynaklarından. Özellikle kaygının ve acının paylaşılmasının insanları rahatlattığı ve tedavi sürecini hızlandırdığı araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Arkadaşların ve yakın çevrenin, psikolojik şiddet mağduruna empatiyle yaklaşması ve ona yalnız olmadığını hissettirmesi, kişinin bireysel mücadelesine önemli katkılarda bulunacaktır. Psikolojik açıdan büyük yıkım yaşayan kişinin, zor anlarında mağdurla birlikte yürüyüşe çıkmak, sinemaya gitmek, yardımcı kitaplar önermek, yemeğe götürmek, kart ve çiçekler göndermek kendisine değerli bir katkı ve armağan olacaktır⁸⁰. Bu durumda mağdurun yalnız bırakılmaması yaşadıkları sıkıntıların üstesinden gelebilmesi açısından önemli bir unsurdur.

⁸⁰ Çobanoğlu, a.g.e., s.115.

B. TOPLUMSAL MÜCADELE

Psikolojik şiddet, tek bir kişiye uygulanıyormuş gibi görünse de, aslında kelebek etkisi halinde yayılarak, aileler, kuruluşlar ve tüm toplum üzerinde negatif bir dalgalanma yaratmakta içine aldığı herkes için duygusal sorunlara neden olmaktadır. Toplum, aylar ve hatta yıllar süren bir zaman boyunca geçmişte yaşadığı olayların etkisini üzerinden atmaya çalışan ve kendisine eskisi kadar katkıda bulunamayan psikolojik şiddet kurbanlarının yaratıcılık ve üretkenliğini kaybetmektedir ⁸¹. Bu durumda bir toplumda yaygın olarak psikolojik şiddet yaşıyorsa bunun bedeli çok farklı kesimler tarafından ödenmektedir.

Psikolojik şiddetin topluma maliyeti herkesin anlayabileceği bir biçimde tüm iletişim araçlarıyla bireylere açıklanmalı ve böylelikle toplumda bu tür olaylara karşı bir bilinç oluşturulmalıdır. Buradaki amaç duygusal tacizin, toplum tarafından “kabul edilemez” bir olgu olarak benimsenmesini sağlamaktır. Başka bir deyişle, taciz eylemlerinin ve sorumlularının toplumsal yaşamda kabul edilmeyen sınırlar içinde kalmasının sağlanması, psikolojik şiddet olaylarına yönelik toplumsal mücadelede önemli bir araç olacaktır.

C. KURUMSAL MÜCADELE

Pek çok farklı nitelik ve geçmişe sahip kişiler bir araya gelerek örgütleri oluşturmaktadırlar. Bir örgütte bulunan kişilerin paylaştığı benzer inançlar olsa bile, algıları arasında bulunan farklılıklar sayesinde örgüt iklimine çeşitlilik katılmaktadır. Örgüt iklimi, içinde var olan insanların birbirleriyle kurdukları ilişki ve iletişim biçimlerinden etkilenmektedir. Örgüt iklimi kapalı ve açık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açık örgütsel iklimde çalışma ortamı birlik ve beraberlik içerisindedir ancak kapalı örgütsel iklimde katı, baskıcı bir tutum söz konusudur ve çalışanlar birbirlerine karşı samimi değildirler ⁸². Kapalı örgütsel iklimlerde mobbing oluşma ihtimali daha fazladır.

⁸¹ Davenport, Schwartz, Elliot, **a.g.e.**, s.145.

⁸² Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Nobel Yayınevi, 2011, ss.18-19.

Mobbing hedef olarak seçilen kişiyi yani mağduru yıldırma ve iş yerinden uzaklaştırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Mobbing nedeniyle işletmeler kilit insanlarını yitirmektedir. Mobbing, işgörenin işi bırakmasına, erken emeklilik istemesine ve hatta sağlık sorunları nedeniyle işe gelemeye hale gelmesine neden olmaktadır. İşletmeler mobbinge mücadele ederken, diğer taraftan da iş görenlerin örgütsel bağlılığını artırma yoluna gitmelidir ⁸³.

Çalışanların mobbing sürecinin ilk işaretlerini anlayabilmeleri için buna karşı duyarlı hale getirilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir. İşletmelerde katılımcı yönetim, açık iletişim, kişisel başarıların ödüllendirilmesi, grup veya takım çalışmasının ön plana çıkarılması gerekmektedir. Örgütün amaçlarını ve çalışanlara nasıl davranılacağını açıklayan bir yol haritası çizilmelidir. İletişim ve raporlama biçimi açıkça tanımlanmalıdır. Ekip ruhunun oluşturulması için çalışmalar yürütülmeli, insan ilişkileri ve iletişim becerileri eğitimi verilmelidir. Çalışanın iş tanımı, görev ve sorumlulukları ayrıntılı bir biçimde tanımlanmalıdır. Her düzeydeki sorunu çözmek için bir mekanizma oluşturulmalı ve bir sorun varsa gerçekten çözümlenmediğinin takip edilmesi gerekmektedir.

D. ADINI KOYMA BİLİNÇLENDİRME

Psikolojik şiddet, farklı alanlarda faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarında, kamu kurumlarında ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda görülebilmektedir. Bununla birlikte, örgütler, ekip çalışması, yetki ve sorumluluk, güven, dürüstlük, açık ve sık iletişim, personel geliştirme gibi alanlarda kendilerini geliştirdikçe, şikâyetlerin çözümü ve çatışma yönetimi konularında etkinlikte bulundukça psikolojik şiddetin önlenmesi olasılığı da artabilmektedir ⁸⁴.

Alınabilecek Kurumsal Önlemler:

İşyerlerinin sektörel farklılıkları, nitelik ve nicelik itibarıyla farklı özelliklere sahip olması ve farklı üretim yöntemleri kullanarak faaliyetlerini sürdürüyor olmaları

⁸³ Kılıç, a.g.e., ss.73-75.

⁸⁴ Davenport, Schwartz, Elliot, a.g.e., s.106.

nedeniyle psikolojik tacizle mücadele yöntemleri farklılık göstermektedir. İşyerleri, işyerinde psikolojik tacizin unsurlarının ortaya çıkması halinde, konu hakkında bilgi sahibi olmalı ve kurumsal yapılarını, kamuoyundaki itibarlarını ve marka değerlerini zarara uğratmama noktasında koruma altına almalıdır ⁸⁵.

Psikolojik tacizin işyerinde yaşanmaması ve/veya önlenmesi için aşağıdaki belirtilen tedbirlerin öncelikle hayata geçirilmesi gerekmektedir ⁸⁶:

- İşyerleri psikolojik tacizi önleyici politikalar geliştirmelidir.
- İşyerlerinde psikolojik taciz konusunda tehlikeleri anlatan broşürler dağıtılmalı, işçilere ve eğitimcilere yönelik eğitim ve bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır.
- İşyeri kendi işletme yapısına uygun olarak, psikolojik taciz olaylarının incelenmesi için yöntemler geliştirmeli, işyerinde psikolojik tacize teşebbüs eden kişiler için disiplin cezaları ve rehabilitasyon önlemleri alınmalıdır.
- İşyerlerinde psikolojik taciz şikâyetleri dikkate alınmalı ve adil çözüm yolları geliştirilmelidir.
- İşyerlerinde psikolojik tacizi önlemek için alınacak tedbirlerde, bu yöndeki iddiaların araştırılması ve soruşturulmasında 'gizliliğin korunmasına' özel hassasiyet gösterilmelidir.
- Toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmesi veya işyeri yönetmeliklerine konuyla ilgili hükümler konmalıdır.

⁸⁵ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı “İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi”, Ankara, 2013 s.22-23.

⁸⁶ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı “İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi”, Ankara, 2013 s.22-23.

VI. MOBBİNGLE MÜCADELE EDEBİLMENİN HUKUKİ BOYUTU

A. MOBBİNGLE MÜCADELEDE TÜRKİYE' DEKİ HUKUKİ BOYUT

Yöneticilerin, çalışanlara karşı olan etik sorumluluklarını gereğince yerine getirmemeleri durumunda psikolojik şiddetin ortaya çıkması beklenen bir durumdur. 1926 yılında kabul edilen 765 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun da tam olarak "psikolojik şiddet" kavramı karşılayacak bir madde olmamasına karşın, 2004 yılında kabul edilen ve 1 Haziran 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda ve 22 Aralık 2001 tarihinde kabul edilen 4721 sayılı Medeni Kanun'da işyerindeki yıldırma davranışlarını önlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. Bu maddeler aşağıda sıralanmıştır ⁸⁷;

TCK Madde 84: "Başkasını intihara azmettiren, teşvik eden, başkasının intihar kararını kuvvetlendiren ya da başkasının intiharına herhangi bir şekilde yardım eden kişi, iki yıldan beş yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır." Daha önce belirtildiği gibi, psikolojik şiddet, mağdurda derin bir duygusal yıkım yaratmakta, intihara kadar giden bir sürecin yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle 84. maddede belirtilen suçla ilişkin ceza, psikolojik şiddet tacizcilerini de içine almaktadır.

TCK Madde 96: "Bir kimsenin eziyet çekmesine yol açacak davranışları gerçekleştiren kişi hakkında iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur."

TCK Madde 125:

(1) Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden ya da yakıştırmalarda bulunmak veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun gıyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az üç kişiyle ihtilâl ederek işlenmesi gerekir.

(2) Fiilin, mağduru muhatap alan sesli, yazılı veya görüntülü bir iletiyle işlenmesi hâlinde, yukarıdaki fıkrada belirtilen cezaya hükmolunur.

⁸⁷ T.C. Resmi Gazete, Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü, **12.10.2004 tarihli 25611 sayılı yayın**, Ankara.

(3) Hakaret suçunun;

a) Kamu görevlisine karşı görevinden dolayı,

b) Dinî, siyasî, sosyal, felsefi inanç, düşünce ve kanaatlerini açıklamasından, değiştirmesinden, yaymaya çalışmasından, mensup olduğu dinin emir ve yasaklarına uygun davranmasından dolayı,

c) Kişinin mensup bulunduğu dine göre kutsal sayılan değerlerden bahisle, işlenmesi halinde, cezanın alt sınırı bir yıldan az olamaz.

(4) Ceza, hakaretin alenen işlenmesi hâlinde, altıda biri; basın ve yayın yoluyla işlenmesi halinde, üçte biri oranında artırılır.

Medeni Kanun Madde 24: “Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır⁸⁸”.

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu’nun 10 Aralık 1948 tarihinde benimsediği ve ilan ettiği İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nde, insanın zorbalık ve baskıya karşı son bir yol olarak ayaklanmaya başvurmak zorunda bırakılmaması için insan haklarının hukuk düzeniyle korunması gerektiği belirtilmiştir. Bildirgenin 5. maddesinde; “Hiç kimseye işkence ya da zalimce, insanlık dışı ya da onur kırıcı davranış ve ceza uygulanamaz.” ifadesi yer almaktadır⁸⁹. Yürürlükte olan bu maddeler, günümüzün karmaşık işyeri sorunlarına tam olarak cevap verecek nitelikte görünmemektedir⁹⁰.

Psikolojik şiddetin, kişiliğe yönelik yapılan bir saldırı dolayısıyla bir suç sayılması için öncelikle İş Kanunu’nda ve Türk Ceza Kanunu’nda açıkça tanımının

⁸⁸ T.C. Resmi Gazete, Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü, **08.12.2001 tarihli 24607 sayılı yayın**, Ankara.

⁸⁹ İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, **Madde: 5, 10.12.1948**.

⁹⁰ Çobanoğlu, **a.g.e.**, s.201.

yapılması ve hangi davranışların, eylemlerin ve ifadelerin yıldırma sürecini oluşturduğu belirtilmelidir. Kanunda belirtilen psikolojik şiddetin, kişinin benliğine yönelik, fiziksel ve ruhsal sağlığının bozulmasına neden olan kasıtlı olarak işlenmiş bir suç sayılması gerekmektedir. Yapılacak bu düzenlemenin, psikolojik şiddetle mücadele çalışmalarına büyük ölçüde destek sağlayacağı umulmaktadır. Psikolojik şiddet ile başa çıkma konusunda en büyük görev kuşkusuz ki örgüt yönetimine düşmektedir. Çalışanlarını “örgütü oluşturan en önemli parça” olarak benimseyen ve bu yaklaşım doğrultusunda bir yapı oluşturan örgütlerde psikolojik şiddetin ortaya çıkma olasılığının da düşük olduğu söylenebilmektedir.

B. MOBBİNGLE MÜCADELEDE DÜNYA’ DAKİ HUKUKİ BOYUT

Bu konuda öncü olan ülkelerden Fransa’da cinsel taciz konusu ilk kez 1992 tarihli bir yasayla ve sadece dikey ast-üst ilişkisi ile sınırlı olarak kabul edilmiştir. Ancak, sözü edilen hukuki yolun yeterli güvence oluşturmaması Fransa’nın 4 Şubat 2000 tarihinde 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Sosyal Şartı onaylamasına neden olmuştur. 17 Ocak 2002 yılında kabul edilen bir yasa ile iş koduna “Taciz” kenar başlığı ile eklenen hükümlerle doğrudan “mobbing” e karşı kapsamlı bir güvence oluşturulmuştur. Bu yasaya göre; yinelenen davranışlarla, çalışma koşullarını, haklarını ve onurunu, fiziki ya da akli sağlığını ya da mesleki geleceğini tehlikeye sokacak biçimde başkasını taciz edenler hakkında bir yıl hapsi cezası ve 15000 Euro para cezası uygulanmasına karar verilmiştir ⁹¹.

Belçika’da yasanın ortaya çıkmasına neden olan olay ise David van Gysel isimli bir postacının arkadaşları tarafından “mobbing” e maruz bırakılması ve bu olay nedeniyle depresyona girip kendisini trenin altına atarak intihar etmesidir. Yaşanan bu acı olay “mobbing” i Belçika kamuoyunun gündemine taşımış, sonuçta Avrupa’nın en kapsamlı yasal düzenlemesi yürürlüğe konmuştur. Buna göre önlem politikası yürütmeyen, önleme danışmanı atamayan veya ilgili önlemleri almayan işveren Belçika İş Sağlığı ve Güvenliği Yasasının 81. Maddesi uyarınca ceza hukuku açısından kovuşturmaya maruz kalabilmektedir. Bu maddeye göre işveren, sekiz günden bir

⁹¹ H. Mimaroglu, H. Özgen, “Örgütlerde Güncel Bir Sorun “Mobbing”, Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi, 81348063479 Makale, s. 217.

seneye kadar hapis cezasına mahkum edilebilir ve işverene 250 Eurodan 5000 Euroya kadar para cezası verilebilmektedir ⁹².

Hollanda Hukuku'nda ise, işverenin işyerinde psikolojik tacizle ilgili yükümlülüklerini konu alan başlıca yasal düzenleme, Arboret olarak da bilinen "İş Koşulları Yasası" dır. Yasanın genel gerekçesinde mobbingin iş kaynaklı psiko-sosyal bir risk olduğundan söz edilmektedir. Rotterdam Sulh Mahkemesi 2000 yılında verdiği bir kararında, işverenin mobbingi sonucunda çalışamaz duruma gelen bir işçinin tazminat talebini kabul etmiştir. Bu olaya göre işyerinde 29 yıldır çalışan davacı işçi, işyerinde yürürlükte olan toplu iş sözleşmesinde belirtilen bir ücret ekinin ödenmesini talep edince, işverenin mobbingine maruz kalmıştır. Yargıç, işverenin işçiye 94.000 Gulden ödemesini hükme bağlamıştır. İşveren, savunma olarak işçinin rahatsızlığının aşırı hassas kişilik yapısından ileri geldiğini öne sürmüştü, ancak, bu iddiası işverenin 29 yıldır yanında çalışan bir işçinin kişilik özelliklerini bilmesi ve ona karşı davranışlarında da işçinin bu kişilik özelliklerini göz önüne alması gerektiği gibi gerekçelerle kabul görmemiştir ⁹³.

Almanya'da ise Dresden Eyalet İş Mahkemesi'nce verilen bir kararda 6 ay boyunca mobbinge maruz kalan ve bunun sonucunda ağır depresif şikayetler, intihara eğilim belirtileri nedeniyle çalışamaz hale gelen işçiye 40.000 Euro manevi tazminatın ödenmesine karar verilmiştir ⁹⁴.

İşverenler ve çalışanlar açısından işyerinde olumsuz olaylar yaşandığında, özellikle çalışanlara fiziksel şiddet davranışı uygulandığında, yasal sistem çalışanları desteklemek için doğal bir şekilde varlığını gösterir. Bu durum işverene de bir rahatlık sağlar. Ne yazık ki çalışanlar için yasal düzenlemelerin artması ve genel kanunların uygulanması özellikle çalışanlar için çalışma yaşamındaki ayrımcılığına ilişkin-duygusal strese neden olan haksız uygulamalar ve diğer istismar davranışları açısından çok etkili olamamıştır. Tarihsel süreçte birbirine benzer kanunlar günlük çalışma alanını düzenlemede yetersiz kalmıştır. Amerika Birleşik Devletleri' nde işyerindeki istismar henüz yasal sistem tarafından tanımlanmamış ve kabul

⁹² H. Mimaroglu, H. Özgen, "Örgütlerde Güncel Bir Sorun "Mobbing", **Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi**, 81348063479 Makale, s. 217.

⁹³ Mimaroglu, Özgen, **a.g.e.**, s. 217.

⁹⁴ Mimaroglu, Özgen, **a.g.e.**, s. 217.

edilmemiştir⁹⁵. ABD'nin aksine, İsveç, Norveç, Finlandiya, Avusturya ve Almanya çalışma yaşamında duygusal refahı iyileştirebilecek, mesleki güvenliği koruyucu yasaları kabul etmiştir. Çalışan bir bireyin hakkı olarak duygusal refahın iyileştirilmesi, özellikle işyerinde mobbingin önlenmesini içermektedir.

Avrupa'daki bu ülkeler işyerinde mobbingi önlemenin yasal bir ihtiyaç olduğunu kabul ederken, Amerika'da karşılaştırılabilir bir eğilim ya da hareket olmaması tedirgin edicidir. Belki Amerikalılar zahmetli ve özensiz çalışma koşullarını fazlası ile kabul etmişlerdir ya da işverenler, çalışanları kendilerine dava açabilir korkusunu yaşamaktadırlar. Ancak, kanun yapıcıların işyerindeki mobbingin neden olduğu önemli tehlikeleri dikkate almaları gerekmektedir⁹⁶. Sonuç olarak, kurum depresyonu diye de tabir edebileceğimiz mobbing, psikolojik şiddet ya da yıldırma eylemi, ölçülebilir, teşhis edilebilir bir sorundur⁹⁷. Eğer mobbinge çözüm üretemezsek çalışanlardan örgütlere, örgütlerden ülkelere kadar sorun büyüüp içinden çıkılmaz bir hal almaya başlayacaktır.

Bu bölümde işyerlerinde çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkileyen temel bir sorun olan psikolojik yıldırmanın tanımına, gelişimine, türlerine, ortaya çıkış nedenlerine, sonuçlarına ve psikolojik yıldırma ile başa çıkma yollarına yer verilmiştir.

⁹⁵ Elisabeth Reichert, "İşyerinde Mobbing: Sosyal Hizmet İçin Yeni Bir Öncelik Alanı" Çeviren: Emine Özmete, **Hacettepe Üniversitesi S Dergisi Makale**, 21 Ekim 2010

⁹⁶ Reichert, a.g.e.

⁹⁷ Üstün Dökmen, **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005 s. 173.

İKİNCİ BÖLÜM

I. TÜKENMİŞLİK SENDROMU

A. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE TANIMI

Aşırı stres, aşırı iş yükü, hedeflere ulaşamama ve iş hayatında beklentilerin maddi ve manevi olarak karşılanamaması gibi birçok unsur çalışanları tükenmişlik sendromuna sürükleyebilmektedir. Bu durum çalışanların hem iş kalitelerini hem de yaşam kalitelerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Tükenmişlik, kısaca kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak açıklanabilir. Tükenmişlik kişinin bedensel ve duygusal olarak işinin gereklerini yerine getiremeyecek hale girmiş olmasıdır. Bu durum işe ilişkin çok yönlü ve şiddetli olumsuzlukların kronik bir şekilde sürmesi sonucunda bireyin duygularının ve işe karşı tutumunun etkilenmesi ile ortaya çıkmaktadır ⁹⁸.

Tükenmişlik kavramı ilk defa örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalışmış olan klinik psikolog Herbert Freudenberger tarafından 1974 de ortaya atılmıştır. Freudenberger, insanlarla etkileşim içerisinde olan kişilerde gördüğü bu duruma tükenmişlik adını koymuştur. Tükenmişlik, ilk başlarda hizmet sektöründe çalışan insanlar arasında görülen duygusal tükenme halini tanımlayan günlük konuşma diline ait bir terimken, Freudenberger bu terimi, “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı ve karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme olarak tanımlamıştır ⁹⁹.

⁹⁸ Ali Çağlar Güllüce, “ Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006 s. 3.

⁹⁹ Olca Sürgevil, **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2006, s. 4.

Christina Maslach' a göre tükenmişlik "işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıması ile oluşan bir sendrom" dur¹⁰⁰.

Alman psikolog Herbert Freudenberger, Susan E. Jackson ve diğerleri, tükenmeyi, bireyin perspektiften tanımlamışlardır¹⁰¹. Cary Cherniss, 1980'de örgütsel, kişisel ve kültürel faktörleri içeren bir teori sunup, konuya dikkat çekmiştir. Cherniss tükenmişliğin, çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını ilk ortaya koyan kişidir. En son ve en özetleyici tanım ise Prof. Dr. Arie Shirom tarafından yapılmıştır. Shirom, "geçmiş araştırmalardan çıkarılacak başlıca sonucun, tükenmişliğin ana temasının kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumu" olduğunu belirtmiştir¹⁰².

Tükenmişlik sendromu genellikle sorunlu insanlarla yoğun bir şekilde temas halinde olan çalışanlarda görülmektedir. Tükenmişlik sendromu strese benzer belirti ve etkilere sahiptir. Fakat, tükenmişliği stresten ayıran özelliklerden biri tükenmişliğin çalışan ile karşısındaki kişi arasında olan sosyal ilişki kaynaklı bir stres türü olmasıdır. Tükenmişlik sendromu özellikle insan kaynakları yönetimi açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Zira yönetici ve çalışanların kişilikleri, sosyal hayatları ve iş tatminleri üzerinde yıkıcı etkileri olabilmektedir. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde örgüt ve çalışanların bünyesini kemiren bir hastalığa dönüşmektedir.

B. TÜKENMİŞLİKLE YAKINDAN İLİŞKİSİ OLAN KAVRAMLAR

1. Tükenmişlik Ve Stres

Birçok araştırmada tükenmişlik ve stres ilişkisi karşılaştırılmıştır. Tükenmişlik ile stresin benzer belirtileri ve etkileri bulunmaktadır. Bilimsel olarak bu iki olgu arasındaki ilişkinin ne olduğu konusunda ise farklı görüşler yer almaktadır. Bazı görüşler

¹⁰⁰ C. Maslach, S.E. Jackson, "The measurement of experienced burnout", **Journal of Occupational Behaviour**, Vol. 2, 1981, 99.

¹⁰¹ Güllüce, **a.g.e.**, s.4

¹⁰² C. Maslach ve P. Zimbardo, **The cost of caring**, New Jersey: Prentice Hall, 1982, p.3.

tükenmişliği stres sürecinin son basamağı olarak kabul etmektedir ¹⁰³. Tükenmişlik stres ile başlamakta ve bu stresin kontrol altına alınamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

1970'lerde stresin doğurduğu olumsuz sonuçlar arasında bazı farklı tepkiler saptanmış, bunlar tükenmişlik kavramı altında toplanmıştır ¹⁰⁴. Tükenmişliğin çalışma hayatında, hizmet veren ile alan arasında oluşan sosyal ilişki kaynaklı bir stres olması onu stresten ayıran önemli bir özelliktir. Bu sebeple tükenmişlik sendromu baş edilemeyen stres sonucu ortaya çıkmaktadır ¹⁰⁵. Stres kavramı genelde memnuniyetsizliği ifade etmek için kullanılır. Bu memnuniyetsizlik çevresel ve duygusal faktörlerle ilgilidir. "Stres, bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve/veya psikolojik zorlamaya karşı bir tepkinin sonucu" olarak tanımlanmaktadır ¹⁰⁶.

Strese neden olan faktörler; sıcaklık, soğukluk, gürültü, uykusuzluk, baş ağrıları gibi fiziksel etkenler, duyguları bastırma, sabit fikirlilik, aşırı hassasiyet, iş tatminsizliği gibi psikolojik etkenler, yetersiz kaynaklar, kişiler arası sorunlar gibi toplumsal etkenler, yaşam amacının kaybolması, güç bir ilişkinin yok olması gibi ruhsal etkenler, iş yerinde yaşanan sıkıntılar, sorunlar gibi iş ile ilgili etkenler ve az mola, toplumsal destek sistemlerinin olmaması, yardıma ihtiyacı olanlarla çalışabilmek için yeterli eğitimin olmaması ya da ekonomik durumun kötü olması gibi durumsal etkenler olarak toplanmıştır ¹⁰⁷. Avusturyalı endokrinoloji uzmanı Hans Selye' nin stres kuramı "Genel Uyum Sendromu" olarak bilinmektedir. Bu stres kuramına göre organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişmektedir. Bunlar ¹⁰⁸:

- *Alarm Aşaması*: Organizmanın dış uyarıcı acıyı stres olarak algıladığı bu durumda organizmada birtakım değişiklikler oluşmaya başlamaktadır. Stres yaratan olayı önce beyin algılar, en önemli stres hormonu olan ACTH (adrenokortikotropik) salgılanması artar. Alarm belirtisi; göz bebeklerinin

¹⁰³ Güllüce, a.g.e., s.4.

¹⁰⁴ M. Şerif Şimşek vd. **Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.266.267.

¹⁰⁵ Maslach, Zimbardo, a.g.e., p.3.

¹⁰⁶ Z. Sabuncuoğlu ve M. Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, 2005, s.299.

¹⁰⁷ Hakan Koç ve Akyay Uygur, **Sekreterlik Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, ss.116-117.

¹⁰⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.301.

büyümesi, yüzün solması, kalp atışlarının hızlanması, damarların büzülmesi, tansiyonun yükselmesi, soğuk ter boşalması, kan şekerinin yükselmesi, mide asidi salgılamasının artması belirtileriyle ortaya çıkmaktadır. Kişi istenmeyen koşuldan ya kaçmakta ya da mücadele etmektedir. Stresi yaratan faktör ortadan kalkarsa gevşeme, uyku, sindirim gibi durumlarla vücut hareketleri yavaşlamaktadır. Ama stres durumu devam ederse ikinci aşama olan direnme aşamasına geçilmektedir.

- *Direnme Aşaması:* Stres yaratan şartlara rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıkarsa direnç oluşmaktadır. Bu durumda organizmanın alarm aşamasındaki belirtileri ortadan kalkmaktadır. Bu aşamada vücudun direnci normalin üzerindedir. Organizma direnç gösteriyorsa stresi yenebilir. Ancak yoğun ve sürekli gerilim organizmanın savunmasını zayıflatmakta ve üçüncü aşama olan tükenme aşamasına geçmesine neden olmaktadır.
- *Tükenme Aşaması:* Stres uzun süreli olursa uyum içinde vücudun kapasitesi tükenmekte, savunması azalmakta ve bir takım hastalıklar ortaya çıkmaktadır. Stresin davranışsal, psikolojik ve fizyolojik olmak üzere bireysel anlamda sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlardan psikolojik sonuçlar aile sorunları, uyku düzensizliği, depresyon, psikolojik hastalıklar ve tükenme belirtisidir ¹⁰⁹.

Tükenmişlik yoğun ve dolu bir tempoda, çok başarılı olmak için çalışan, her çalışmada üzerine düşenden fazlasını yapan, sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir ¹¹⁰. Sonuçta uzun süre yaşanan iş stresi ve stresle mücadele edememe tükenmişliğe yol açmaktadır ¹¹¹.

Tükenmişliğin, işi gereği insanlarla yüz yüze olan ve onlara yardım eden, işi ile sorunu olan kişilerin yaşadığı, sosyal ilişki kaynaklı bir sendrom olması, onu stresten ayıran temel özelliğdir. Özellikle psikolojik denge kurulamayan çalışma ortamlarında iş stresi ve zamanla tükenmişlik sendromu ortaya çıkabilmektedir. İş hayatından kaynaklı stresler ile bunların dolaylı ve doğrudan sonuçları tüm toplumları ilgilendirmektedir.

¹⁰⁹Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.300.

¹¹⁰ Z. Baltaş ve A. Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, 2012 s. 77.

¹¹¹ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.301.

Stres olarak bilinen problemleri doğuran iş şartlarının, çalışanlar üzerinde yarattığı baskı ve zorlamanın uzun sürmesi sağlıkla ilgili ciddi sonuçlar doğuracaktır.

2. Tükenmişlik ve İş Doymu

Bazı araştırmalara göre iş doymu ile tükenmişlik arasında bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bireyin kişilik özellikleri ile iş doymu ve tükenmişlik arasında bir bağlantı olabileceği düşünülmektedir. İş doymu, iş görenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyumdur ¹¹². Çalışma şartlarının ve çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışma hayatından kaynaklanan sorunların en aza indirilmesiyle çalışma hayatının kalitesi artırılabilir ¹¹³.

İş doymu kişinin iş ile ilgili değerlerinin iş ortamında karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olması olarak da tanımlanmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda iş doyumunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda etkili olduğu belirtilmiştir ¹¹⁴. Her örgüt, ürettiği ürünün niceliği ve niteliğini arttırmayı en önemli hedefi olarak görmektedir. Bunun için de iş görenlerin mesleklerinden doyum almaları sağlanmalıdır ¹¹⁵. İş doymu; çalışma hayatının kalitesinin artırılması, çalışma koşulları ve çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışma yaşamı sorunlarının en aza indirilmesiyle sağlanabilmektedir ¹¹⁶.

Bireyin yaptığı işten memnun olması, kendisini işine, işini de kendisine layık görmesi, işi karşılığı aldığı ücreti yeterli bulması gibi birçok olumlu etmen çalışanın iş doyumunun yükselmesine sebep olmakta, bu tarz olumlu etmenlerin yokluğu ise

¹¹² İ. Kemal Alanyalı, “Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik Etkileri Bağlamında İncelenmesi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2006, s.60.

¹¹³ Celal Kadir Çelik, “Eğitim Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlikleri ile Evlilik Doyumları Arasındaki İlişki” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2006, s.8.

¹¹⁴ Çelik, **a.g.e.**, s.8.

¹¹⁵ Dilek Erdemoğlu Şahin, “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007, s.37.

¹¹⁶ Şahin, **a.g.e.**, s.37.

çalışanlar üzerinde doyumsuzluk yaratmaktadır ¹¹⁷. İş görenin işinden aldığı doyum derecesi, duyduğu haz veya ulaştığı duygusal durumun derecesidir. Çalışanın işinden doyum sağlaması, şirket açısından önemli bir etkidir ¹¹⁸. İş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakıldığında bu iki kavram arasında olumsuz bir ilişki dikkat çekmektedir. Kimi araştırmalara göre iş doyumundaki azalma tükenmişlik için geçerli bir etken olarak ele alınırken, kimi araştırmalara göre de mesleki stres kaynaklı, psikolojik bir gerginlik olarak karakterize edilen tükenmişlik, işe duyulan bağlılık ve iş doyumunda değişiklikler içermektedir ¹¹⁹. Çalışanlarda iş doyumunun yüksek olması performans ve verimliliği arttırmakta bu da hem çalışan hem de işveren açısından olumlu sonuçlara yol açmaktadır.

3. Tükenmişlik ve İşkoliklik

İş bireylerin yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Yaşamın amacını anlama, kimlik kazanma, potansiyelini kullanma, kendini gerçekleştirme, kendine saygı duyma, sosyal destek sağlama, maddi kazanımlar elde etme, zamanı geçirme gibi pek çok yararı bulunmaktadır. Kişinin işi gereği zaman zaman daha çok çalışması doğaldır. Ancak bunun sürekli olması aile, arkadaşlar ve sosyal çevrenin ihmal edilmesi, iş dışındaki uğraşlardan uzaklaştırılması, adeta dışarıdaki yaşamdan kopma noktasına gelmesi durumunda bir sorunun varlığından söz edilmektedir ¹²⁰. Bu şekilde çalışmak esas olarak psikolojik bir bozukluk değildir, ancak bir süre sonra bireyin kendisi ve yakın çevresi ile olan ilişkileri açısından sorunlara yol açabilmektedir.

İnsanın işini sevmesi, doyumlu bir hayat için esastır. Ancak aşırı iş yükü, kişi işinden hoşlansa bile doğrudan ağır bir stres olgusudur ¹²¹. İşkolik olmak işini sevmek ile aynı anlamda değildir. İşini ne için yaptığını, yaşamına ne tür değerler kattığını, işini yaparak başkalarına ne tür faydalar yarattığını bilen insanlar bunu sağlıklı ve sürekli bir şekilde yapabilmek için işkolik olmamaları gerektiğini bilirler ¹²². İşkolikler, işlerini

¹¹⁷ Ahmet Çelikkol, *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*, İstanbul, 2001, s.130.

¹¹⁸ Hülya Gümüş, "Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması" (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006, s.28.

¹¹⁹ Sürgevil, *a.g.e.*, ss. 13-14.

¹²⁰ Şahin, *a.g.e.*, s.39.

¹²¹ Baltaş, Baltaş, *a.g.e.*, s. 76.

¹²² Şahin, *a.g.e.*, s.39.

çok sevdikleri için değil doğru ve akıllı çalışmanın nasıl olması gerektiğini bilmedikleri için bu şekilde çalışırlar.

İşkoliklik, geç saatlerde yatılmasına karşın erken kalkmak, yemek molasında yemek yerken çalışmak, her gün yapılacak işlerin listesini tutmak, hiçbir şey yapmamayı zor bulmak, hep rekabetçi olmak, her yerde ve her zaman çalışabilmek, tatile çıkacak vakti bulamamak, emeklilikten korkmak olarak sıralamıştır ¹²³. Bu şekilde belirtiler gösteren işkolikliğin devamında baş gösteren sorunlar şunlardır ¹²⁴:

- Yaratıcılıkta azalma
- Sağlık sorunları
- İş arkadaşlarını ve iş ortamını olumsuz etkileyebilecek tavır ve tutumlar
- Verim düşüklüğü
- Konsantrasyon ve motivasyon sorunları
- İşe yabancılaşma, izolasyon ve tükenmişlik sendromu
- Anlamlandırılmayan iletişim ve davranış sorunları

Buradan da anlaşılacağı gibi işkoliklik sonucu insanların karşılaştığı problemlerden biri de tükenmişlik sendromudur.

Hayatın büyük kısmını işkolik olarak geçiren ve çeşitli sebeplerle yoğun iş yükü altında kalan kişiler tükenme durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bazı insanlar işleriyle kendilerini eğlendirirler. İş dışındaki zamanlarda ise zevk alacak bir şey bulamazlar ve bu durumda kendilerini işlerine vermeyi tercih ederler ¹²⁵. Tükenmişlik sendromu ile işkoliklik ilişkisine bakıldığında, kişilerin tükenmişliğin en başında sahip oldukları şirkete bağlılık ve çalışma yeterliliklerini, aşırı stres ve bununla mücadele yönünde yetersiz kalmaları ile yitirdikleri görülmektedir. Kişiler öncelikle iş

¹²³ Baltaş, Baltaş, **a.g.e.**, s. 77.

¹²⁴ Şahin, **a.g.e.**, s.39.

¹²⁵ Baltaş, Baltaş, **a.g.e.**, s. 77

doyumsuzluğunu, daha sonra da tükenmişliği yaşamaktadırlar ¹²⁶ . Hedeflerine ulaşamama ve başarısızlık hissi ise tükenmişlik sendromunu ortaya çıkarmaktadır.

C. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

İnsanların bazen yoğun şekilde “hayat çekilmez” olarak düşündükleri görülmektedir. Tükenme belirtisi olarak tanımlanan bu duygunun belirtilerinin anlaşılması bazen çok güç, bazen de çok kolaydır ¹²⁷. İşle ilgili olumsuzluklar uzun süreliyse kişi işine yabancılaşır ve duygusal olarak tükenir. Kişide işe ve ortama karşı alaycı bir tutum ve yabancılaşma gözlenmekte ve kişi kendini izole etmeye başlamışsa tükenmişlik durumunun yaşanmaya başladığı anlaşılmaktadır. Eğer kişinin işle ilgili ulaşamayacağı hedefleri varsa tükenmesi daha kolay olacaktır. Mesleki tükenmişlikte bireylerin gösterdiği tepki psikolojik, fizyolojik ve davranışsal olarak üç kategoride incelenmektedir ¹²⁸:

- *Zihinsel Tükenmişlik Belirtileri:* Duygularla ilgili belirtiler daha önce ortaya çıkar ve daha kolay tanınırlar. Yalnızlık, yarımsızlık, umutsuzluk duyguları, engellenmişlik, aile sorunları, uyku düzensizliği, depresyon, psikolojik hastalıklar, ümitsizlik, kızgınlık, sabırsızlık, huzursuzluk gibi olumsuz duygularda artış, güvensiz hissetme, diğer insanları eleştirme, insanlarla ilgilenmeme, hayal kırıklığı, endişe, alınganlık, yabancılaşma, düşük kişisel başarı hissi, tek başına kalma, sinirlilik, agresiflik, daha cezalandırıcı olma, düşmanlık duygusu geliştirme, korku ve kaygı gibi belirtiler sıralanabilir ¹²⁹.
- *Fiziksel Tükenmişlik Belirtileri:* Tükenmişlik bireylerde ritim bozuklukları, ülser, depresyon, psikomatik belirtiler, somatik şikayetler, bulantı, baş dönmesi, kas tutulması, soğuk terleme, kronik yorgunluk, uykusuzluk, alerji, nefes alma zorlukları, cilt problemleri, kas ağrıları, grip, enfeksiyon, soğuk alma, sindirim problemleri, baş ve sırt ağrıları gibi hastalıklara neden olabilmektedir. Solunum güçlüğü, uyuşukluk, genel ağrı ve sızılar, yüksek

¹²⁶ Cem Dinçerol, “Tükenmişlik Sendromu, Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013, s.28.

¹²⁷ Baltaş, Baltaş, a.g.e., s. 77

¹²⁸ Şahin, a.g.e., s.40

¹²⁹ Baltaş, Baltaş, a.g.e., s. 77.

kolesterol, kroner kalp rahatsızlığı insidansında artış, yorgunluk, bitkinlik hissi, hastalıklara bağışıklığın azalması, hafıza problemleri, hipertansiyon, hızlı kalp atması, kilo kaybı veya şişmanlama, diyabet, alerji, deri şikâyetleri gibi değişik sorun ve yakınmalar diğer fiziksel tükenmişlik belirtileri arasındadır ¹³⁰.

- *Duygusal ve Davranışsal Tükenmişlik Belirtileri:* Duygusal olarak yapılan ve davranışlara yansıyan bazı belirtiler şunlardır ¹³¹.

Bireylerin tükenmişliğe gösterdiği ilk tepkilerden biri çekilmedir. Çekilme davranışı mümkün olduğu kadar işte az zaman harcama, daha uzun molalar verme, kişinin mümkün olduğunca kendisini işten uzaklaştırmasını kapsamaktadır. Çekilme fiziksel olabileceği gibi psikolojik de olabilmektedir. Bireyler duyarsız ve sinik hale geldiklerinden küçük farklılıklar büyük tartışmalara yol açmakta, iş arkadaşları birbirlerini düşman olarak görmeye başlamaktadır. Tükenmişlik kişinin iş yaşamının kalitesinde olduğu kadar ev hayatında da olumsuz etkiye sahiptir. Jackson ve Maslach' in 1981 yılında,142 evli polisle yaptıkları araştırmada bu polislerin evde nasıl davrandıkları eşlerine sorulmuş, duygusal yorgunluk yaşayanların evlerine gergin, üzgün veya kızgın geldikleri ve işteki problemler hakkında evde sürekli şikâyet ettikleri ortaya konmuştur. Ayrıca bu bireylerin, aileleriyle zaman harcamak yerine yalnız kalmayı tercih ettiği, çevresindekilere karşı olumsuz tutum sergiledikleri ve çok az arkadaşına sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Tüm bunların yanı sıra, işe gitmek istememek, işten nefret etmek, şüpheli ve endişeli olmak, alınganlık göstermek, takdir edilmediğini düşünmek, işe geç gelmek, çabuk öfkelenmek, iş doyumsuzluğu yaşamak, ilaç, alkol, tütün vb. alma eğilimine girmek, öz güven ve öz saygıda azalma yaşamak, evlilik ve aile çatışmaları yaşamak, aile ve iş arkadaşlarından uzaklaşmak, içe kapanmak, suçluluk duygusuna kapılmak, kolay ağlamak, konsantrasyon güçlüğü ve unutkanlık yaşamak, rol çatışması yaşamak, kuruma karşı ilgi kaybı yaşamak, bazı şeyleri ertelemek veya sürüncemede bırakmak, arkadaşlarıyla iş konularında tartışmaktan kaçınmak, alaycı olmak, suçlayıcı

¹³⁰ Sürgevil, a.g.e., s. 20.

¹³¹ Sürgevil, a.g.e., s. 21.

olmak, çaresizlik ve can sıkıntısı yaşamak, yardım istemek, cesaretsizlik, gibi kendine, işine ve genel olarak hayata karşı olumsuz tutumlardır ¹³².

D. TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ VE DÖNEMLERİ

1. Tükenmişlik Düzeyi

Üç başlık altında incelenen bu bölüm, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinden oluşmaktadır. Her bir evre birbirinden bağımsız gibi görünse de aslında hepsi birbiriyle iç içedir ve evreler birbirlerini desteklemektedir.

a. Duygusal Tükenme: Tükenmişlik sendromun ilk evresidir. Tükenmişlik sendromunun bireysel stres boyutunu belirtmekte, bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında ki azalmayı, işyerinde yorulmayı ve yıpranmayı ifade etmektedir ¹³³. İş hayatındaki bireylerin duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmelerindeki artış olarak tanımlanan ¹³⁴ duygusal tükenme daha çok karşılıklı çalışma ilişkisinin fazla olduğu kişilerde görülmektedir. Tükenmişlik sendromu duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda çaresizlik, ümitsizlik duygusu ve hayal kırıklığı olarak ortaya çıkmaktadır ¹³⁵. Çünkü duygusal tükenme yaşayan kişi insanlara yardım ederken, kendisinden istenen duygusal taleplerin aşırılığı yüzünden enerji eksikliği ve duygusal kaynaklarının bittiği duygusuna kapılmaktadır. Bu duygulara kapılan kişi, hizmet verdiği kişilere karşı yetersiz olduğunu ve sorumluluklarını yerine getiremediğini düşünmekte, kendisini gergin ve mutsuz hissetmektedir. Bütün bu sıkıntıları yaşayan kişi hizmet verdiği kişilere artık sorumlu olmadığını, eskisi kadar verici olmadığını düşünmekte ve ertesi gün yeniden işe gitmek için kendini enerjiden yoksun hissetmektedir ¹³⁶.

¹³² Olcay Çam, "Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması", Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 1991, s.10.

¹³³ Baltaş, Baltaş, a.g.e., s. 77

¹³⁴ Çam, a.g.e., s. 10.

¹³⁵ Şimşek vd. a.g.e., s.267

¹³⁶ İneyet P. Aydın, **İş yaşamında stres**, Pegem Akademi, Ankara 2008, s.35.

b. Duyarsızlaşma: Tükenmişlik sendromunun ikinci kısmı olan bu durum, insanlara nesne gibi davranmayı içermektedir¹³⁷. Tükenmişliği duygusal anlamda yaşayan kişi başkalarına sorunları ile ilgili yardım edemez, kendini bu anlamda yetersiz hisseder, insanlarla ilişkilerini en az düzeye indirir ve diğer insanlarla anlamlı ilişkiler kurmaktan kendini alıkoyar. Dolayısıyla birey başkalarının hislerine, duygularına soğuk ve kayıtsız kalmaya başlar¹³⁸.

c. Düşük Kişisel Başarı Hissi: Bireyin iç dünyasında kendisini negatif olarak değerlendirmesi ve kişisel başarı eksikliği olarak ifade edilen bu kısım, tükenmişliğin üçüncü kısmıdır¹³⁹. Tükenmişliğin kişisel gelişme boyutunu temsil eden düşük kişisel başarı hissi yetersizlik, başarısızlık duygusu, iş veriminde azalma, düşük moral, üretkenlikte azalma, kişiler arası anlaşmazlık, öz saygıda azalma, sorunlarla başa çıkmada yetersizlik gibi belirtiler içermekte ve kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir¹⁴⁰.

Tükenmişliğin ikinci aşamasından sonra birey, kişiler hakkında da kendi hakkında da olumsuz düşünmeye başlamaktadır. Sergilediği yanlış davranışlar ve yanlış düşünceler için kendini suçlu hissetmektedir. Kendisi için “başarısız” hükmünü vermektedir¹⁴¹. Bu şekilde düşük kişisel başarısızlık hissini yaşayan kişi çevresine karşı düşmanlık hissine kapılacaktır¹⁴². Kişi bunun sonucunda kendine saygısını kaybedebilir. Harcadığı çabanın karşılıksız kaldığını ve başarılarının değerlendirilmediğini düşünmekte ve stres/depresyon belirtileri göstermeye başlamaktadır. Gösterdiği faaliyetlerin bir değişiklik yapmayacağına inandığında da uğraşmayı bırakmaktadır¹⁴³. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarının kendi aralarındaki ilişkilere bakıldığında tükenmişlik sendromunun bu üç boyutun birbirinden farklı ama birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir¹⁴⁴.

¹³⁷ Şimşek vd. **a.g.e.**, s.267.

¹³⁸ Şimşek vd. **a.g.e.**, s.267.

¹³⁹ Aydın, **a.g.e.**, s.35.

¹⁴⁰ Maslach, Jackson, **a.g.e.**, p.99.

¹⁴¹ Aydın, **a.g.e.**, s.35.

¹⁴² Şahin, **a.g.e.**, s.13.

¹⁴³ Maslach, Jackson, **a.g.e.**, p.99.

¹⁴⁴ Sürgevil, **a.g.e.**, s. 21.

Tükenmişliğin üç boyutunun sonuçlarına bakıldığında Maslach ve Lieter' e göre, kişi kronikleşen bir yorgunluk yaşamakta, işinden soğumakta, kendi kabuğuna çekilmekte, giderek artan bir şekilde kendini işinde yetersiz hissetmektedir. Enerji yerini duygusal tükenmeye, birlik duygusu yerini duyarsızlaşmaya, yeterlilik ise yerini yetersizliğe bırakmaktadır ¹⁴⁵. Bu tarz duygular yaşayan kişi bir şeylerin yanlış gittiğini fark eder ama dile getirmekte zorlanır. Bu durum giderek kötüleşir. Kişi gittikçe yaptığı işten soğur, tahammülsüz olur, kendinden şüphelenir ¹⁴⁶. Bu şekilde hem fiziksel hem de mental enerjiyi bitiren davranışlar belirmektedir.

2.Tükenmişlik Dönemleri

Tükenmişlik sendromu aşama aşama yaşanmakta ve dört dönemden oluşmaktadır. Bu dönemler ¹⁴⁷:

a. Şevk ve Coşku Dönemi: Başlangıçta kişide umut, enerji artışı ve mesleki idealler vardır. Fakat iş ortamındaki uygulama sorunları, önyargı, sık eleştiri, kendine ve yaşamının diğer yönlerine yeterli zaman ayırmayı, enerji azalması, uyum sağlama çabası ve tüm bunlarla baş edememe sonucu durgunlaşma başlamaktadır. Bu koşullar altındaki bu dönem çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkmaktadır.

b. Durgunluk Dönemi: İlk başlardaki motivasyon azalmakta ve kişinin beklentileri gerçekleşmediği için hayal kırıklığı oluşmaktadır. Birey için iş dışı ilgileri daha önemli konuma gelmektedir.

c. Engelleme Dönemi: Bu dönemi yaşayan kişi işinin değeri ve anlamıyla ilgili sorular sormaya başlamakta ve işi sürdürüp sürdürmemeyi sorgulamaktadır. İşinin sınırlarını işin amaçlarını gerçekleştirilmede, işi yapmaya engel ve tehdit olarak görmektedir. Duygusal, davranışsal, fiziksel problemler bu dönemde görülmeye başlamaktadır.

¹⁴⁵ Şahin, **a.g.e.**, s.13.

¹⁴⁶ Reşat Peker “İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etki Eden Bazı Faktörler”, **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: XV, Sayı: 1, 2002, s.306.

¹⁴⁷ Maslach, Jackson, **a.g.e.**, pp.102-103.

d. İlgisizleşme Dönemi: Bu dönemdeki kişi artık derin duygusal kopmalar, kısırlaşma, umutsuzluk, inançsızlık sergilemektedir. “İş, iştir” düşüncesi olduğu için işine çok az zaman harcar. Bu dönemde yaşanan ilgisizlik en yoğun safhadadır. İşe geç gelme, duyarsızlık, rutin yapılacaklar dışında başka bir iş yapmama, sürekli işten yakınma gözlemlenmektedir ¹⁴⁸.

Tükenmişlik sendromu her dönemi farklı özellikler taşıdığı için dönem dönem ayrılarak değerlendirilmeli ve incelenmelidir.

¹⁴⁸ Maslach, Jackson, **a.g.e.**, pp.102-103.

II. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ

İş yaşamında çoğunlukla karşılaşılabileceğimiz bir durum haline gelen bu sendromun gerçekleşmesine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; konu hakkında sahip olunan bilgiler, birçok araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ve araştırmacıların gözlemleri sonucunda bulunmuştur. Çeşitli araştırmacılar tarafından, bu sendroma etki eden birçok neden sıralanmaktadır. Demografik, kişisel ve örgütsel sebeplerin yanı sıra kültür farklılıkları, iş yaşamında baş edilemeyen stres ve iş yükü ile kişinin enerjisi arasındaki dengenin bozulması gibi etmenlerin tükenmişliğe sebep olduğu belirtilmektedir ¹⁴⁹. Tükenmişlik yaşayanların çoğu, belirledikleri hedefe ulaşmak için gayret göstermiş kişilerdir. Yoğun programları olan, her zaman sınırlarını zorlayan, daha fazlası için çabalayan bu kişiler, hayata büyük beklentilerle başlamış, daha azıyla yetinmeyi reddetmiş insanlardır ¹⁵⁰. Tükenmişlik nedenleri, kişisel sebepler ve iş ortamı ile ilgili olan örgütsel sebepler olarak iki ana grup olarak açıklanmaktadır. Ayrıca Maslach ve Leiter' e göre örgütsel nedenler, kişisel nedenlerden daha önemlidir ve üzerinde daha fazla düşünülmesi gerekmektedir ¹⁵¹.

A. KİŞİSEL TÜKENMİŞLİK NEDENLERİ

Tükenmişlik şaşırtıcı olarak işe yeni başlayan, çok heyecanlı ve istekli olan çalışanlarda daha fazla görülmektedir. Uzmanlara göre bu kişiler ilk heyecanlarıyla çok enerji harcarlar ve kısa zamanda da tükenirler. Çünkü büyük başarılar kazanacaklarına inanırlar fakat zamanla bu amaçlarına ulaşamayınca heyecanları sönmektedir. Hedeflerini düşürmek yerine hayal kırıklığı yaşamaktadırlar.

Ayrıca yapılan araştırmalara göre genç ve tecrübesiz çalışanların, yaşlı ve tecrübeli çalışanlara göre daha çok tükenmişliğe şartlandıkları görülmektedir ¹⁵². Bu durum beklenti düzeylerinin farklı olması ile açıklanmaktadır. Tükenmişlik sendromu oluşmasında etkili 3 durum dikkati çekmektedir. Bunlar ¹⁵³:

¹⁴⁹ H. Özmen "Görme Engelliler Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri." Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), 2001, s.9.

¹⁵⁰ Baltaş, Baltaş, **a.g.e.**, s. 77.

¹⁵¹ Sürgevil, **a.g.e.**, s. 49.

¹⁵² Sürgevil, **a.g.e.**, s.55.

¹⁵³ Çam, **a.g.e.**, s. 5

Rol çatışması: Birbirleriyle çakışan sorumluluklar taşıyan birey, öncelikler koyup sorumluluklarını sıralamak yerine, her şeyi aynı şekilde iyi yapmaya çalışınca yorgun düşmekte ve sonuç olarak tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır.

Rol belirsizliği: Bu durumda birey iyi bir kariyer beklentisindedir ancak kendine rehber veya model alacağı biri olmadığı için başarılı olacağına inanmamaktadır.

Aşırı Yüklenme: Kimseye hayır diyemeyen çalışan bir şey yapabileceğinden çok daha fazla sorumluluk yüklenmekte ve sonuçta tükenme noktasına dayanmaktadır. Bireylerin kişilik yapısı da tükenmişlikle ilgili önemli bir değişkendir. Bireyin kişilik özellikleri iş seçimlerini etkileyebilmektedir. Bazı bireyler daha az stresi olan işleri seçerken, bazı bireyler ise daha fazla stres yaşayacakları işlere yönelebilmektedirler. Birçok araştırmaya göre kişilik, bireyin hem işle ilgili algılarını, hem de duygusal tepkilerini etkilemektedir. Bireylerin ihtiyaçları, yetenekleri, istekleri ve kişilik örüntüleri, çalıştıkları iş yerinin talep ya da sınırlılıkları bireyin iş stresi yaşamalarına neden olmaktadır.

B. ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK NEDENLERİ

İşin niteliği, çalışılan kurum tipi, çalışma süresi (haftalık), iş yükü, iş gerilimi, yönetim işlerinde geçirilen zaman miktarı, yüksek performans gerektiren işler, kurum özellikleri, hizmet verilenlerle olan ilişkiler, yetersiz personel, yetersiz araç, örgüt havası ve ortamı, ekonomik ve toplumsal nedenler, ilerleme fırsatları, iş yerinde cinsel taciz, meslekte çalışma süresi, sosyal destek, iş güvenliği, üstleriyle ya da iş arkadaşlarıyla zayıf iletişim, kötü veya eşit olmayan ödüllendirme, çok fazla sorumluluk, çok az destek, dinlenme zamanının azlığı da örgütsel tükenmişlik sebepleri arasında gösterilebilir¹⁵⁴. Birçok çalışmada tükenmişlik nedenleri ile örgüt arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmalarda söz konusu faktörler açık ve net olarak belirlenememiş ancak genel olarak bireysel tükenmişlik değişkenleri ile örgütsel tükenmişlik değişkenlerinin birleşerek sendroma yol açtığı kabul edilmiştir.

¹⁵⁴ Nazan Yiğit, "Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi.", Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Bilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2000. s.93.

III. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişliğin sonuçları oldukça önemlidir. Çünkü sendromun mümkün olan en kısa yoldan çözüme ulaştırılması gerekmektedir. Eğer bu sendromun semptomları gerektiği kadar erken saptanmazsa daha da artmaktadır¹⁵⁵. Tükenmişlikle ilgilenen araştırmacıların çoğu bu durumun fiziksel ve ruhsal yönlerinin iç içe olduğunu söylemektedir¹⁵⁶.

A. TÜKENMİŞLİĞİN FİZİKSEL SONUÇLARI

Tükenmişliğin en önemli ve bireye en çok ipucu veren sonuçlarından biri, bireyin enerjisindeki azalmadır. Kişisel anlamda tükenmişlik ağır veya ölümcül hastalıklara neden olabilecek bir dönemdir. Çünkü bu durum herhangi bir organı ya da sistemi rahatlıkla etkisi altına alabilmektedir. Bireyin enerjisi eskiye oranla fark edilebilir şekilde azalmışsa, bir şeyler ters gitmektedir¹⁵⁷.

Tükenme stresin son basamağını oluşturmaktadır. Stres altındaki insanlar genel olarak daha kolay sinirlenirler ve oldukça önemsiz olaylara bile çok sert tepki gösterirler. Bu durumdaki bireylerin uyku düzenleri değişmekte, içki ve sigara kullanımında önemli derecede artış görülmekte, gittikçe daha yorgun ve huzursuz olmaktadır. Devamlı olarak kuşku duyarlar, kendi işleri olduğu kadar, başkalarının işlerini de kontrol etmeye kalkarlar. Gerginlik yükseldikçe tansiyonları yükselir ve yüksek tansiyondan ileri gelen baş ağrıları ortaya çıkar, hafızaları zayıflar, işe yoğunlaşmakta zorluk çekerler. Strese bağlı hazımsızlık ve kolit gibi psikosomatik hastalıklara kapılırlar¹⁵⁸.

¹⁵⁵ Şahin, a.g.e., s.24.

¹⁵⁶ Songül Tümkaya, “Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa çıkma Davranışları” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana, 1996, s. 21.

¹⁵⁷ Şahin, a.g.e., s.24.

¹⁵⁸ D.Tengilimoğlu, H.Tutar, **Çağdaş Büro Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.365.

B. TÜKENMİŞLİĞİN RUHSAL SONUÇLARI

Tükenmişlik sendromunu yaşayan insanlarda kontrol kaybolmakta, zihni görevler ve problem çözüm yeteneği azalmaktadır ¹⁵⁹. Çünkü tükenmişliğin sadece kişinin fiziksel sağlığı ile ilgili değil, aynı zamanda psikolojik sağlığı ile ilgili sonuçları da bulunmaktadır. Kişisel başarı duygusunda ve benlik saygısında azalma, kişinin kendisi ve işi hakkında kötü hissetmesi ve bunun işini kötü yapmasına sebep olması, kendini suçlama eğilimi, bireyin insanlardan kopması ve izole bir hayat sürmesi, kolay sinirlenme, diğer kişilere negatif hisler ve şüphecilik besleme, normalden daha fazla riskli işlere girme, cesaret kırılması, kayıtsızlık, unutkanlık, konsantrasyon yetersizliği, çalışanlardan kaçınma, değişime direnç gösterme, iş üzerindeki ilgiyi kaybetme, giderek artan iş stresi hissetme, daha çok çalışılmasına rağmen daha az iş yapıyor duygusuna kapılma, tükenmişlik yaşayanların karşılaştıkları sonuçlardan bazılarıdır ¹⁶⁰.

Tükenmişliğin önemli sonuçlarından biri de strestir. Örgütsel kökenli stres çalışanı psikolojik yönden gerilim ve sıkıntı içine sokmaktadır. Stres, çalışanlar, özellikle yöneticilerin üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabilmektedir. Bu yüzden sağlıkları olumsuz yönde etkilenmektedir ¹⁶¹.

C. TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Şüphesiz ki tükenmişliğin örgüt anlamındaki en önemli etkisi bireyin iş performansındaki düşüştür. Bireyin mesleki başarısındaki düşüş, örgüt başarısını da önemli ölçüde etkileyecektir. Çünkü tükenmişlik yaratıcılığı engellemekte, bireyin müşteri ve meslektaşlarıyla verimli şekilde çalışma kapasitesini düşürmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik örgüt yapısında da oldukça önemli değişikliklere sebep olmaktadır. İşe devamsızlık, işten ayrılma, performans miktarı ve kalitesindeki düşüş, işi savsaklama, işi bırakma niyetinde artış, hizmet niteliğinin bozulması, işe izinsiz gelmeme, izin bitiminde rapor alma gibi yollarla izni uzatmaya çalışma, iş kazalarında

¹⁵⁹ Güllüce, **a.g.e.**, s.27

¹⁶⁰ Koç, Uygur, **a.g.e.**, s.115

¹⁶¹ Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Yayınevi, İstanbul, 2012, s.280.

artış ¹⁶² tükenmişlik sendromunun örgüt ortamındaki zararlı sonuçlarına örnekler olarak verilebilir. ¹⁶³ Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyin sonuçta işten ayrılması olasıdır. Böyle bir durumda birey tüm iş sahasını terk edebilir ve yepyeni bir iş alanında işe başlayabilir ¹⁶⁴.

D. TÜKENMİŞLİĞİN ÇEVRESEL SONUÇLARI

Tükenmişlik bireyin sadece iş hayatını değil, sürekli çatışmalara maruz kalan ve duygusal olarak birbirinden uzaklaşan ailelerini de etkilemektedir. Evlilik ve aile yaşantısında başlıca sorunlar; eş ve aile bireylerinden uzaklaşma, cinsel isteksizlik, aile kutlamalarına katılmama eğilimi, aile yaşamının çökmesi gibi durumlardır ¹⁶⁵. Bazı çalışanlar iş yerindeki yaşananlar hakkında aileleriyle konuşmamayı tercih ederler. Böyle yaparak ailelerini korumak isteseler de bu durum özellikle eşler arasında açık, paylaşımcı ve güvenli bir ilişkinin varlığını engeller niteliktedir ¹⁶⁶. Bu durum zamanla eşler ya da ebeveynlerin çocuklarıyla aralarındaki uçurumun açılmasına neden olabilmektedir.

¹⁶² Güllüce, **a.g.e.**, s.27

¹⁶³ Çam, **a.g.e.**, s. 48.

¹⁶⁴ Sürgevil, **a.g.e.**, s. 92.

¹⁶⁵ Engin Gezer, “Stres Veren Yaşam Olaylarının Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008, s.44.

¹⁶⁶ Gezer, **a.g.e.**, s.44.

IV. TÜKENMİŞLİĞE KARŞI ÖNLEMLER

Tükenmişliğin ortaya çıkmaması için alınabilecek önlemlerden başlıcaları şunlardır ¹⁶⁷:

- Kişilerin işe başlarken ne ile karşılaşabilecekleri yönünde bilgilendirilmesi
- Tükenmişlik sendromuna yönelik bilgilendirmeler yapılması
- Çalışanların takip edilerek tükenmişliklerine neden olan durumların ortadan kaldırılması
- Çalışanlara yeniden enerji kazanabilecekleri işler verilmesi
- Çalışanların günlük stresten uzaklaşabilmeleri için ortamlar hazırlanması kişilere kendi yetenekleri hakkında geribildirim verilmesi
- Çalışanların dış baskı ve saldırılara karşı korunması
- Yöneticilerin yüksek performans sergileyen elemanlara daha fazla iş verme yönündeki eğilimlerini kontrol etmeleri
- Çalışanların yıllık izinlerini kullanıp, tatile çıkmalarının desteklenmesi

İnsan yaşantısında yerinde ve zamanında mola vermek, hem çalışma hayatının kalitesini, hem de yaşamın kalitesini arttırmaktadır. Molasız çalışmak, bir gün tamamen durmaya ya da en azından tükenmişliğe yol açabilmektedir ¹⁶⁸. Tamamen durmamak için arada kısa ya da uzun molalar vermekte yarar vardır. Tükenmişliği önleyebilmek için çalışan bireyler tarafından iş kontrolü gittikçe artmalı, grup görüşmeleri yapılmalı, bireyin değeri daha iyi anlaşılmalı, iş yeniden düzenlemeli, esnek iş saatleri ayarlanmalı, çalışanlar yardım programlarına yönlendirilmeli, uygun aktivitelerin olduğu paralel çabalar olmalıdır ¹⁶⁹.

¹⁶⁷ Şahin, a.g.e., s.24.

¹⁶⁸ Dökmen, a.g.e., s. 153.

¹⁶⁹ Şahin, a.g.e., s.24.

V. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Tükenmişlik sendromu ile mücadele edebilmek için ilk olarak böyle bir problemin varlığını ve önemini kabul etmek gerekmektedir. Daha sonra sendrom ile mücadele için bireysel ve örgütsel bazı yöntemler kullanılabilir ¹⁷⁰.

A. BİREYSEL YÖNTEMLER

Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen kişisel bazı yöntemler şunlardır ¹⁷¹:

- Ulaşılması imkansız soyut hedefler yerine, gerçekçi hedefler belirlemek
- Dinlenmeye zaman ayırmak, yorgunluktan kaçınmak
- Monotonluğu azaltmak, tüm alternatifleri dikkate alıp gerekirse iş değiştirmek
- Kısa süreli aralar vermek, izin alıp çalışmaya ara vermek
- Kişinin kendini tanıması ve ihtiyaçlarının farkında olması için çaba göstermesi
- Kişinin kendini gerçekleştirme ve iç görü geliştirip çevresiyle ilişkiler kurması

Tükenmişlikle mücadele edebilecek yöntemleri oluşturmak, bunları uygulamak için bireysel kontrol sağlamak çok önemlidir. İş ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bu durum daha da öncelik kazanmaktadır. Tükenme durumunu kabullenmek, çalışırken dinlenme araları vermek, beslenmeye dikkat etmek, öğün kaçırmamak, uyku düzenine özen göstermek, iş dışında sürekli işten bahsetmek ve yılda bir iki kere yapılan uzun süren tatilleri beklemek yerine çeşitli uğraşlar edinmek gibi öneriler, bireysel anlamda tükenmişlikle mücadele edebilmede etkili olmaktadır ¹⁷².

¹⁷⁰ Asuman Baysal “Lise ve Dengi Okullarda Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler.” İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), 1995 s. 48.

¹⁷¹ Yelda Dursun, “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Yöneticileri için Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2009, s.42.

¹⁷² F. Ersoy, R.C. Yıldırım ve T. Edirne, “Tükenmişlik Sendromu”, **Türk Tabipleri Birliği Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, Ankara, Şubat- 2001.

Sendromu önlemek veya iyileştirmek için takım çalışması yapmak da yararlı bir yöntemdir. İş yerinde kurulan sosyal destek amaçlı gruplar, düzenlenen toplantılar, benzer koşullarda çalışanların karşılaştıkları zorlukları ve stresle mücadele yöntemlerini konuşmak için uygun ortamlar olabilmektedir ¹⁷³.

B. ÖRGÜTSEL YÖNTEMLER

Yöneticilere tükenmişlikle mücadele etmek için örgütsel düzeydeki yöntemlerin uygulanmasında büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu nedenden dolayı organizasyonda tükenmişlikle mücadele yolları üç temel öğeden oluşmaktadır ¹⁷⁴;

İşin Modifikasyonu: Aşırı yüklenme, boş oturma, belirsizlik veya çatışma kaynaklı stresin azaltılmasında en basit, en etkili olan bu yöntem ile iş ve çalışan arasında uyum oluşması sağlanmaktadır. İşin yeniden yapılanmasına yönelik olarak yapılacaklar şöyle sıralanabilir:

- Zor işleri eşit olarak dağıtarak yükün aynı kişiler üzerinde birikmesini engellemek
- Zor işlerin dönüşümlü yapılmasını sağlamak
- Yarım gün çalışmayı desteklemek (bu yöntemle insan kaynakları ve esnekliği artmaktadır.)
- Çalışanlara, yeni programlar oluşturmaları için imkânlar tanımak

Danışmanlık Hizmetleri: Bu yol ile çalışanların fikirlerine önem verilirken, danışmanların da öneri ve eleştirilere daha açık olmaları sağlanmaktadır. Ayrıca anketlerin düzenlenmesi, düzenli aralıklarla geri bildirim almak için yararlı olmaktadır.

Örgüt Olarak Sorun Çözme: Kalite gelişim programlarının amaçlarından biri de, iş ortamının doğru olarak değerlendirilmesini ve sorunların ilk ortaya çıkış anında ele

¹⁷³ Sevil Güven, “Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Mizah Tarzları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Saptanması” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Ankara, 2013, s.12.

¹⁷⁴ Ersoy, Yıldırım, Edirne, a.g.e.

alınmasını sağlayacak kalıcı bir mekanizma oluşturulmasını sağlamaktır. Çalışanlara problem çözmeye yönelik toplantılar yapılması, kimlik belirsizliği ve iletişimsizlik kaynaklı çatışmaları engelleyebilmektedir.

175. Tükenmişlikle başa çıkmada örgütte uygulanabilecek yollar şöyle özetlenebilir

- *Güdüleyici bir rol oynayan hizmet içi eğitim imkânları oluşturmak:* Böylece hem kişi kendini geliştirir, kişisel doyum gerçekleşir, moral artar, hem hizmetin kalitesi yükselir, hem de kişinin kuruma bağlılığı artar.
- *Adil ve planlı bir şekilde düzenlenen yükselme olanakları sağlamak:* Yöneticilerin bu konuda bilmesi gereken iş görenlerin en az dolgun ücret kadar yükselme şansı aradığıdır.
- *Örgüt ortamında değişiklikler yapmak:* Değişime kapalı örgütlerde yaşanan durgunluk, örgütü tembelleğe sürükler ve çalışanlar için bir tükenme nedeni olmaktadır.
- *Örgüt geliştirme programları:* Örgüt geliştirmenin amacı sadece örgütün etkinliği ve sağlamlığını arttırmak değil, örgüt üyelerinin ihtiyaç ve mutluluğunu sağlamak, örgütte iyi insan ilişkileri kurulmasına imkân vermektir.
- *Yetki devrinin yaygınlaştırılması:* Çalışanlar üst düzey yöneticiler ile personel arasında kaldıkça tükenmişlik ya şamaları kaçınılmazdır. Çünkü sorumlulukları altında çözmeleri gereken birçok sorun ve almaları gereken kararlar varken çoğu zaman karar yetkileri yoktur. Bu durum elbette tükenmişliği körükler.
- *Çatışma yönetimi:* Son bulgular her türlü çatışmanın kişiyi stres altına soktuğunu göstermektedir. Tükenmişlik ise bu çatışmalardan doğrudan etkilenmektedir. Örgütsel çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yönetimin çatışmayı kontrol etmesi çok önemlidir.
- *Çalışanları makul hedeflere yönlendirmek:* Çalışanlar için hedef belirlemek yerine, hedefleri kendilerinin belirlemelerini sağlamak tükenmişlikle mücadelede önemli bir yöntemdir.
- *Kurum-çevre ilişkileri:* Kurum ile çevrenin ilişkilerinin başarısız olması çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru olduğu için tükenmede etken bir rol oynamaktadır. Örgüt-çevre ve çalışanların örgüt içindeki kaynaşmaları önemlidir.

¹⁷⁵ K. Arınç, S. Polatçı, "Tükenmişlik Sendromu, Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama" **Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi**, 2008, 10/2, s.76.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

I. İSTANBUL' DAKİ ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOBBİNG VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

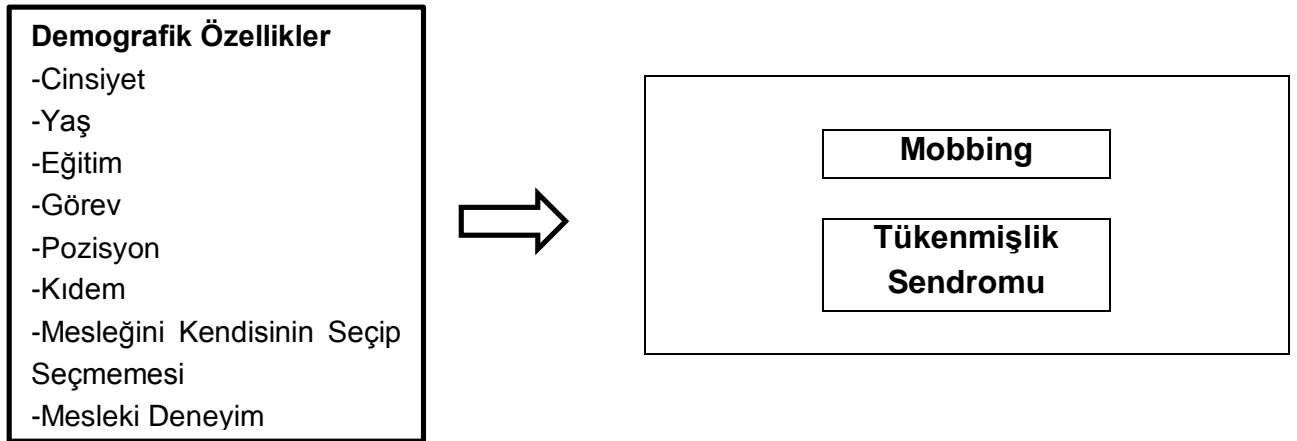
A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Globalleşen dünyada iş yaşamında ortaya çıkan rekabet, çalışanları mobbing ve tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya getirebilmektedir. Mobbing ve tükenmişlik sendromu çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurduğu gibi örgütler açısından da olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu araştırmanın amacı İstanbul ilindeki özel hastanelerde yoğun olarak çalışan hemşirelerin mobbing ve tükenmişlik sendromu düzeylerinin tespit edilmesi ve bu düzeylerin demografik verilere göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkartılmasıdır.

B. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE KAPSAMI

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.¹⁷⁶ Buna göre araştırmada çalışanların mobbing ve tükenmişlik sendromuna maruz kalma durumları ile bu durumların demografik özelliklerine göre farklılıkları incelenmiş ve seviyeleri analiz edilmiştir.

¹⁷⁶ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, s.310.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

C. HİPOTEZLER

Araştırma kapsamında incelenen soruların cevaplarına ulaşmak üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir.

H0= Mobbing ve tükenmişlik sendromu seviyelerinde çalışanların demografik verilerine göre anlamlı farklılıklar yoktur.

H1= Mobbing ve tükenmişlik sendromu seviyelerinde çalışanların demografik verilerine göre anlamlı farklılıklar vardır.

D. ÖRNEKLEM VE KULLANILAN YÖNTEMLER

Bu çalışmada Türkiye' deki özel hastanelerde çalışan hemşireler evren olarak alınmış, İstanbul'daki özel hastanelerde çalışan hemşireler örneklem olarak seçilmiştir. Örneklemde; 320 deneğe anket formu ulaştırılmış, ancak 22 tanesi eksik bilgi verdiği için analize dahil edilmemiştir. Araştırmada ANOVA Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. ANOVA, grup ortalamaları ve (gruplar içi ve gruplar

arası varyasyon gibi) bunlara bağılı olan işlemleri analiz etmek için kullanılan bir istatistiksel modeller koleksiyonudur.

E. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmada İstanbul’ da tüm özel hastanelere ulaşılmaması bir kısıt oluşturmaktadır. Ayrıca bazı hemşirelerin araştırmaya katılmak istememesi ve eksik bilgi vermesi de söz konusu araştırmada bir kısıt oluşturmuştur.

F. VERİ TOPLAMA ARACI

Veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Anketin ilk bölümünde “kişisel bilgileri” öğrenmeye yönelik sorular, ikinci ve üçüncü bölümde mobbingin ve tükenmişlik sendromunun düzeylerinin tespitini yapabilmek için mobbing anketinden ve Maslach tükenmişlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Mobbing anketi için Fatma AKDEMİR MANSUR’ un doktora tezinden¹⁷⁷ tükenmişlik sendromu içinse Dilek ERDEMOĞLU ŞAHİN’ nin yüksek lisans tezinden alınmış olan Maslach tükenmişlik ölçeğinden yararlanılmıştır.¹⁷⁸ Maslach, tükenmişlik konusunu gündeme getiren ilk araştırmacı olmamakla birlikte, tüm araştırmalarını bu konuya vakfeden ve büyük katkılarda bulunan kişi olmuştur. Araştırmalarını 1982’de, "Burnout: The Cost of Caring " adlı bir eserde toplamıştır. Bu çalışma daha sonraki tükenmişlik inceleme ve araştırmalarına kaynak teşkil eden temel bir eser niteliği kazanmıştır. Yine Maslach, 1986’da Jackson’ la birlikte Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ ni (Maslach Burnout Inventory) geliştirmiştir. Maslach tükenmişliği; "iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu” şeklinde tanımlamaktadır.¹⁷⁹ Anketler yüz yüze uygulanarak yapılmıştır. Bu aşamada klasik mobbing soruları Maslach tükenmişlik anketi sorularıyla bütünleştirilmiş ve anket bu şekilde hazırlanmıştır.

Araştırmada kullanılan soru formu EK-1’ de sunulmuştur.

¹⁷⁷ Mansur, a.g.e., s.181.

¹⁷⁸ Şahin a.g.e., s.127.

¹⁷⁹ Maslach, Zimbardo, a.g.e., p.3.

G. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Verilerin analizinde kapalı uçlu sorular kullanılmış ve veriler bu şekilde toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS.15.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) programında analiz edilmiştir. Araştırma ölçeğin Cronbach α değeri 0,81 çıkmıştır, böylelikle araştırma ölçeğinin iç tutarlılığa sahip olduğu ortaya çıkmıştır ($\alpha > 0,60$). Araştırmada değişkenler arası düzeyleri test etmek amacıyla verilere ANOVA tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

H. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Burada araştırma neticesinde inceleme ölçeklerinin istatistiksel olarak analiz edilmesi sonucunda elde edilen verilerin yorumlanması anlatılacaktır.

1. Demografik Özelliklerine göre Ankete Katılan Deneklerin Frekans Dağılımları

Bu bölümde anketi cevaplayan deneklerin yaşını, cinsiyetini, eğitim durumunu, medeni durumunu, eğitim düzeyini, meslekteki çalışma sürelerini, son çalıştıkları hastanede çalışma sürelerini, tekrar aynı mesleği yapmak isteyip istemediklerini ve son iki yılda kötü bir olay yaşayıp yaşamadıklarını gösteren bulgular verilmiştir. Demografik özelliklere göre frekans ve oran analizi aşağıda yapılmıştır.

a. Yaş Dağılımına Göre Frekans Dağılımı

Yaş dağılımına göre frekans analizi tablo 3.1' de gösterilmiştir.

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli				
18,00	8	2,7	2,7	3,0
19,00	20	6,7	6,7	9,7
20,00	12	4,0	4,0	13,8
21,00	14	4,7	4,7	18,5
22,00	20	6,7	6,7	25,2
23,00	20	6,7	6,7	31,9
24,00	16	5,3	5,3	37,2
25,00	25	8,3	8,4	45,3
26,00	10	3,3	3,4	48,7
27,00	14	4,7	4,7	53,4
28,00	13	4,3	4,4	57,7
29,00	12	4,0	4,0	61,7
30,00	13	4,3	4,4	66,1
31,00	6	2,0	2,0	68,1
32,00	18	6,0	6,0	74,2
33,00	5	1,7	1,7	75,8
34,00	13	4,3	4,4	80,2
35,00	10	3,3	3,4	83,6
36,00	2	,7	,7	84,2
37,00	3	1,0	1,0	85,2
38,00	9	3,0	3,0	88,3
39,00	2	,7	,7	88,9
40,00	12	4,0	4,0	93,0
41,00	4	1,3	1,3	94,3
42,00	2	,7	,7	95,0
43,00	3	1,0	1,0	96,0
44,00	1	,3	,3	96,3
45,00	3	1,0	1,0	97,3
49,00	1	,3	,3	97,7
50,00	4	1,3	1,3	99,0
52,00	1	,3	,3	99,3
53,00	1	,3	,3	99,7
66,00	1	,3	,3	100,0
Toplam	298	99,3	100,0	

Tablo 3.1: Katılımcıların Yaş Dağılımına Göre Frekans Dağılımı
Ankete katılanların ortalama olarak yaş aralığı 19-25 arasındadır.

b. Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans Dağılımı

Cinsiyet Dağılımına göre frekans analizi tablo 3.2' de gösterilmiştir.

Cinsiyet		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kadın	185	61,7	62,1	62,1
	Erkek	113	37,7	37,9	100,0
	Toplam	298	99,3	100,0	

Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans Dağılımı

Ankete katılanların cinsiyet dağılımına göre kadınların oranı % 62,1 iken erkeklerin oranı % 37,9 ' dur.

c. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı

Medeni durumun dağılımına göre frekans analizi tablo 3.3' te gösterilmiştir.

Medeni Durum		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Bekar	197	65,7	66,1	66,1
	Evli	101	33,7	33,9	100,0
	Toplam	298	99,3	100,0	

Tablo 3.3: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Ankete katılanların medeni durumuna göre bekârların oranı % 66.1 iken evlilerin oranı % 33.9 ' dur.

d. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Eğitim durumuna göre frekans analizi tablo 3.4' te gösterilmiştir.

Eğitim Durumu		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Lise	108	36,0	36,2	36,2
	Yüksek Okul	105	35,0	35,2	71,5
	Lisans	84	28,0	28,2	99,7
	Diğer	1	,3	,3	100,0
	Toplam	298	99,3	100,0	

Tablo 3.4: Katılımcıların Eğitim Durumu Göre Frekans Dağılımı

Ankete katılanların eğitim durumuna göre, lise okuyanların oranı % 36,2, ön lisans okuyanların oranı % 35,2, Lisans okuyanların oranı % 28,2, diğer şekilde okuyanların oranı % 0,3" tür.

e. Mesleğin Kendi İsteğine Göre Seçilip, Seçilmemesinin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	260	86,7	87,2	87,2
	Hayır	38	12,7	12,8	100,0
	Toplam	298	99,3	100,0	

Tablo 3.5: Mesleğin Kendi İsteğine Göre Seçilip, Seçilmemesinin Frekans Dağılımı

Ankete katılanların %87.2' si mesleğini kendi isteğiyle seçmiş, %12,8' i mesleğini kendi isteğiyle seçmemiştir.

f. Tekrar Aynı Mesleğin Seçilip, Seçilmemesinin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	183	61,0	61,4	61,4
	Hayır	115	38,0	38,3	99,7
Toplam		298	99,3	100,0	

Tablo 3.6: Tekrar Aynı Mesleğin Seçilip, Seçilmemesinin Frekans Dağılımı

Ankete katılanların %61.4' ü mesleğini tekrar seçeceğini belirtirken, %38,3'ü bu mesleği tekrar seçmeyeceğini belirtmiştir.

g. Son İki Yılda Yaşanan Olumsuz Bir Olayın Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Eşimi Kaybettim	4	1,3	1,3	1,3
Ailemden Birini Kaybettim	24	8,0	8,1	9,4
Yakın Bir Arkadaşım Öldü	12	4,0	4,0	13,4
Eşimle Ayrı Yaşamaya Başladım	1	,3	,3	13,8
Boşandım	9	3,0	3,0	16,8
Hamilelik Dönemim Oldu	10	3,3	3,4	20,1
Ciddi Bir Yaralanma ya da Ciddi Bir Hastalık Tanısı Aldım	16	5,3	5,4	25,5
İşten Çıkarıldım	3	1,0	1,0	26,5
İşimle İlgili Olumsuz Bir Değişiklik Yaşadım	14	4,7	4,7	31,2
Diğer	5	1,7	1,7	32,9
Hiçbiri	200	66,7	67,1	100,0
Toplam	298	99,3	100,0	

Tablo 3.7: Son İki Yılda Yaşanan Olumsuz Bir Olayın Frekans Dağılımı

Ankete katılanlardan %1,3' ü son iki yıl içerisinde eşini kaybetmiş, %8,1' i son iki yıl içerisinde ailesinden birini kaybetmiş, %4' ü son iki yıl içerisinde yakın bir arkadaşını kaybetmiş, %0,3' ü son iki yıl içerisinde eşiyile ayrı yaşamaya başlamış, %3' ü son iki yıl içerisinde boşanmış, %3,4 son iki yıl içerisinde hamilelik dönemi geçirmiş, %5,4' ü son iki yıl içerisinde ciddi bir yaralanma geçirmiş ya da ciddi bir hastalık tanısı konulmuş, %1' i son iki yıl içerisinde işten çıkarılmış, %4,7' si son iki yıl içerisinde işi ile ilgili olumsuz bir değişiklik yaşamış ve %1,7' si ise son iki yılda diğer anlamda sıkıntılar yaşamıştır.

2. Mobbingin ve Tükenmişlik Sendromunun Seviyelerinin Tespitine Yönelik Analiz Sonuçları

a. Çalışmalarla Bağlantılı Olarak Aşağılanmanın Tükenmişliğe Sürüklemesinin Demografik Verilere Göre Sonucu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Cinsiyet	Gruplar Arası	1,619	4	,405	1,731	,143
	Gruplar İçi	68,532	293	,234		
	Toplam	70,151	297			
Kişinin Yaşı	Gruplar Arası	1167,47	4	291,868	4,862	,001
	Gruplar İçi	17590,3	293	60,035		
	Toplam	18757,8	297			
Medeni Durumu	Gruplar Arası	8,114	4	2,028	10,133	,000
	Gruplar İçi	58,655	293	,200		
	Toplam	66,768	297			
Eğitim Düzeyi	Gruplar Arası	8,862	4	2,215	3,499	,008
	Gruplar İçi	185,514	293	,633		
	Toplam	194,376	297			
Meslekteki Yıl Sayısı	Gruplar Arası	395,690	4	98,923	2,326	,057
	Gruplar İçi	12463,2	293	42,537		
	Toplam	12858,9	297			
Çalışılan Hastanede ki Yıl Sayısı	Gruplar Arası	569,606	4	142,401	5,613	,000
	Gruplar İçi	7433,61	293	25,371		
	Toplam	8003,22	297			
Mesleğini Kendinin Seçip/Seçmemesi	Gruplar Arası	,213	4	,053	,473	,756
	Gruplar İçi	32,942	293	,112		
	Toplam	33,154	297			
Tekrar Aynı Mesleğin Seçilip/Seçilmemesi	Gruplar Arası	2,251	4	,563	2,035	,090
	Gruplar İçi	81,025	293	,277		
	Toplam	83,275	297			

Tablo 3.8: Çalışmalarla Bağlantılı Olarak Aşağılanmanın Tükenmişliğe Sürüklemesinin Demografik Verilere Göre Varyans Analizi Sonuçları

İstanbul' daki özel hastanelerde çalışan hemşirelerin “Çalışmalarım ile bağlantılı olarak aşağılanmam ya da benimle dalga geçilmesi beni tükenmişliğe sürükledi ya da sürüklüyor.” sorusu ile demografik veriler arasında tek yönlü varyans analizi uygulanmış cinsiyet ($p=0.143$), meslekteki yıl sayısı ($p=0,057$), mesleğini kendisinin seçip/seçmemesi ($p=0,756$), tekrar aynı mesleği seçip seçmemesi ($p=0,090$) değerini vermiştir. Bu sonuçlara göre cinsiyet, meslekteki yıl sayısı, mesleğini kendisinin seçip seçmemesi ve tekrar aynı mesleği seçip seçmemesi ile “Çalışmalarım ile bağlantılı olarak aşağılanmam ya da benimle dalga geçilmesi beni tükenmişliğe sürükledi ya da sürüklüyor.” sorusu bazında mobbing ve/veya tükenmişlik sendromu seviyelerinde çalışanların bu demografik verilerine göre anlamlı farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır.

“Çalışmalarım ile bağlantılı olarak aşağılanmam ya da benimle dalga geçilmesi beni tükenmişliğe sürükledi ya da sürüklüyor.” sorusu yaş ($p=0,001$), medeni durum ($p=0.00$), eğitim seviyesi ($p=0,008$), çalışılan hastanedeki yıl sayısı ($p=0,000$) değerini vermekte ve bu soru bazında çalışanların mobbing ve/veya tükenmişlik sendromu seviyelerinde bu demografik verilere göre anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

b. Göz Ardı Edilmek ve Dışlanmak Gibi Nedenlerden Dolayı İşe Gitmek İstememenin Demografik Verilere Göre Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Cinsiyet	Gruplar Arası	2,556	4	,639	2,769	,028
	Gruplar İçi	67,595	293	,231		
	Toplam	70,151	297			
Kişinin Yaşı	Gruplar Arası	1344,143	4	336,036	5,654	,000
	Gruplar İçi	17413,726	293	59,433		
	Toplam	18757,869	297			
Medeni Durumu	Gruplar Arası	4,960	4	1,240	5,878	,000
	Gruplar İçi	61,808	293	,211		
	Toplam	66,768	297			
Eğitim Düzeyi	Gruplar Arası	6,491	4	1,623	2,531	0,041
	Gruplar İçi	187,885	293	,641		
	Toplam	194,376	297			
Meslekteki Yıl Sayısı	Gruplar Arası	701,400	4	175,350	4,226	,002
	Gruplar İçi	12157,516	293	41,493		
	Toplam	12858,916	297			
Çalışılan Hastanede ki Yıl Sayısı	Gruplar Arası	845,970	4	211,492	8,658	,000
	Gruplar İçi	7157,255	293	24,427		
	Toplam	8003,225	297			
Mesleğini Kendinin Seçip/Seçmemesi	Gruplar Arası	,204	4	,051	,454	,769
	Gruplar İçi	32,950	293	,112		
	Toplam	33,154	297			
Tekrar Aynı Mesleğin Seçilip/Seçilmemesi	Gruplar Arası	6,444	4	1,611	6,144	,000
	Gruplar İçi	76,831	293	,262		
	Toplam	83,275	297			

Tablo 3.9: Göz Ardı Edilmek ve Dışlanmak Gibi Nedenlerden Dolayı İşe Gitmek İstememenin Demografik Verilere Göre Varyans Analizi Sonuçları

İstanbul' daki özel hastanelerde çalışan hemşirelerin "Göz ardı edilmek, dışlanmak veya olayların dışında bırakılmak, gibi nedenlerden dolayı işime gitmek istemiyorum." sorusu ile demografik veriler arasında tek yönlü varyans analizi uygulanmış mesleğini kendisinin seçip/seçmemesi ($p=0,769$), eğitim seviyesi ($p=0,041$) değerini vermiştir. Bu sonuçlara göre mesleğini kendisinin seçip seçmemesi ve eğitim seviyesi ile "Göz ardı edilmek, dışlanmak veya olayların dışında bırakılmak, gibi nedenlerden dolayı işime gitmek istemiyorum." sorusu bazında mobbing ve/veya tükenmişlik sendromu seviyelerinde çalışanların bu demografik verilerine göre anlamlı farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır.

"Göz ardı edilmek, dışlanmak veya olayların dışında bırakılmak, gibi nedenlerden dolayı işime gitmek istemiyorum." sorusu cinsiyet ($p=0.028$), meslekteki yıl sayısı ($p=0,002$), tekrar aynı mesleği seçip seçmemesi ($p=0,000$), çalışılan hastanedeki yıl sayısı ($p=0,000$) değerini vermekte ve bu soru bazında çalışanların mobbing ve/veya tükenmişlik sendromu seviyelerinde bu demografik verilere göre anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya çıkmaktadır.

c. Doğrudan Doğruya İnsanlarla Çalışmanın Fazla Stres Yaratmasının Demografik Verilere Göre Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Cinsiyet	Gruplar Arası	1,009	4	,252	1,069	,372
	Gruplar İçi	69,142	293	,236		
	Toplam	70,151	297			
Kişinin Yaşı	Gruplar Arası	1863,37 3	4	465,843	8,079	,000
	Gruplar İçi	16894,4 96	293	57,660		
	Toplam	18757,8 69	297			
Medeni Durumu	Gruplar Arası	3,755	4	,939	4,365	,002
	Gruplar İçi	63,014	293	,215		
	Toplam	66,768	297			
Eğitim Düzeyi	Gruplar Arası	8,380	4	2,095	3,300	,011
	Gruplar İçi	185,996	293	,635		
	Toplam	194,376	297			
Meslekteki Yıl Sayısı	Gruplar Arası	1064,05 7	4	266,014	6,608	,000
	Gruplar İçi	11794,8 59	293	40,255		
	Toplam	12858,9 16	297			
Çalışılan Hastanede ki Yıl Sayısı	Gruplar Arası	901,173	4	225,293	9,295	,000
	Gruplar İçi	7102,05 2	293	24,239		
	Toplam	8003,22 5	297			
Mesleğini Kendinin Seçip/Seçmemesi	Gruplar Arası	,296	4	,074	,660	,620
	Gruplar İçi	32,858	293	,112		
	Toplam	33,154	297			
Tekrar Aynı Mesleğin Seçilip/Seçilmeme si	Gruplar Arası	9,878	4	2,470	9,858	,000
	Gruplar İçi	73,397	293	,251		
	Toplam	83,275	297			

Tablo 3.10: Doğrudan Doğruya İnsanlarla Çalışmanın Fazla Stres Yaratmasının Demografik Verilere Göre Varyans Analizi Sonuçları

İstanbul' daki özel hastanelerde çalışan hemşirelerin "Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yarattı ya da yaratıyor." sorusu ile demografik verileri arasında tek yönlü varyans analizi uygulanmış mesleğini kendisinin seçip/seçmemesi ($p=0,620$), cinsiyet ($p=0.372$) değerini vermiştir. Bu sonuçlara göre mesleğini kendisinin seçip seçmemesi ve cinsiyet ile "Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yarattı ya da yaratıyor." sorusu bazında mobbing ve/veya tükenmişlik sendromu seviyelerinde çalışanların bu demografik verilerine göre anlamlı farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır.

"Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yarattı ya da yaratıyor." sorusu eğitim seviyesi ($p=0,011$), meslekteki yıl sayısı ($p=0,000$), tekrar aynı mesleği seçip seçmemesi ($p=0,000$), çalışılan hastanedeki yıl sayısı ($p=0,000$), medeni durumu ($p=0.02$) değerini vermekte ve bu soru bazında çalışanların mobbing ve/veya tükenmişlik sendromu seviyelerinde bu demografik verilere göre anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkmaktadır.

d. Görmezlikten Gelinmenin ve Hiçe Sayılmanın Sebeplerini Kendinde Aramanın Demografik Verilere Göre Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Cinsiyet	Gruplar Arası	1,210	5	,242	1,025	,403
	Gruplar İçi	68,941	292	,236		
	Toplam	70,151	297			
Kişinin Yaşı	Gruplar Arası	1000,84 0	5	200,168	3,292	,007
	Gruplar İçi	17757,0 29	292	60,812		
	Toplam	18757,8 69	297			
Medeni Durumu	Gruplar Arası	4,989	5	,998	4,716	,000
	Gruplar İçi	61,780	292	,212		
	Toplam	66,768	297			
Eğitim Düzeyi	Gruplar Arası	4,567	5	,913	1,405	,222
	Gruplar İçi	189,809	292	,650		
	Toplam	194,376	297			
Meslekteki Yıl Sayısı	Gruplar Arası	289,271	5	57,854	1,344	,246
	Gruplar İçi	12569,6 45	292	43,047		
	Toplam	12858,9 16	297			
Çalışılan Hastanede ki Yıl Sayısı	Gruplar Arası	564,177	5	112,835	4,429	,001
	Gruplar İçi	7439,04 8	292	25,476		
	Toplam	8003,22 5	297			
Mesleğini Kendinin Seçip/Seçmemesi	Gruplar Arası	,073	5	,015	,129	,986
	Gruplar İçi	33,082	292	,113		
	Toplam	33,154	297			
Tekrar Aynı Mesleğin Seçilip/ Seçilmemesi	Gruplar Arası	2,525	5	,505	1,826	,108
	Gruplar İçi	80,751	292	,277		
	Toplam	83,275	297			

Tablo 3.11: Görmezlikten Gelinmenin ve Hiçe Sayılmanın Sebeplerini Kendinde Aramanın Demografik Verilere Göre Varyans Analizi Sonuçları

İstanbul’ daki özel hastanelerde çalışan hemşirelerin “Birilerine yaklaştığımda, görmezlikten gelinmem, hiçe sayılmam ya da bana düşmanca davranılmaları durumunda bu davranışların sebebini kendimde arıyorum.” sorusu ile demografik veriler arasında tek yönlü varyans analizi uygulanmış mesleğini kendisinin

seçip/seçmemesi ($p=0,986$), cinsiyet ($p=0.403$), eğitim seviyesi ($p=0,222$), meslekteki yıl sayısı ($p=0,246$) değerini vermiştir. Bu sonuçlara göre mesleğini kendisinin seçip seçmemesi, cinsiyeti, eğitim seviyesi ve meslekteki yıl sayısı ile “Birilerine yaklaştığımda, görmezlikten gelinmem, hiçe sayılmam ya da bana düşmanca davranılmaları durumunda bu davranışların sebebini kendimde arıyorum.” sorusu bazında mobbing ve/veya tükenmişlik sendromu seviyelerinde çalışanların bu demografik verilerine göre anlamlı farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır.

“Birilerine yaklaştığımda, görmezlikten gelinmem, hiçe sayılmam ya da bana düşmanca davranılmaları durumunda bu davranışların sebebini kendimde arıyorum.” sorusu yaş ($p=0,007$), çalışılan hastanedeki yıl sayısı ($p=0,001$), medeni durumu ($p=0.000$) değerini vermekte ve bu soru bazında çalışanların mobbing ve/veya tükenmişlik sendromu seviyelerinde bu demografik verilere göre anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkmaktadır.

e. Aşırı İş Yüküyle Karşı Karşıya Kalmak, Gerçekleşmesi İmkansız Olan İşlerin Yapılmasının İstenmesinin, Kişi Üzerine Kısıtlanmış Etkisi Yaratmasının Demografik Verilere Göre Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Cinsiyet	Gruplar Arası	1,549	4	,387	1,654	,161
	Gruplar İçi	68,602	293	,234		
	Toplam	70,151	297			
Kişinin Yaşı	Gruplar Arası	1615,972	4	403,993	6,905	,000
	Gruplar İçi	17141,897	293	58,505		
	Toplam	18757,869	297			
Medeni Durumu	Gruplar Arası	4,352	4	1,088	5,107	,001
	Gruplar İçi	62,416	293	,213		
	Toplam	66,768	297			
Eğitim Düzeyi	Gruplar Arası	6,741	4	1,685	2,632	0,35
	Gruplar İçi	187,635	293	,640		
	Toplam	194,376	297			
Meslekteki Yıl Sayısı	Gruplar Arası	593,512	4	148,378	3,545	,008
	Gruplar İçi	12265,404	293	41,861		
	Toplam	12858,916	297			
Çalışılan Hastanede ki Yıl Sayısı	Gruplar Arası	679,074	4	169,769	6,792	,000
	Gruplar İçi	7324,151	293	24,997		
	Toplam	8003,225	297			
Mesleğini Kendinin Seçip/Seçmemesi	Gruplar Arası	,336	4	,084	,750	,559
	Gruplar İçi	32,819	293	,112		
	Toplam	33,154	297			
Tekrar Aynı Mesleğin Seçilip/Seçilmemesi	Gruplar Arası	4,863	4	1,216	4,543	,001
	Gruplar İçi	78,412	293	,268		
	Toplam	83,275	297			

Tablo 3.12: Aşırı İş Yüküyle Karşı Karşıya Kalmak, Gerçekleşmesi İmkansız Olan İşlerin Yapılmasının İstenmesinin, Kişi Üzerine Kısıtlanmış Etkisi Yaratmasının Demografik Verilere Göre Varyans Analizi Sonuçları

İstanbul'daki özel hastanelerde çalışan hemşirelerin "Üstesinden gelinmeyecek ölçüde aşırı iş yükü ile karşı karşıya kalmak, gerçekçi olmayan ya da neredeyse gerçekleştirmem imkânsız olan işler/görevler yapmam istenmesi, beni kısıtladıklarını hissettirdi ya da hissettiriyor." sorusu ile demografik veriler arasında tek yönlü varyans analizi uygulanmış mesleğini kendisinin seçip/seçmemesi ($p=0,556$), cinsiyet ($p=0.161$), eğitim seviyesi ($p=0,35$) değerini vermiştir. Bu sonuçlara göre mesleğini kendisinin seçip seçmemesi, cinsiyet ve eğitim seviyesi ile "Üstesinden gelinmeyecek ölçüde aşırı iş yükü ile karşı karşıya kalmak, gerçekçi olmayan ya da neredeyse gerçekleştirmem imkânsız olan işler/görevler yapmam istenmesi, beni kısıtladıklarını hissettirdi ya da hissettiriyor." sorusu bazında mobbing ve/veya tükenmişlik sendromu seviyelerinde çalışanların bu demografik verilerine göre anlamlı farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır.

"Üstesinden gelinmeyecek ölçüde aşırı iş yükü ile karşı karşıya kalmak, gerçekçi olmayan ya da neredeyse gerçekleştirmem imkânsız olan işler/görevler yapmam istenmesi, beni kısıtladıklarını hissettirdi ya da hissettiriyor." sorusu meslekteki yıl sayısı ($p=0,008$), yaş ($p=0,000$), çalışılan hastanedeki yıl sayısı ($p=0,000$), medeni durumu ($p=0.001$) değerini vermekte ve bu soru bazında çalışanların mobbing ve/veya tükenmişlik sendromu seviyelerinde bu demografik verilere göre anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkmaktadır.

**f. Yasal Hak Olan Konularda Olumsuz Baskı Yapılarak Bu Hakkın
Kullanılmamasının Demografik Verilere Göre Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P
Cinsiyet	Gruplar Arası	2,464	5	,493	2,126	,062
	Gruplar İçi	67,687	292	,232		
	Toplam	70,151	297			
Kişinin Yaşı	Gruplar Arası	1985,37	5	397,074	6,913	,000
	Gruplar İçi	16772,4	292	57,440		
	Toplam	18757,8	297			
Medeni Durumu	Gruplar Arası	3,504	5	,701	3,235	,007
	Gruplar İçi	63,264	292	,217		
	Toplam	66,768	297			
Eğitim Düzeyi	Gruplar Arası	9,290	5	1,858	2,931	,013
	Gruplar İçi	185,086	292	,634		
	Toplam	194,376	297			
Meslekteki Yıl Sayısı	Gruplar Arası	726,083	5	145,217	3,495	,004
	Gruplar İçi	12132,8	292	41,551		
	Toplam	12858,9	297			
Çalışılan Hastanede ki Yıl Sayısı	Gruplar Arası	439,815	5	87,963	3,396	,005
	Gruplar İçi	7563,41	292	25,902		
	Toplam	8003,22	297			
Mesleğini Kendinin Seçip/Seçmemesi	Gruplar Arası	,243	5	,049	,431	,827
	Gruplar İçi	32,911	292	,113		
	Toplam	33,154	297			
Tekrar Aynı Mesleğin Seçilip/Seçilmeme si	Gruplar Arası	2,681	5	,536	1,943	,087
	Gruplar İçi	80,594	292	,276		
	Toplam	83,275	297			

Tablo 3.13: Yasal Hak Olan Konularda Olumsuz Baskı Yapılarak
Bu Hakkın Kullanılmamasının Demografik Verilere Göre
Varyans Analizi Sonuçları

İstanbul' daki özel hastanelerde çalışan hemşirelerin "Yasal hakkım olan bir konuda talepte bulunmamam konusunda baskı yapılması beni işime karşı soğuttu ya da soğutuyor." sorusu ile demografik veriler arasında tek yönlü varyans analizi uygulanmış mesleğini kendisinin seçip/seçmemesi ($p=0,827$), cinsiyet ($p=0.062$), eğitim seviyesi ($p=0,013$), tekrar aynı mesleği seçip seçmemesi ($p=0,087$) değerini vermiştir. Bu sonuçlara göre mesleğini kendisinin seçip seçmemesi, cinsiyet, eğitim seviyesi ve tekrar aynı mesleği seçip seçmemesi ile "Yasal hakkım olan bir konuda talepte bulunmamam konusunda baskı yapılması beni işime karşı soğuttu ya da soğutuyor." sorusu bazında mobbing ve/veya tükenmişlik sendromu seviyelerinde çalışanların bu demografik verilerine göre anlamlı farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır.

"Yasal hakkım olan bir konuda talepte bulunmamam konusunda baskı yapılması beni işime karşı soğuttu ya da soğutuyor." sorusu meslekteki yıl sayısı ($p=0,004$), yaş ($p=0,000$), çalışılan hastanedeki yıl sayısı ($p=0,005$), medeni durumu ($p=0.007$) değerini vermekte ve bu soru bazında çalışanların mobbing ve/veya tükenmişlik sendromu seviyelerinde bu demografik verilere göre anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing ve tükenmişlik sendromu günümüz iş yaşamında kurumlarda ortaya çıkan ve çalışanları olumsuz bir biçimde etkileyen güncel örgütsel sorunlardandır. Özellikle hizmet sektörlerinde birebir insanlarla diyalog halinde bulunan çalışanlar bu sorunla daha sık karşılaşmaktadır. Bu durumun birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan biri insanın psikolojik yapısıdır zira hizmeti veren de alan da insandır. Bunun haricinde kurumların çalışma alanları, örgütsel yapısı ve işleyiş düzenleri gelmektedir. Bu çalışma İstanbul' da özel hastanelerde çalışan hemşireler baz alınarak, psikolojik yıldırmayı yani mobbing olgusunu incelemeyi ve bu hemşirelerin tükenmişlik sendromu düzeylerinin tespitini ölçmeyi amaçlamaktadır. İstanbul' daki özel hastanelerde çalışan hemşirelerin seçilmesinin nedeni, bu meslek grubunun İstanbul gibi metropol bir kentte özel hastanelerde yoğun bir tempoda çalışmaları, gün boyunca hastane ortamında hem sağlık personeliyle hem de hasta ve hasta yakınlarıyla birebir diyalog halinde olmaları dolayısıyla tükenmişlik sendromunu yaşama ve mobbinge maruz kalma ihtimallerinin yüksek olmasıdır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde İstanbul'daki özel hastanelerde çalışan hemşirelerin belirli düzeylerde mobbinge maruz kaldıkları ve tükenmişlik sendromunu yaşadıkları tespit edilmiştir. Hemşirelerin bazı demografik özelliklerine göre mobbinge maruz kalma durumu ve tükenmişlik sendromunu yaşayıp yaşamama durumu farklılık göstermektedir.

Tüm kurumlar çalışanlarının yüksek düzeyde verimlilik ve performans göstermelerini istemektedir. Ancak günümüz rekabet ortamında çalışanlar iş yaşamında birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Mobbing ve tükenmişlik sendromu çalışan performansını ve motivasyonu düşüren, çalışanları verimlilikten uzaklaştıran ve onları hem iş yaşamlarında hem de özel yaşamlarında mutsuzluğa sürükleyen önemli örgütsel sorunlardandır. Çalışanlar için büyük sıkıntı yaratan bu soruna yönelik işletmeler birtakım önlemleri almak ve düzenlemeleri yapmak durumundadır. Özellikle üst yönetimin bu konuda kararlılığı büyük önem taşımaktadır. Üst yönetimin hassasiyeti çalışanlar için de büyük bir destektir. Bu konuda işletmelerin çalışanına değer veren, ekip çalışmasının teşvik edildiği, tüm örgütsel iletişim kanallarının açık tutulduğu bir örgüt kültürünü oluşturması da önemli unsurlardan biridir. Kurum içi eğitimler örgütsel sorunların hem ortaya çıkmasında hem de onların giderilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu noktada işletmelerde mobbingin ne olduğuna yönelik

eğitimler dñzenlenmesi ve bu eğitimlerde mobbinge yol açan nedenlerin anlatılması ve mobbinge maruz kalındığında yapılması gerekenler için çalışanların bilgilendirilmesi bu soruna yñnelik mñcadelede atılması gereken ۆnemli adımlardır. Devlet tarafından gerekli hukuksal dñzenlemelerin yapılması da işletmeler ve çalışanlar için ۆnem arz etmektedir. Bunun yansıra tñkenmiřlik sendromu da çalışanları tehdit eden ۆnemli sorunlardan biridir. İşletmeler alışanları ile farklı kanallar vasıtası ile iletişim kurarak onların sorunlarını dinlemeli, onları çalıştıkları kurumda tñkenmiřlik sendromuna iten nedenleri belirlemeli ve bununla mñcadele için çeşitli yñntemler geliştirmelidir.

Her kurum çalışanları ile ayakta durmaktadır. Her kurumun faaliyet alanı ve çalışma şartları farklıdır. Her kurumda mobbingi doğuran nedenler ve tñkenmiřlik sendromuna yol açan nedenler farklı olabilmektedir. Her ne şekilde olursa olsun çalışanlar için mobbinge maruz kalmak ve tñkenmiřlik sendromunu yaşamak olumsuz bir durumdur. Dolayısı ile bu konuya yñnelik ileride farklı sektۆrlerde araştırmaların yapılması ve bu araştırmaların sadece çalışanlara yñnelik sınırlandırılmaması, işverenlerin ve yñneticilerin de araştırmalara dahil edilmesi sorunların tespiti ve ۆzۆmñnde yol gۆsterici nitelikte olacaktır.

KAYNAKÇA

- ALANYALI, Lütfullah Kemal; “Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik Etkileri Bağlamında İncelenmesi” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2006.
- ARDIÇ, Kadir, POLATÇI, Sema; “Tükenmişlik Sendromu, Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama” **Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi**, 10/2. 2008, s.76.
- ARSLAN, Tendü; “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma)” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2008.
- AYDIN, İnayet Pehlivan; **İş Yaşamında Stres**, Pegem Akademi, Ankara 2008.
- BALTAŞ, Zuhale, BALTAŞ, Acar; **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, 2012.
- BAYSAL, Asuman; “Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler.” **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.
- ÇAM, Olca; “Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması”. **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı, 1991.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı; **“İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi”**, Ankara, 2013 s.22-23.
- ÇAY, Hülya; “İş Yerinde Psikolojik Şiddet ve Bir Uygulama” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, 2008.

- ÇELİK, Celal Kadir; “Eğitim Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlikleri ile Evlilik Doyumları Arasındaki İlişki” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2006.
- ÇELİKKOL, Ahmet; **Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı**, İstanbul, 2001, s.130.
- ÇIRAKOĞLU, Okan Cem; “Uzun Süren Bir Savaş: Travma Sonrası Stres Bozukluğu.” **PİVOLKA Savaş Özel Sayısı**, 2003, s. 19-20.
- ÇOBANOĞLU, Şaban; **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2005.
- DİNÇEROL, Cem; “Tükenmişlik Sendromu, Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013.
- DAVENORT, Noa, SCHWARTZ, Ruth Distler, ELLIOT, Gail Pursell; **Mobbing İş yerinde Duygusal Taciz**, Çeviren: Osman Cem ÖNERTOY, Ankara, Sistem Yayıncılık, 2003.
- DÖKMEN, Üstün; **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 173.
- DURSUN, Yelda; “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri için Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2009, s.42.
- ERSOY, Füsün, YILDIRIM, R. Cenap, EDİRNE, Tamer; “Tükenmişlik Sendromu” **Türk Tabipleri Birliği Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, Ankara, Şubat,2001.

- GEZER, Engin; “Stres Veren Yaşam Olaylarının Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008.
- GÖKÇE, Asiye Toker; **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Ankara, 2008.
- GÜCENMEZ, Sinem; “Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007.
- GÜLLÜCE, Ali Çağlar; “ Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006.
- GÜMÜŞ, Hülya; “Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması.”(**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006.
- GÜNEY, Salih; **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Nobel Yayınevi, 2011, s.18-19.
- GÜNEY, Salih; **Liderlik**, Nobel Yayınevi, İstanbul, 2012, s.280.
- GÜVEN, Sevil; “Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Mizah Tarzları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Saptanması” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Başkent Üniversitesi, Ankara, 2013.
- IŞIK, Emre; “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), 2007.

- İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, **Madde: 5, 10.12.1948.**
- KAYA, Ufuk; “İşletmelerde Yıldırma Davranışları (Mobbing): İzmir’deki 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Muğla, 2009.
- KURTULUŞ, Kemal; **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, s.310.
- KILIÇ, S. Tayfun; “Mobbing(İşyerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2006.
- KOÇ, Hakan, UYGUR, Akyay; **Sekreterlik Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s.116-117.
- LEYMANN, Heinz; “The Content and Development of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1996, s. 167-168.
- LEYMANN, Heinz; “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces.” **Violence and Victims** vol. 5, 1990, s.28.
- MANSUR, Fatma Akdemir; “İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara, 2008.
- MASLACH, Christina, ZİMBARDO, Philip; “**The cost of caring**” New Jersey, 1982, s.3.

- MASLACH, Christina, JACKSON Susan. E.; “**The measurement of experienced burnout**”, Journal of Occupational Behaviour, Vol. 2, 1981, 99.
- MİMAROĞLU, Hüseyin, ÖZGEN, Hüseyin; “Örgütlerde Güncel Bir Sorun “Mobbing” **Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi**, 81348063479 Makale.
- ÖZÇELİK, Burcu; “Mobbing Davaları Yaygınlaşıyor”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Makale**, 29 Ocak 2007.
- ÖZMEN, Hicran; “Görme Engelliler Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri.” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2001, s.9.
- PECK, M. Scott; **Sevgiye Giden Yol** Çeviri: Azize Bergin, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, s. 28-31.
- PEKER, Reşat; “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler”, **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: XV, Sayı: 1**, 2002, s.306.
- POUSSARD, Jale Minibaş, ÇAMUROĞLU, Meltem İdiğ; **Psikolojik Taciz: İş yerindeki Kabus**. Ankara: Nobel Yayınevi 2009 s.17.
- REİCHERT, Elisabeth; “İşyerinde Mobbing: Sosyal Hizmet İçin Yeni Bir Öncelik Alanı” Çeviren: Emine Özmete, **Hacettepe Üniversitesi S Dergisi Makale**, 21 Ekim 2010.
- SABUNCOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, 2001, s.231.

- SALİN, Denise; “Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment”, **Published in Human Relations**, Helsinki, Finland, 2003, Vol.56/10, s.12-15.
- SÜRGEVİL, Olca; **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri** Nobel Yayınevi, Ankara, 2006, s. 4.
- ŞAHİN, Dilek Erdemoğlu; “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007.
- ŞİMŞEK, Mehmet Şerif vd.; **Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.266.267.
- TANOĞLU, Şükriye Çağrı; “İşletmelerde Yıldırımın Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Konya, 2006.
- T.C. Resmi Gazete, Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü, **12.10.2004 tarihli 25611 sayılı yayın**, Ankara.
- T.C. Resmi Gazete, Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü, **08.12.2001 tarihli 24607 sayılı yayın**, Ankara.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, TUTAR, Hasan; **Çağdaş Büro Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- TINAZ, Pınar; **İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)** . İstanbul, Beta Yayınları,2008.
- TURAN, Fikrettin; “İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, 2006.

- TMKA YA, Songül; “ğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başağıkma Davranışları” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi, Adana, 1996.
- YAMADA, David C.; “The Phenomenon of Workplace Bullying” **George Town Law Journal**, 2002, s. 491.
- YİĞİT, Nazan; “rgtsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi.”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, 2000.
- ZIKIC, Srdjan, PAUNKOVIC, Jane, CVETKOVIC, Aleksandra; “The Organizational Structure Affects the Occurrence of Mobbing”, **Megatrend University, Advances in Fiscal, Political and Law Science**, Zajecar, Serbia, 2013,s.233.
- ZAPF, Dieter; “Organisational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, **International Journal of Manpower . Vol. 20 Issue 1/2**. 1999, s.71.

ÖZET

İnsan kaynakları yönetiminde mobbing ve tükenmişlik önemli iş psikolojisi konuları arasında yer almaktadır. Sağlık sektöründe özellikle hemşireler olmak üzere insan kaynaklarının mobbing ve tükenmişlik durumları üzerine yapılacak çalışmalar önem arz etmektedir. Bu araştırmada İstanbul’ da ki özel hastaneler de hemşirelerin mobbing ve tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) düzeylerini açıklamak amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada mobbing ve tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, çalışılan tıp bilimleri alanına, yaşa göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek de amaçlanmıştır.

Araştırma İstanbul’ daki özel hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yapılmıştır. Araştırma kapsamında 320 hemşireye ulaşılmıştır. Araştırmada hemşirelerin % 52,94’ü ölçüm araçlarındaki soruların tamamına yanıt vermiştir. Veri analizinde tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, mobbing tanımı ve uygulamaları açıklanmaktadır. İkinci bölümde tükenmişlik sendromunun tanımı ve içeriği açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışma yaşamında mobbing ile tükenmişlik sendromu düzeylerinin tespitine yönelik bir uygulamadır. 320 anketin 22 tanesi eksik ve hatalı bilgiden dolayı elenmiştir. Analizlerin sonucunda mobbing ve tükenmişlik sendromu düzeylerinin çok yüksek olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Mobbing (Psikolojik Şiddet), Tükenmişlik Sendromu, Maslach, Psikolojik Yıldırma.

ABSTRACT

Mobbing and burnout in human resources management are the ones of important work psychology issues. It is important to research the levels of mobbing and burnout of human resources especially nurses in health sector. The purposes of this study are to examine mobbing and burnout levels (emotional exhaustion, depersonalization, personal accomplishment) at private hospitals in İstanbul; to investigate whether mobbing and burnout levels are significantly vary according to gender, marital status, medical branch and age.

This study was conducted on nurses at private hospitals in İstanbul. Conducting the research instruments on all of residents (the universe of this study consisted of 320 nurses) is aimed. 52.94 % of residents responded all of the questions in these instruments. In data analyzed by one-way ANOVA analysis of variance was used.

Thesis consists of three parts. The first section describes mobbing definition and applications. The second section describes the burnout syndrome and content. In the third section of mobbing at work and burnout syndrome is an application for the determination of levels. To this end, operating in the private hospitals in İstanbul, 320 nurses completed the questionnaire. 320 questionnaires were screened 22 of them due to incomplete and incorrect information. As a result of analysis of mobbing and burnout levels were found to be very high.

Key Words: Mobbing, Burnout Syndrome, Maslach

EK-1**SOSYO DEMOGRAFİK VERİ FORMU**

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: () E () K

Medeni durumunuz:

() Bekar () Evli

Eğitim düzeyiniz:

() Lise () Yüksek Okul (iki yıllık önlisans)

() Lisans (dört yıllık fakülte) () Diğer:

Mesleğinizde kaçınıcı yılınız?

Bu hastanede kaç yıldır çalışmaktasınız?

Mesleğinizi kendi isteğinizle mi seçtiniz? () Evet () Hayır

Tekrar aynı mesleği seçer miydiniz? () Evet () Hayır

Son 2 yıl içinde aşağıdakilerden hangisini yaşadınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- () Eşimi kaybettim,
() Ailemden birini kaybettim,
() Yakın bir arkadaşım öldü,
() Eşimle ayrı yaşamaya başladım,
() Boşandım,
() Hamilelik dönemim oldu,
() Ciddi bir yaralanma yada ciddi bir hastalık tanısı aldım,
() İşten çıkarıldım,
() İşimle ilgili olumsuz yönde bir değişiklik yaşadım,
() Diğer:.....
() Hiçbiri

**MOBBİNG VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU DÜZEYLERİNİN
ÖLÇÜLMESİ ANKETİ**

Aşağıda araştırmamızın konusu olan psikolojik yıldırma (mobbing) ve tükenmişlik sendromunun tanımları mevcuttur.

İşyerinde psikolojik yıldırma (mobbing) kavramı, “işletmelerde bireyler arasında olan, biri mağdur biri ya da birileri zorba olmak üzere tarafların bulunduğu, zorba ya da zorbaların mağduru taciz edip, işten çıkmaya, hastalıklara, hatta intihara kadar sürüklemesi durumu” olarak ifade edilmektedir. Buna göre bir defaya mahsus olarak gerçekleşen eylemler psikolojik terör olarak adlandırılmamaktadır.

Tükenmişlik sendromu ise, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendromdur.

Bu tanımlara göre aşağıda işyerinizde karşılaştığınız çeşitli olumsuz davranışlar ve çatışmalar yer almaktadır. Lütfen her bir davranışı, son 6 ay içerisinde (23. ve 25. soru hariç) yaşama sıklığınızı düşünerek, belirtilen seçenekler doğrultusunda yanıtlayınız.

Aşağıda bireylerin işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Her maddede yer alan ifadenin size ne kadar uygun olduğunu 5’li ölçek üzerinden işaretleyiniz.

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
2. Çalışmalarımınla bağlantılı olarak aşağılanmam ya da benimle dalga geçilmesi beni tükenmişliğe sürükledi/sürüklüyor.					
3. Yeterlilik düzeyimin çok altında görevleri yapmaya zorlanmam beni işimden soğuttu/soğutuyor.					
4. Görevim için temel önemde olan sorumluluklarımın elimden alınması ya da bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyecek görevlerle değiştirilmesi beni kısıtladı/kısıtlıyor.					
5. Hakkımda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması beni ruhen mutsuz etti/ediyor.					
6. Göz ardı edilmek, dışlanmak veya “olayların dışında bırakılmak”, gibi nedenlerden dolayı işime gitmek istemedim/istemiyorum.					
7. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yarattı/yaratıyor.					
8. Parmakla tehdit edilme, kişisel alana müdahale edilmesi, itilip kakılma ve yol kesilme gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalma, bağırılmak ya da anlık öfkenin hedefi olmak, işten tiksinneme sebep oldu/oluyor.					

9. Çok fazla çalışıyorum ve iş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissettim/hissediyorum.					
10. Birilerinin benim işten ayrılmam gerektiğini, ima etmesi ya da işaret etmesi, beni insanlara karşı sertleştirdi/sertleştiriyor.					
11. Birilerine yaklaştığımda, görmezlikten gelinmem, hiçe sayılmam ya da bana düşmanca davranmaları durumunda bu davranışların sebebini kendimde aradım/arıyorum.					
12. Hatalarımın sürekli hatırlatılması, çalışmalarım ve çabalarımın sürekli olarak eleştirilmesi, beni çok yıprattı/yıpratıyor.					
13. Görüş/fikir ve önerilerimin dikkate alınmaması, kendimi tekrar sorgulamama sebep oldu/oluyor.					
14. Geçinemediğim kişilerin ağır şakalarına maruz kalmak beni çığına çevirdi/çeviriyor.					
15. Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmak, gerçekçi olmayan ya da neredeyse gerçekleştirmem imkânsız olan işler/görevler yapmam istenmesi, beni kısıtladıklarını hissettirdi/hissettiriyor.					
16. İşimin aşırı derecede denetime tabi tutulması ve bana güvenilmemesi beni tükenmişliğe sürükledi/sürüklüyor.					
17. Yasal hakkım olan bir konuda (örneğin yıllık izin almak, rapor almak, ulaşım giderlerinin/yolluk ödenmesi vb.) talepte bulunmamam konusunda baskı yapılması, beni işime karşı soğuttu/soğutuyor.					
18. Sabahları artık işime gitmek istemeyecek hale geldim/geliyorum.					
19. Benim hakkımda konuşan kişilerle tartışıp kendimi savunmak dahi istemedim/istemiyorum.					
20. Bazı kişilerin başarınızı/performansınızı etkileyecek bilgileri benden saklaması, beni çıldırttı/çıldırtıyor.					
21. Şiddet içeren tehditlere, fiziksel taciz tehdidine ya da "GERÇEKTEN" tacize uğrama, yolun sonuna geldiğimi düşündürdü/düşündürüyor.					
22. İş arkadaşlarım ya da üstlerim tarafından son 6 ayda mobbinge maruz kaldım ve bu durum beni tükenmişliğe sürükledi.					
23. İş arkadaşlarım ya da üstlerim tarafından son 5 yılda mobbinge maruz kaldım bu durum beni tükenmişliğe sürükledi.					
24. Yakınlarımda olan bir kişinin iş arkadaşları ya da üstleri tarafından son 6 ayda mobbinge maruz kaldığını ve bu durumun onu tükenmişliğe sürüklediğini gördüm.					
25. Yakınlarımda olan bir kişinin iş arkadaşları ya da üstleri tarafından son 5 yılda mobbinge maruz kaldığını ve bu durumun onu tükenmişliğe sürüklediğini gördüm.					

Bilime olan katkınızdan dolayı teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Hilal ÖZTÜRK