

HEMŐİRELERDE KURUM VE YÖNETİMİN ETKİSİNE BAĞLI OLARAK YAŐANAN MOBBİNG DAVRANIŞLARI

Yrd. Doç. Dr. Hatice KARAKUŐ
Artvin oruh Üniversitesi
Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü

ÖZET

Mobbing, örgütsel yaşamda sıklıkla karşılaşılan, fakat nedenleri ve etkileri kolayca gözlenemeyen yıkıcı bir olgudur. Mobbing; düşmanca ve etik olmayan iletişimle oluşan bir ya da daha fazla çalışan tarafından bir diğer çalışanı hedef olarak sürekli, sistemli olarak uyguladıkları, mağduru iş yaşamından dışlamayı amaçlayan davranışlardır. Bazı durumlarda iş yerinde birden fazla çalışan tek bir çalışan üzerinde sistematik ve sürekli bir Şekilde Şiddet uygulamaktadır. İşyerinde örgütsel yıldırma olarak adlandırılan bu olayda mağdur sözel, sözel olmayan, psikolojik ya da fiziksel Őiddete maruz kalmaktadır. Amaç, hedef alınan kişiye zalimce,kötü niyetli ve aŐađılayıcı tavırlarla yıldırma ve onu isten ayrılmaya zorlamaktır.

Araştırmalara göre kurbanın çalışma arkadaşları, dostları ve ailesi gibi tüm yaşam alanını etkilediği gibi organizasyonlar için de yönetimsel bir sorundur. Örgütlerde mobbing; verimliliğin azalması, iş gören devir hızının artması, artan sigorta maliyetlerine yol açmakta ve bunların sonucu olarak örgüt sağlığını ciddi Şekilde olumsuz etkilemektedir. Mobbing uygulamaları arttıkça kişilerin işten ayrılma niyetlerinde de artış meydana gelmektedir ve kişiler kuruma olan inanç ve beklentilerini kaybetmektedirler. Günümüzün değişen Őartlarında Őirketlerin başarısının temelinde Őirkete bağlı çalışanlar olduğu grlmektedir. Bu nedenle psikolojik Şiddet olarak nitelendirilen mobbing'in Őirketteki uygulamalarını minimum düzeye getirmek, örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına neden olması beklenmektedir.

Sivas ilinde bulunan kamu hastaneleri evrenimizi oluşturmaktadır. 3 kamu hastanesinde toplam 625 hemŐire görev yapmaktadır. Örnekleme giren hastanelerdeki toplam 329 hemŐireye anket uygulanmıştır. Araştırma verileri iş tatmin lği ve mobbing lği kullanılarak toplanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Örgt, HemŐire.

ABSTRACT

Mobbing is a sort of destruction phenomenon that is frequently confronted in organizational life even though its reasons and effects can not be observed easily.Mobbing is a systematic behaviour of one or more employees in a farm which aims to exclude another employee by humiliating him in a hostile and unethical manner.In business life, aggressive behaviour contains complex and sophisticated strategies. Nowadays violence at work place is observed such as a group of worker makes a violence at a single worker continuously and systematically, this named as a mobbing.The aim of mobbing is to force a person out of the workplace through unacceptable behaviors.

According to the researchers the victim affects all life area like, the victim's colleagues, his friends and his family; it is also methodical problem for organizations.In associations, mobbing negatively affects decreasing of productivity, increasing of turnspeed of worker, insurance cost increase and consequently the health of constitution.Increased practice of mobbing seems to cause the employees to

consider leaving the company and people tend to lose their expectations and trust in the company. Under today's changing circumstances, loyal employees factor seems to be the main determinant of the success of companies. Hence the level of organizational commitment will be increased by minimized practice of mobbing in corporations, which is considered to be a form of psychological abuse.

Our research universe consisted of 329 of the 625 nurses working in three state hospitals situated in Sivas. The 329 subjects participated in the survey were evaluated by using their answers on satisfaction and mobbing scales.

Key Words: *Mobbing, Organization, Nurse.*

1. GİRİŐ

Mobbing, başka bir deyiőle iş yerinde psikolojik taciz, çağımızın iş hayatında sıklı rastlanan ancak çeşitli sebeplerle gün yüzüne çıkmayan bir konu olmakla birlikte, son zamanlarda mobbing olaylarının artış göstermesine paralel olarak, akademik çevrelerin konuya göstermiŐ olduğu ilgi, bu konuyu tartışılır hale getirmiştir. Ülkemizde konu ile ilgili olarak tatmin edici çalışmaların sayısı oldukça azdır. Mobbing, alışma ahengini bozan, çalışanların iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkileyen, çalışılan kurumun çalışma ahengini ve uyumunu bozan ve süreç içinde gerilimli bir iklimin zeminini hazırlayan bir süreçtir. Mobbingi uygulayanların ya da mobbing sürecini kullanmak isteyenlerin esas amacı hedef olarak görülen, yıpratılmak istenen kişi ya da kiŐilere çeşitli politikalar uygulanması suretiyle yıpratmak, çalışma performansını düŐürmek ve en nihayetinde iŐten ayrılmalarını sağlamaktır. Mobbing, alışma hayatında kiŐilere uygulanan kasıtlı, sistemli, sürekli, g dengesizliğini içeren psikolojik bir saldırdır. Söylenti, dedikodu, haksız suçlama, alay, kk düŐürme, mesleki yeterliliğini sorgulama gibi kötü amaçlı pek çok davranışı içermektedir.

1.1. Mobbingin Tarihçesi ve Mobbing Kavramı

Mobbing kavramı 1960'lı yıllarda hayvan davranıŐlarını inceleyen Konrad Lorenz (Tınaz, 2008:3) tarafından kullanılmıŐtır. Lorenz mobbing kavramını kk hayvan gruplarının (rneğin kuŐlar)daha güçlü ve yalnız bir hayvana (rneğin tilki) toplu Şekilde hücum ederek uzaklaŐtırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan yavru kuŐlar arasında yaşanan ve diğer kuŐların aralarındaki en zayıf kuŐu yiyecek ve sudan uzak tutarak dıŐlaması, iyice güçsüz hale getirmesi ve en sonunda fiziksel saldırlarla öldürerek grubun dıŐına atması durumunu ifade etmek amaçıyla kullanılmıŐtır. Görüldüğü üzere, mobbing kaynağını ilk olarak hayvanlar dünyasından almıŐtır. Ekolojik sistemde zayıf-güçlü iliŐkileri bağlamında, güçlünün zayıfı devre dışı bırakarak hayatta kalma mücadelesiyle anlam bulmaktadır. Sonraki yıllarda bu kavram İŐveli hekim Peter Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluŐan kk grupların tek ve güçsüz bir çocuğa karŐı giriŐtięi zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amaçıyla kullanılmıŐtır (Kök, 2006:435). Her iki ele alıŐta da zayıf ve güçlü arasındaki g mücadelesi dikkat çekmektedir.

Mobbing alışma yaşamında ilk kez 1980'li yıllarda İŐveli alışma psikoloğu Dr. Heinz Leymann tarafından kullanılmıŐtır (Kocaoğlu, 2007:4).

Leymann mobbing davranışlarının yetişkinler arasındaki yansımasını ele almış ve psikolojik taciz olgusunu önce İsveç daha sonra Almanya'daki işyerlerinde incelemiştir. İşyerlerinde diğer çalışanların belirli bir kişiye hedef aldığı, daha sonra da bu kişiye kurum dışına itmek için bir takım davranışlar sergilediklerini ortaya koymuş bu davranışları da mobbing olarak tanımlamıştır (Güngör, 2008:5-6).

Latince "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüklerinden türeyen "mob" sözcüğü İngilizce "kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya ete" (Tınaz, 2008:7) anlamına gelmektedir. "Mob" kökünün eylem biçimi olan "mobbing" ise psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Bezmez ve Avery, 1995:629). Fransızlar ise bu süreci "yavaş zehir" (Önoğlu, 2004:1) olarak adlandırmaktadır. Kavramı taciz boyutu ile değerlendiren Heugten'e (2009:17) göre zorbalık yatay akran grubuyla psikolojik saldırganlıkları akla getirir. Bu ele alışta zorbalık olarak isimlendirilen bu eylemler aynı yaş grubundaki bireylerin birbirlerine karşı yaptıklarını içermektedir.

Mobbing literatüre yeni giren bir kavram olduğu için Türkçe karşılığı henüz bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak "iş yerinde psikolojik taciz" "iş yerinde psikolojik terör" "iş yerinde duygusal taciz" "iş yerinde moral taciz" "iş yerinde manevi taciz" "iş yerinde zorbalık" "yıldırma" ve "iş yerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı" (Bk: Tınaz, 2006:17) "yıldırıcı kuşatma" ya da kısaca "yıldırma" (Bk: Önoğlu, 2004:1), "psikoşiddet" "birilerine cephe almak", "zorbalık" ya da "psikolojik terör"(Bk: Yaman, 2009:23), yıldırkaçır (Bk: Tınaz,2008:15-16) ve son olarak Türk Dil Kurumu "Bezdiri" (<http://www.hurriyet.com>) olarak kullanılmasını önermiştir. Ayrımcılık, kayırma, yıldırma/korkutma, ihmal, sömürü (istismar), bencillik, işkence (eziyet), şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, dogmatik davranışlar, yobazlık/bağnazlık gibi örgütlerde görülen etik dışı davranışlar (Yaman, 2009:1-2) psikoşiddete örnek gösterilebilecek tutum ve davranışlardır.

Türkçe karşılıklarından da anlaşıldığı üzere mobbing iş yaşantısında yaşanan bazı olumsuzlukların adlandırmasıdır ve bir tarafın diğer tarafa ya da çalışana yönelik olumsuz ya da yıkıcı eylemleridir. Bu eylemlerde zorbalık, taciz, terör, yıldırma, saldırganlık, korkutma gibi vurgulamalar dikkat çekmektedir.

Aydın ve Özkul (2007:173) herhangi bir davranışın mobbing olarak değerlendirilebilmesi için belli kriterlerin olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu kriterler aşağıdaki gibidir:

- a) Taraflar arasında mutlak bir güç dengesizliği
- b) Olumsuz bir davranışın varlığı
- c) Hedef alınan kişi tarafından davranışların olumsuz olarak algılanması
- d) Olumsuz davranışın sürekliliği ve sıklığı
- e) Davranışın kurban üzerinde olumsuz etkilerinin olması

Yukarıdaki kriterlerden de anlaşıldığı üzere sürecin iki aktörü arasında mutlak surette bir güç dengesizliği mevcuttur. Taraflardan birinin ya da bir

kaçının avantajlı ya da üstün bir özelliğinin varlığı, davranışı mobbing kategorisine taşımaktadır. Buna ek olarak olumsuz bir davranışın hissedilmesi ve mağdur olan kişi tarafından da sürecin ya da durumun bu şekilde isimlendirilmesi önemlidir. Yine bu davranışların yapılma sıklığı ve süresi ile kişi üzerinde olumsuz ya da yıkıcı etkilerinin olması; Aydın'ın ele alışında herhangi bir durumun mobbing olarak değerlendirilmesinde önemli ve gereklidir.

1.2. Mobbingi Ortaya ıkaran Nedenler

Mobbing, tek bir nedene bağlanmayacak kadar karmaşıktır (Gündüz ve Yılmaz, 2008:270). Mobbingi ortaya çıkaran birçok neden bulunmaktadır. Mobbing uygulayanın psikolojik yapısı, örgüt kültürü, mobbinge maruz kalanın psikolojik durumu, toplumsal değerler ve normlar (Kocaoğlu, 2007:6), hiyerarşik yapı, iletişim zayıflığı, suçlu arama, takım çalışması azlığı, ilgi ve ihtiyaçların ihmal edilmesi, narsist (bencil) kişilikler, kapalı kapı politikası, çatışma çözme yetersizliği, güvensizlik, sürekli eğitime önem vermeme, kıskançlık ve empati eksikliği (Tınaz, 2006:19) yüksek stres, zaman baskısı ve örgütsel sorunlar (Cemaloğlu, 2007:113), bireylerin kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini, başkalarını çekiştirerek gidermesi ve bu durumun dedikodu denilen ve genellikle yanlış ve amaçlı yorumları içeren bir yanlış iletişim tarzını geliştirmesi (Pehlivan, 1993:66), duyguların suistimali (Töremen ve ankaya, 2008:43), etik değerlerin kaybolması (Pir, 2006:2), başarısız yönetimin varlığı, yöneticilerin mobbinge maruz kalan kurbanı inanmaması, hiyerarşik yapı, takım çalışmasının amacına uygun olarak yapılamaması, (Can, 2007:30) bireyi grup kurallarını kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan zevk almak, zevk arayışı, can sıkıntısı, ön yargıları pekiştirmek, ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak, sahip olmadıklarının acısını çıkarmak (Tınaz, 2008:87-99), monotonluk, ahlak dışı uygulamalar, yeniden yapılanma, örgüt liderlerinin duygusal zekadan yoksunluğu (Bahçe, 2007:44-48) örgütsel iklimin iyi olmadığı iş yerlerinde, hem iletişim koşullarının hem de çalışanların birbirlerini sosyal olarak destekleme düzeylerinin düşük olması (Acar ve Dündar, 2008:114) mobbingi ortaya çıkaran nedenler olarak sayılabilir.

Yukarıda ayrıntılı olarak ifade edilen nedenlere bağlı olarak genel bir değerlendirme yapılacak olursa; mobbingin nedenlerini temelde kişisel faktörler ve dışsal faktörler olmak üzere iki grupta toplayabiliriz. Tacizde bulunanların ve kurbanın psikolojisi ve karakter özellikleri kişisel faktörler olarak değerlendirilirken; kurum kültürü, organizasyon yapısı, kurum içi çatışmalar, toplumsal değer ve kurallar, kurum dışındaki rekabet ortamı ve bunun kuruma yansımaları da dışsal faktörler olarak ele alınmaktadır (Güngör,2008:14).

Arpacıoğlu'nun (2009:3) verdiği bilgiye göre zorbalığın yüzde 58'i, kurban boyun eğmeyi reddedip kontrole direnç gösterdiği için, yüzde 56'sı kurbanın zorbalık yapan kişiden iş konusunda daha üstün olmasından kaynaklanan çekememezlik sebebiyle, yüzde 49'u kurbanın sosyal yetenekleri, olumlu tavırları ve iş yerindekilerce sevilmesi sebebiyle, yüzde 46'sı kurbanın kurum içinde yanlış giden olguları otoritelere bildirmesinin ispiyonculuk gibi

algılanması ve yüzde 42'si de zorbanın acımasız kişiliğinden kaynaklanmaktadır.

Tacizin bazı durumlarda politik bir yönü de olabilmektedir. Örneğın birinin pozisyonunu sağlamlaştırmak adına diğerklerinin performansını sabote etmesi veya rakiplerini bertaraf etmek adına tacizi bir yöntem olarak kullanması, kendi içinde oldukça tutarlı ve rasyonel bir davranıştır. Ayrıca kurumun ödöl sistemi de kişileri tacize yönlendirebilmektedir. Özellikle de sıralama esasına dayalı bir performans değerlendirme sistemi kullanılmaktaysa, çalışanlar kendileri için performans barajını yükselten ve çalışma normlarını bozan kişileri cezalandırmak isteyebilir ve çalışma arkadaşlarının performanslarını sabote ederek kendi sıralamalarını yükseltmeye çalışabilirler (Tınaz, 2008:22-23).

1.3. Mobbing Davranışları

Mobbing sürecinin kavranabilmesi noktasında, bu sürece şekil veren davranışların bilinmesi gerekmektedir. Süreç içinde ortaya çıkan bu davranışların bazıları olumsuz olarak görölürken bazıları etkileşim davranışları olarak görölülebilir (Tınaz,2006:16). Bu gruptaki davranışlar bir defaya özğü hoş görölülebilir. Ancak bu davranışlar sistematik bir şekilde, uzun süre ve kasıtlı olarak yapılırsa, mobbing olarak ifade edilmektedir. Kişinin yaptığı için sürekli eleştirilmesi, kişiye söz hakkı tanınmaması, yazılı ve sözlü tehditler, çevresindeki insanların kişiye yokmuş gibi davranması, çalışma arkadaşlarının kişinin arkasından asılsız ithamlarda bulunması, kurbanın komik durumlara düşürölmesi, kişinin baskı altına alınmaya çalışılması (Hood,2004:25; www.members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA)) gibi pek çok davranış mobbing davranışı olarak görölülebilmektedir.

Leymann, iş yerinde psikolojik şiddet sürecinde, ortaya çıkabilecek 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamıştır (www.leymann.se, aktaran Tınaz, 2008:53-56). Bu davranışları 5 ayrı başlık altında incelemiştir:

Birinci Kategori: İletişime Yönelik Saldırılar

- Amir, kurbanının kendini ifade etme olanağını sınırlar.
- Kurban, konuşmaya başladığında daima sözü kesilir.
- Çalışma arkadaşları, kurbanın kendini ifade etme olanağını sınırlar.
- Kurban azarlanır veya küçümsenir.
- Kurbanın yaptığı işler sürekli eleştirilir.
- Kurbanın özel yaşantısı sürekli olarak eleştirilir.
- Kurban, sessiz veya tehdit edici telefonlar alır.
- Sözlü tehditlere maruz kalır.
- Yazılı tehditler alır.
- Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar yönelterek kurbanla temas reddedilir.
- Dolaylı imalarda bulunularak kurbanla temas reddedilir.

İkinci Kategori: Sosyal İlişkilere Saldırılar

- Kurbanla konuşulmaz.
- Kurbanı herhangi bir söz yöneltmez.

- Çalışma arkadaşlarından uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır.
- Çalışma arkadaşlarının kendisiyle konuşmaları yasaklanır.
- Sanki o yokmuş gibi davranılır.

Üçüncü Kategori: Sosyal İmaja Saldırılar

- Arkasından konuşulur.
- Kurbanla ilgili çeşitli dedikodular yayılır.
- Gülmü duruma düşürölür.
- Kurbanın akıl hastası olduğuna dair kuşku yaratılır.
- Psikiyatri doktoruna gidip muayene olması için ikna edilmeye çalışılır.
- Fiziksel engelinden dolayı kendisiyle alay edilir.
- Kurbanla alay etmek için yürüyüş veya konuşma tarzı taklit edilir.
- Politik veya dini inançlarına saldırılır.
- Özel yaşamıyla alay edilir.
- Milliyetiyle alay edilir.
- Onurunu zedeleyici işler yapmak zorunda bırakılır.
- Yaptığı iş, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır.
- Aldığı kararlardan şüphe edilir.
- Kurbanı karşı küfür veya aşağılayıcı sözler sarf edilir.
- Kurbanı karşı sözlü veya sözsüz cinsel tacizler yöneltilir.

Dördüncü Kategori: Mesleki ve Özel Konumun Kalitesine Yönelik Saldırılar

- Kurbanı iş verilmemeye başlanır.
- İşini artık yaratıcı anlamda yapamaması için her türlü çalışma faaliyeti engellenir.
- Kendisine anlamsız işler verilir.
- Kendisine uzmanlık alanının çok altında işler verilir.
- Kendisine aşağılayıcı işler verilir.
- Kurbanın beceriksizliğini ortaya koymak amacıyla kendisine, yeteneklerinin çok üstünde görevler verilir.

Beşinci Kategori: Sağlığa Yönelik Saldırılar

- Kurban, sağlığına zararlı işlerde çalışmak zorunda bırakılır.
- Kurban fiziksel şiddetle tehdit edilir.
- Kurbanı ders vermek amacıyla ufak bir şiddet (tokat veya itme gibi) hareketinde bulunulabilir.
- Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalmasına çalışılır.
- Kurbanı zarara sokmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunulabilir.
- Evine veya iş yerine zarar verilebilir.
- Kurbanı cinsel tacizde bulunulabilir.

Her mobbing durumunda yukarıda sayılan davranışların tümünün bulunması gerekmemektedir. Bu davranış gruplarından bir ya da birkaçı sistematik olarak, kasıtlı ve sürekli bir şekilde sergileniyor ve bu davranışlara maruz kalan kişiye rahatsız ediyor, kişiye zarar veriyorsa bu durumda mobbingin oluştuğunu söylemek mümkündür.

1.4. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Mobbing durağan bir süreç değildir. Kişiyi rahatsız eden eylemlerle kendini gösterir ve zaman içinde çok ciddi sonuçlara sebep olmaktadır. Her bir aşama bir sonraki aşamanın hazırlayıcısıdır.

Leymann mobbingi 5 aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır (<http://www.leymann.se>):

1. Aşama: Çatışma: Çatışma aşaması olarak tanımlanan bu aşamada, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle mobbing bu aşamada tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilmektedir. Bu aşamada süreç henüz mobbing niteliği kazanmamakta olup, sergilenen davranış kısa bir süre içinde mobbing davranışına dönüşebilmektedir. Bu evrede, mobbing mağduru herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir.

2. Aşama: Saldırđan Eylemler: Mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümü, kişiyi iş yerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar değildir. Bununla birlikte taciz edici davranışlar sürekli olarak ve uzun bir süre düşmanlık amaçlı davranışlar olarak devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilmektedir. Bu davranışların, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi grup içinde yalnız bırakmaya ve cezalandırmaya yönelik saldırđan eylemlere dönüşmesi ile psikolojik saldırıların başlaması ise mobbing unsurlarının oluşmaya başladığını göstermektedir.

3. Aşama: Yönetimin Devreye Girmesi: Yönetimin mobbingde ilk kez devreye girmesi, genellikle olayları yanlış algılayarak suçu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimi göstermesi şeklinde olabilmektedir. Bu aşamada, yönetim mobbingin sarmal biçimde hız kazanan olumsuz gelişim süreci içinde yerini almaktadır. Yönetim asıl sorumluluğu olan “alışma ortamının psikososyal durumunun kontrolünü” reddederek ve mobbing süreci içindeki yerini alarak döngüye katılmaktadır.

4. Aşama: Yanlış Yakıştırmalar ve Tanılarla Damgalama: Mobbing mağduru kişi, maruz kaldığı mobbing davranışları sebebiyle psikolojik destek almaya çalıştığında, mobbing uygulayıcıları bu durumu yine mobbing kurbanı üzerinde kullanabilmektedirler. Bu aşamada mobbing kurbanı kişi; “akıl hastası”, “paranoyak kişilik” veya “sorunlu insan” gibi yakıştırmalara maruz kalabilmektedir. Bu durum, mobbing kurbanının aldığı profesyonel psikolojik destekten vazgeçmesine sebep olabilmekte. Bu aşamada yönetimin de, mobbing uygulayıcıları gibi düşünerek kurban hakkında yanlış yakıştırmaları dikkate alması ve uzun süreli hastalık izinleri ile kişiyi çalışma ortamından uzak tutması süreci, kişinin işten çıkartılmasına taşıyan 5. aşamaya taşımaktadır.

5.Aşama: İşe Son Verme, Zorunlu istifa: İş yerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması veya inanılmak istenmemesi, kişiyi iş yaşamından uzaklaştıran olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi durumunda, kişinin o kurumda daha fazla kalması imknsızlaşmakta ve kişi ya işten çıkartılmakta ya da istifaya zorlanmaktadır.

Yoğun alışma temposu içinde seyir gösteren iş ortamındaki her eylemin ve hareketin mobbing olarak algılanması mümkün değildir. İş yoğunluğu ve stresi içinde bir dizi sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Herhangi bir davranışın mobbing olarak değerlendirilebilmesi için zaman içinde gösterdiği seyri iyi analiz etmek gerekir. Belli aşamalar içinde gelişim gösteren, her bir aşamanın bir sonraki aşamayı belirlediği dinamik bir gelişim örüntüsü olarak yol almaktadır. Leyman'ın ele alişında bu dinamik sürecin aşamalarını net bir şekilde görmek mümkündür. Leyman, yapmış olduğu sıralamanın ilk aşamasında kritik bir olayın varlığından söz etmektedir. Leymann'ın görüşlerinden anlaşılacağı üzere, bu kritik olay her zaman yaşanan olaylardan farklı bir özelliğe sahip olmalıdır. Ancak her ne kadar kritik bir olay söz konusu olsa da Leyman' a göre mobbingin varlığından söz etmek mümkün değildir. Öyle ki birey davranışsal ve fizyolojik herhangi bir rahatsızlık hissetmemektedir. Leyman'a göre iş ortamında yaşanan çatışmalar, huzursuzluklar amaçlı bir davranış şeklinde kişiyi cezalandırmak veya yalnız bırakmak için yapılıyor ve süreç içinde psikolojik bir saldırıya dönüşüyorsa mobbingin varlığından söz etmek mümkündür. Leyman'a göre çalışanlar arasında yaşanan bu döngüye, yönetimin de katılması, mobbing sürecinin nc evresi olarak ele alınmakta ve süreci daha belirgin hale getirmektedir. Çalışanlar üzerinde yönetimin söz sahibi olması ve çalışanlar arasındaki ilişkileri dengeleyici bir role sahip olması noktasında mobbing sürecinde yönetimin duruşu önemlidir. Leyman yönetimin olaylara yön veren bir pozisyona sahip olmasını önemli bir aşama olarak değerlendirmektedir. Yönetimin de bu sürece dhil olması ile kendini hem arkadaşlarına hem de sorumlu olduğu yönetime karşı açıklamakta ve savunmakta yalnız kalan kişinin bütün bu yaşananlar sonrasında psikolojik destek alma girişiminde bulunması kaçınılmazdır. Bireyin bu girişiminin çevresindekiler tarafından yanlış algılanıp, yanlış tanı ve düşünceler ile bireyin bir nevi etiketlenmesi, Leyman'a göre kişiyi içinden çıkılmaz bir şekilde mobbing sürecinin iine itmektedir. Bir nceki aşamada olduğu gibi yönetimin de bireyi damgalaması ve bireye yönelik yanlış yakıştırmalar yapması en son aşamanın hazırlıkları olarak değerlendirilebilir. Yaşanan gelişmelere bağlı olarak kişinin işine son verilmesi ile süreç tamamlanmaktadır.

Yöneticinin örgütte güç sahibi olması, örgütte işlerin daha kolay yürümesinde önemli bir etkidir. Güçlü yöneticinin örgütteki çeşitli bölümlerle ilişkisi vardır. Bu durum kendisine saygınlığı arttırıp, kendisine daha kolay destek elde etmesine neden olur. Örgütte işbirliğinin olmaması, bilgilerin sağlanamaması ve iletişim ağlarının desteklenmemesi üretici gücün yok olmasına neden olur. Üretici gücün olmaması durumunda yönetici, zulmedici g uygulayabilir. Bu durumda, çalışanların cezalandırıldığı, kararlara ve uygulamalara çalışanların katılmadığı örgüt içi iş ilişkilerin zayıfladığı ve dışa kapalı bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır (Ertekin ve Yurtsever,2003:25).

1.5. Mobbingi Uygulayan Kişinin Örgüt İçindeki Yeri

Mobbing sürecinde kimlerin hedef alındığı önemli bir konudur. Yıldırma mağdurları ile yapılan görüşmelerde, bu kişilerin üstün özelliklere sahip oldukları zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir özellikler taşıdıkları ve genellikle kendilerini işine adanmış oldukları sonucu ortaya çıkmıştır (Yüçetürk, 2005:2). Böylesi olumlu özelliklere sahip olan bireylerin mobbing mağduru olmasının altında, mobbingi uygulayan kişi veya kişilerin kendi eksikliklerini telafi etmek, kendi ad ve konularını korumak (Yavuz,2007:29) gibi istekler yatmaktadır.

Mobbing süreci içerisinde öncelikle mobbingci ve mobbing kurbanı olmak üzere iki kişinin bulunduğunu varsayarak, bu iki kişi arasındaki ilişki, sürecin üç farklı şekilde akışını olası kılar (Tmaz, 2008:122):

1.5.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey Mobbing)

Dikey mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir üst tarafından doğrudan doğruya kişiye yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre dikey şiddet daha çok yöneticilerden astlarına yöneltilmiş bir psiko-terör olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu araştırmada, yöneticilerin astlarına uyguladığı mobbing %85,5 iken, eşit statüde olanların birbirlerine uyguladıkları mobbing, %15,7 olduğu tespit edilmiştir. Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanma eğiliminde ise, bu kişinin bir mobbing uygulayıcısı olma olasılığı oldukça yüksektir.

Yukarıdan aşağıya mobbing’in nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Tmaz, 2008:118):

Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi: Üstündeki kişiden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan bir durumdur. Amir, astının yaptığı işi sahiplenir ve bu durumu kendi başarısıymış gibi göstermeye çalışır.

Yaş Farkı: Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde üst yönetici, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir ve mobbing’e başvurabilir.

Kayıрма: Kayırılan kişi üst konumda ise, arkasında onu koruyan birilerinin bulunduğundan emindir, gücüne güvenmektedir ve istediği her şeyi yapmakta özgürdür. Bazen kayırılan kişi ast da olabilir. Bu durumda üstün mobbing için bahanesi zaten hazırdır; bu bireyin bu konum için yeterli olmadığını veya bu işi hak etmediğini gösterecek tüm uygulamaları sergileyebilecektir.

Politik Nedenler: Ast ve üst, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse mobbing ortamının oluşması olasıdır. Dikey mobbing’in uygulanmasındaki neden, astın politik görüş ve tercihinin üstün fikrinden farklı olmasıdır.

1.5.2. Eşdeğerler Arasında Mobbing (Yatay Mobbing)

Bu tarz mobbing'de kişi kendi ile aynı konumda bulunan çalışma arkadaşları tarafından uygulamalara maruz kalır. Bir iş yerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği ve uzmanlığının özellikleri ile bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş i dengeleri bozacak gibi algılanır (Tınaz, 2008:127).

Yatay mobbing'in nedenleri ile ilgili edinilen bilgiler şu şekildedir (Tınaz, 2008:135):

Rekabet: Rekabet, kişinin öz yapısında gizli, genetik bir gereksinmedir. Rekabet gereksinmesini ve duygusunu çok güçlü olarak yaşayan birey, çalışma yaşamında kendisine rakip olacağı duygusuna kapıldığı herhangi bir iş arkadaşına karşı haksız bir mobbing davranışını başlatıp acımasızca uygulayabilir.

Farklı Bir Bölgeden veya Kentten Gelmiş Olma: Bireyin öz kültürüne bağlı gelişen sosyal yaşamının süreci içinde yapılanan kişiliğinin belirli bir parçası olarak edindiği özellikler sonucu oluşur. Örneğin; bireyin geldiği veya doğduğu yer olumsuz yanları ile sık sık vurgulanır ve sonucunda birey ait olduğu yer ile özdeşleştirilir.

Irçılık: Bu tarz mobbing, tamamen yaşanan toplumun kültürüyle birlikte çalışılan firmanın kültür ve değer yargılarına bağlı bir olgudur. Sürecin temelinde, kültürel yönden tamamen farklı bir bireye karşı tahammülsüzlük yatmaktadır.

1.5.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Bu durum, bir üstün yetkisi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği zaman ortaya çıkar. Mobbing uygulayan kişiler genelde birden fazladır. Mobbing uygulayan kişiler, kişiye kurumun st yönetimi karşısında zor duruma düşürmek amacı ile dışlama stratejisini sabote etme ile beraber kullanırlar. Talimatlara uymaz, bile bile yanlış yaparlar (Tınaz, 2008:139).

Zorbalığın genelde st yönetici tarafından yapıldığını anlatan Arpacioğlu (2009:2-3), zorbalık yapan kişilerin yüzde 81'inin mağdurun üstü, yüzde 14'ünün eşiti veya çalışma arkadaşi, yüzde 5'inin astı olduğunu belirtmektedir.

Yapılan bir diğer araştırmada, çalışanların %81'inin yöneticileri tarafından, %58'inin iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kaldıkları; mobbing aktörlerinin yönetici olması durumunda, çalışanların daha fazla olumsuz duygular yaşadıkları ve iş yerinin mobbing konusunda bir adım atacağına inanmadıklarını ortaya koymuştur. Almanya, Avusturya ve İngiltere'de yapılan araştırmalarda, çalışanların bir üstü tarafından şiddete maruz kalma oranının %70 ile %80 arasında olduğu ve üstleri tarafından mobbinge uğrayanların daha fazla zarar gördüğü belirtilmektedir (Kök, 2006:433).

2. YÖNTEM

Çalışmanın amacı Sivas ili merkez ile kamu hastanelerinde görev yapan hemşirelerin yönetim ve kurum politikalarından kaynaklı mobbing davranışlarını ve bu davranışların iş tatminlerini etkileme derecesini ortaya konyaktır.

Araştırmanın evrenini Sivas'ta bulunan kamu hastaneleri (Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi, Numune Hastanesi, Sivas Devlet Hastanesi) sağlık ocakları ve semt polikliniklerinde görev yapan hemşireler oluşturmaktadır. Sivas İl Sağlık müdürlüğünün 2010 yılına ait kamu hastanelerindeki hemşire sayısı 625 olarak bildirilmiştir. Araştırmanın evreninde, kamu hastanelerinde çalışan 329 hemşireye ulaşılmıştır. Kamuda görev yapan tüm hemşirelere ulaşılmak amaçlanmıştır. Ancak, anket çalışması yapılan dönemin hemşirelerin izin kullandıkları aylara denk gelmesi, bazı hemşirelerin iş yoğunluğu ve anket çalışmasına katılmak istememeleri nedeniyle toplam 329 hemşire ile saha çalışması tamamlanmıştır. Bu çalışmaya katılanların 311'i hemşire, 18'i ebedir.

Araştırmamızda iki hipotez bulunmaktadır.

a) Hemşireler yöneticileri tarafından mobbing davranışlarına maruz kalmaktadır.

b) Kurum ve yönetim kaynaklı mobbing davranışlarına maruz kalan hemşirelerin iş tatmin düzeyi azalmaktadır.

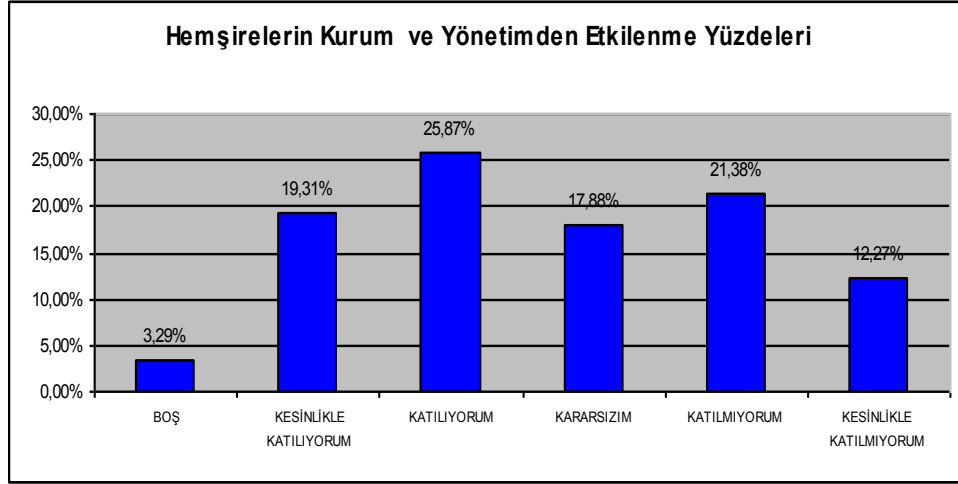
3. BULGULAR

Çalışmamıza katılan hemşirelere ilişkin demografik bilgilere göz atacak olursak; araştırmaya katılanların %96,4'ü kadın, %3,6'sı ise erkektir. Hemşirelerin %39,2'si 18-30 yaş aralığında, %51,1'i ise 31-40 yaş aralığında bulunmaktadır. Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde %75,4'ü evli, %23,4'ü bekârdır. Hemşirelerin %53,2'si önlisans mezunu, %35,6'sı lisans mezunudur. Lisansüstü eğitim yapan hemşirelerin sayısı 14 olup, bu oran oldukça azdır. Araştırma kapsamındaki hemşirelerin çalışma durumlarına göre dağılımları incelendiğinde %95,1'i tam zamanlı %4,9'u yarı zamanlı olarak çalışmaktadır. Hemşirelerin kurumdaki hizmet yılına göre dağılımları incelendiğinde %29,5'i 11-15 yılları %26,4'ü 1-5, %20,4'ü ise 6-10 yılları arası çalışmaktadırlar. Hemşirelerin gelir düzeyine göre dağılımları incelendiğinde %84,8'i 1001-2000 arası bir gelire sahiptir.

En sık yaşanan mobbing davranışlarına hemşirelerin verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibidir:

Hemşirelerin %8,5'i (28 hemşire) sözü kesilerek iletişiminin engellendiğini, %6,4'ü (21 hemşire) özel hayatının eleştirildiğini, %13,7'si (45 hemşire) onuruna gölge düşürüldüğünü, %23,4'ü (77 hemşire) hakkında asılsız söylentiler çıkarıldığını, %10,3'ü (34 hemşire) görmezden gelindiğini, %4,8'i (16 hemşire) alçaltıcı isimlerle anıldığını, %11,7'si (38 hemşire) anlamsız işler verildiğini, %11'i (36 hemşire) kapasitesine uygun olmayan işler verildiğini, %18,5'i (61 hemşire) sorumlu oldukları işlerin kendilerinden habersiz olarak değiştirildiğini, %25,8'i (85 hemşire) önyargılı davranıldığını, %11,3'ü (37 hemşire) jest ve mimiklerle iletişimin engellendiğini belirtmiştir.

Mobbing 8 alt boyutta gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreçlerin en önemli ayaklarından birisi yönetim ve idarecilerden kaynaklı mobbing davranışlarıdır. nkn mobbing ile ilgili literatür incelendiğinde mobbingin sıklıkla idareciler tarafından uygulandığı bilgileri mevcuttur. Çalışmamızda hemşirelerin yönetimden kaynaklı olarak mobbing yaşamalarına ilişkin olarak sorulan 17 soruya verdikleri cevapların yüzdelik ortalamaları aşağıdaki gibidir.



Őekil 1: Hemşirelerin Kurum ve Yönetimden Etkilenme Yüzdeleri

Hemşirelerin %45,18'i kurum ve yönetimin etkilerine bağlı olarak mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu yüzdelik dilimleri ortaya çıkaran sorulara hemşirelerin vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir:

Tablo 1: Hemşirelerin Yönetim ve Kurumdan Kaynaklı Mobbing Davranışlarına İlişkin Sorulara Verdikleri Cevaplar

Sorular	Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)
Kurumdaki sorunlar çözülmüyor	206	62,6	64	19,5	52	15,8
Kurumsal adalet yok	215	65,3	42	12,8	64	19,4
şeffaf bir yönetim yok	219	66,5	44	13,4	57	17,4
Yöneticilerin liderlik özellikleri yetersiz	215	65,3	50	15,2	57	17,4
Yeni fikirler ortaya konmuyor	216	65,7	56	17,0	48	14,5
Çalışanlar gelişmelerden haberdar edilmiyor	176	53,5	64	19,5	79	24
Üstüm tarafından mobbinge maruz bırakılıyorum	66	20,1	72	21,9	181	55,1
Üstüm kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlıyor	85	25,8	74	22,5	160	48,6
Yönetim şikayetlerimizi dinlemiyor	140	42,5	62	18,8	114	34,6
Sürekli suçlanacak biri aramıyor	177	53,8	62	18,8	80	24,3
İnsanlar kolaylıkla gözden çıkarılıyor	107	22,5	51	15,5	160	48,7
Haksız gerekçelerle rapor tutuluyor	40	12,2	35	10,6	242	73,5
Yönetim baskıyı uygulayan kişiye inanıyor	129	39,2	76	23,1	109	33,2

Çalışmamızda, hemşirelerin %65,3'ü kurumsal adaletin var olmadığını, %66,5'i yönetimin Őeffaflık anlayışından yoksun olduğunu, %42,5'i yönetimin Őikâyetlerini dinlemediğini, %50,2'si yönetimle olan iletişimin açık olmadığını, %25,8'i (85 hemşire) yönetimin kendini gösterme olanaklarını kısıtladığını, %20,1'i (66 hemşire) üstü tarafından mobbinge maruz bırakıldığını, %62,6'sı kurumdaki sorunların çözülmediğini, %53,8'i sürekli suçlanacak birisinin arandığını, %22,5'i insanların kolaylıkla gözden çıkarıldığını, %12,2'si haksız gerekçelerle rapor tutulduğunu ve %39,2'si yönetimin baskıyı uygulayan kişiye inandığını belirtmiştir. Hemşirelerin sıklıkla karşılaştıkları mobbing davranışları sonrasında hemşirelerin yöneticileri ve kurum politikaları ile ilgili olarak yöneltilen sorulara vermiş oldukları yanıtlar, yöneticilerinden kaynaklı olarak mobbing yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan bu sonuçlara ilişkin olarak çeşitli yorumlar yapmak mümkündür:

Çalışma yaşamında her birey yöneticisinin yönetim anlayışının adil ve herkese eşit mesafede olmasını bekler. Karar mekanizmalarının aldıkları tüm kararlarda çalışanlarına eşit mesafeli bir duruş sergilemesi önemlidir. Yöneticiler ne kadar Őeffaf olursa çalışma hayatında güven ortamı da o oranda sağlanmış olur. Hastanelerin yönetim anlayışı hemşirelerin iş performansı ve iş tatmini üzerinde etkilidir. Çalışanların kuruma olan güven duygularının sağlanması, bu yönetim anlayışından geçmektedir.

Karar mekanizmalarının hemşirelerin çalışma saatlerine ilişkin düzenlemeleri göz ardı etmemesi önemlidir. İyileştirici çözümler üretme noktasında, çalışanlarını dinlemesi, çalışanlarına değer verdiğini göstermesi, sorunları iyileştirici bir yönetim anlayışının takipçisi olduğu mesajını çalışanlarına vermesi önemlidir. Yönetimin, hemşirelerin sıkıntılarını dinleme girişimleri çalışanların hem iş tatminini olumlu yönde etkileyecek hem de buldukları hastaneye olan bağlılıklarını artıracaktır.

Sağlık sektörü gibi hayati bir önem taşıyan hizmet alanında, üst kademede bulunan kişilerin astı konumundaki kişilerin çalışma becerilerini engellemek bir yana, bu beceriyi daha fazla ortaya çıkarmak için çaba sarf etmesi gerekir. Çalışmamızda 85 hemşire bu konuda karşılaştıkları engellemeleri dile getirmiştir. Bu davranışın altında, üstün kendisinden daha başarılı, daha ön planda, daha güven veren bir personel istememesi gösterilebilir. Özellikle de yeri değiştirilmek istenen başarılı hemşirelerin, başarısız oldukları şeklinde bir durum yaratılmak istenebilir.

Hastane ortamlarında, karar mekanizmaları sahip oldukları kurumsal gücü altında çalışan insanları sindirmek, yıldırma amacıyla kullanabilir. Kimi idareciler açısından baskı, yıldırma bir yönetim anlayışı olarak değerlendiriliyor olabilir. Bu grupta yer alan idareciler açısından, baskı, zorlama, korkutma ve sindirme gibi yollar vasıtasıyla insanlar yönetilebilir anlayışı hâkimdir.

alışan kişinin amirinden daha başarılı bir grafik çizmesi, daha dinamik fikirler ve performans ortaya koyması, amiri ile üstü arasında yaş farkının bulunması ve bu durumun amir tarafından sorun olarak algılanması, özellikle de siyasi tercihler noktasında amirin ve çalışanın farklı eksenlerde bulunması bu yüzdellik dilimleri ortaya çıkaran bir değer nedendir.

Hemşirelik mesleği, çalışma saatleri, koşulları, nöbetler gibi çeşitli nedenlere bağlı olarak zor bir meslektir. Kurum yöneticileri tarafından yapılabilecek iyileştirici çalışmalar bu anlamda önemlidir. Yöneticiler, bu konuda çeşitli yetkilere sahiptirler. Bu yetkinin karar mekanizmaları tarafından iyi kullanılamaması, hemşirelerin yöneticilerine olan bakış açısını etkileyecektir.

Amiri ya da yöneticisi tarafından mobbinge maruz bırakılan hemşirelerin iş tatmin düzeylerinde düşüşler olması kaçınılmaz olacaktır. Tablo 2 üstü tarafından mobbinge maruz bırakılan hemşirelerin iş tatmin düzeylerini göstermektedir.

Tablo 2: İş Tatmini ve Kurum ve Yönetimin Etkisi İlişkisi

İş Tatmini	Üst Tarafından Mobbinge Maruz Bırakılma Durumu						Toplam	
	Evet		Hayır		Kararsız			
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Evet	10	17,2	40	69,0	8	13,8	58	100,0
Hayır	45	25,3	81	45,5	52	29,2	178	100,0
Kararsız	11	11,8	60	64,5	22	23,7	93	100,0
Toplam	66	20,1	181	55,0	82	24,9	329	100,0

$$\chi^2 = 16,551 \quad p = 0,002 < 0,05 \quad sd = 4$$

Üstü tarafından mobbinge maruz bırakılan hemşirelerin iş tatmin düzeyi azalacaktır hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki kare analizi sonuçlarına göre (Tablo 2) iş tatmini ve yönetimin etkisi ($\chi^2=16,551$ $p=0,002<0,05$) arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu grlmektedir. Üstü tarafından mobbinge maruz bırakıldığını söyleyen hemşirelerin %25,3'ü işlerinden tatmin olmadıklarını, %11,8'i ise kararsız olduğunu belirtmiştir. İş tatmini yaşayan hemşirelerin %69'u (40 hemşire) üstü tarafından mobbinge maruz bırakılmadığını belirtirken, %17,2'si (10 hemşire) mobbing mağduru olduğunu belirtmiştir. Tablodan da anlaşıldığı üzere iş tatmini yaşayan hemşirelerin üstü tarafından daha az mobbinge maruz kaldığı grlmektedir. Bu durum, hemşirelerin üst kademede bulunan yöneticileri ile iyi ilişkiler içinde olup takdir edilen bir eleman olması, yöneticilerin çalışanlar karşısında adil bir yönetim anlayışı sergilemesi, birey merkezli bir yönetim anlayışının hakim olması şeklinde yorumlanabilir.

Hastanelerin yönetim anlayışı hemşirelerin iş performansı ve iş tatmini üzerinde etkilidir. Çalışanların kuruma olan güven duygularının sağlanması, bu yönetim anlayışından geçmektedir. Yöneticilerin iyileştirici ozmler üretme noktasında, çalışanlarını dinlemesi, çalışanlarına değer verdiğini göstermesi, sorunları iyileştirici bir yönetim anlayışının takipçisi olduğu mesajını çalışanlarına vermesi önemlidir. Yönetimin, hemşirelerin sıkıntılarını dinleme girişimleri çalışanların hem iş tatminini olumlu yönde etkileyecek hem de buldukları hastaneye olan bağlılıklarını artıracaktır. Hastane

ortamlarında, yöneticiler sahip oldukları kurumsal gücü emri altında çalışan insanları sindirmek, yıldırımak amacıyla kullanabilir. Kimi idareciler açısından baskı, yıldırma bir yönetim anlayışı olarak değerlendiriliyor olabilir. Bu grupta yer alan idareciler açısından, baskı, zorlama, korkutma ve sindirme gibi yollar vasıtasıyla insanlar yönetilebilir anlayışı hâkimdir.

4. TARTIşMA

Mobbing son yıllarda ülkemiz için yeni olduğu kadar Sivas ili için de yeni bir kavramdır. Akademik çevrelerin yeni ilgi göstermeye başladığı mobbing olgusu ile ilgili olarak Sivas ilinde yapılan zgün ve tek çalışmadır. Bu çalışmanın, bundan sonra çalışma yapacak olan araştırmacılara yol göstermesi, yeni çalışmalara öncü olacağı varsayılmaktadır. Bir iş yeri sorunu ile ilgili olarak bu çalışmanın, mobbinge olan ilgiyi artırması, mobbing ile ilgili olarak farkındalık yaratması, iş yerinde haksız uygulamalar ve suçlamalar nedeniyle kendini savunamayan, haklılığını gösteremeyen bireylere çıkış yolu olduğuna dair bilgiler vermesi beklenmektedir. Ayrıca, Sivas genelinde mobbinge ilişkin bilinçlilik düzeyinin artırılması çalışmalarında, Sivas ili adına başvurulacak bir çalışma olması, bu makalenin bir diğer ayırt edici özelliğidir. Ülkemiz genelinde mobbing ile ilgili olarak yapılan alan araştırmalarında, mobbinge ilişkin ülkemiz koşullarına özgü bir akademik bilgi sisteminin oluşturulması girişimlerinde, bu çalışmanın bir başvuru kaynağı olacağı düşünülebilir.

İşyeri terörü, kurum hastalığı gibi çeşitli şekillerde ifade edilen mobbing, son günlerde üzerinde durulan önemli bir çalışma alanıdır. Çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığı tarafından mobbinge yönelik başlatılan çalışmalar, bilinçlendirme girişimleri, telefon hatlarının kurulması, toplu iş sözleşmelerine tacizi önleyici hükümlerin konulması, konuyla ilgili olarak başbakanlık tarafından genelgenin çıkarılması, konuya verilen önemin bir göstergesidir. Yapılan düzenlemelerde, dikkat çekici nokta çalışanın hem fiziksel hem de psikolojik sağlığının korunmasına yönelik çalışmaları içermesidir. Bu düşünceinin geri planında ise, psikolojik tacizle mücadelenin işveren sorumluluğunda olup, işverenlerin tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri almakla sorumlu olmasıdır. Başbakanlık genelgesini hızlandıran olay bir kadın çalışanın yaşadığı olumsuz olaylar sonrasında işini kaybetmesidir. Çalışanların işyerlerinde yaşadıkları olaylarda denge sağlayıcı unsur kurum yöneticileri ve kurum politikalarıdır. Yöneticiler ve kurum politikalarından kaynaklı eksiklikler, bireyleri mobbing sürecine açık hale getirmektedir. Çalışma hayatında, çalışanın bazen çalışma arkadaşının bazen de kurum amirinin uzun süre, sistematik, kasıtlı olarak psikolojik taciz ortamı yaratması, çalışanın iş verimliliği ve iş tatmini açısından olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Mobbing sürecinde yöneticileri tarafından mobbinge maruz kalan birkaç çalışmaya göz atacak olursak;

Köse (2010) hazırladığı tez çalışmasında hekim ve hemşirelerin işyerinde mobbing davranışlarıyla karşılaşmalarında, örgüt kültürünün etkili olduğunu belirtmiştir. Çünkü, mobbing davranışlarının oluşmasında, en önemli etkenlerden birisi örgüt kültürüdür. Hekim ve hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürünün, mobbing davranışlarının alt boyutları olan;

bireyin işten izolasyonu üzerine %12 mesleki statüsüne %14, kişiliğine saldırı üzerinde %9 ve doğrudan olumsuz davranışlara %5 oranında etki ettiklerini belirtmiştir.

Bir diğer çalışmada ise Dündar (2010) yıldırma davranışlarını uygulayan kişilerin özelliklerine bakıldığında en çok yöneticilerin yıldırma uyguladığı bulgusuna ulaşıldığını vurgulamıştır. Özel hastane ve tıp fakóltesi hastanesinde yıldırma davranışları en çok yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Yıldırma uygulayan kişilerin statülerinin mağdurların sosyo-demografik özellikleri ile olan ilişkisine bakıldığında, mağdurların çalışma süresi ile yıldırmaı uygulayan kişinin pozisyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir. Çalışma süresi 6 ay-4 yıl ve 15-30 yıl olanlar en çok yöneticiler tarafından yıldırmaı maruz bırakılırken 5-9 yıl ve 10-14 yıl olanlar ise iş arkadaşlarından bu davranışları görmektedir.

Üye (2009) “Hemşirelerin Yöneticileri Tarafından Mobbing Davranışları ile Karşılaşma Durumlarının Belirlenmesi” konulu çalışmasında, hemşirelerin yöneticileri tarafından en çok karşılaştıkları Mobbing davranışlarının, “Fiziksel şiddet uygulanması”, “Başkalarının yanında aşağılayıcı ve onur kırıcı konuşulması”, “Sorumlu olmadığınız konularda suçlanılması”, asılsız söylemlerde bulunulması”, “Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca sizin sorumlu tutulmanız” şeklinde bulguların olduğunu belirtmiştir.

Dilman (2007) hemşirelerin duygusal tacize; hastane yöneticileri tarafından %18,6, hemşirelik hizmetleri yöneticileri tarafından % 36,7, doktorlar tarafından% 52,5oranında maruz kaldığı saptanmıştır. Çalışma ortamının değerlendirilmesi amacı ile yönetim ile ilgili olarak “Yönetimin şikâyetleri dinlememesi” puanı ($Z:-3,584; p:0,001; p<0,01$), “Kurumda nedeni bilinmeyen bir moral çöküntüsü” olması puanı ($Z:-6,083; p:0,001; p<0,01$), ‘alışanların kurumdaki gelişmelerden haberdar edilmemesi” puanı ($Z:-4,712; p:0,001; p<0,01$), “Kurumdaki sorunların özüksüz kalması puanı” ($Z:-6,440; p:0,001; p<0,01$)duygusal tacize maruz kalan olgularda ileri düzeyde anlamlı yüksek olarak saptanmıştır. “şeffaf ve açık bir yönetimin olmaması” puanı ($Z:-5,757; p:0,001; p<0,01$), “Sürekli suçlanacak bir günah keçisinin aranması” puanı ($Z:-5,105; p:0,001; p<0,01$), “Sıkıcı ve monoton bir işyerinin olması” ($Z:-4,747; p:0,001; p<0,01$), “Yönetim zorbalık/ duygusal baskıya uğrayan yerine baskıı uygulayan kişiye inanılması” puanı ($Z:-4,666; p:0,001; p<0,01$ ileri düzeyde anlamlı bulunmuştur.

Çalışmamız kapsamında yukarıdaki çalışmalarda ulaşılan sonuçlara yakın sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmamızda hemşireler mobbing süreci kapsamında sözlerinin kesilmesi, iletişimlerinin engellenmesi, özel hayatının eleştirilmesi, onuruna gölge dūřürölmesi, söylentilere maruz kalması, görmezden gelinmesi, alçaltıcı isimlerle anılması, kapasitesine uygun olmayan işlerin verilmesi, anlamsız görevlendirmeler yapılması, önyargılı davranılması gibi tipik mobbing davranışları ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bütün bu sayılı mobbing davranışlarının her iř ortamında yaşanılması kaçınılmaz olacaktır. Ancak alışan bireylerin bu tür sorunları kendi kişisel abalaları ile çözmede başarısız olmaları durumunda yöneticilerin devreye girmeleri zorunlu olacaktır. Bu aşamada, sorunlara duyarlı ve dengeleyici bir yönetimin varlığı, sorunun çözümünü yarı yarıya sağlayacaktır. Özellikle bu

davranışların baş aktörü olarak yöneticilerin olması, mobbing sürecini içinden çıkılmaz bir hale getirecektir. Çalışmamız kapsamında sorulan sorulara yanıt veren hemşireler, yöneticilerin yukarıda sıralanan sorunlara karşı göstermiş oldukları kurumsal duruşun yetersizliğinden yakınmaktadırlar. Sorunların özölmemesi, kurumsal adaletin var olmayışı, şeffaf bir yönetimin yokluğu, yeni fikirlerin üretilememesi, şikâyetlerin dinlenmemesi gibi bir anlayışının var olduğunu belirtmişlerdir. Son günlerde yapılan düzenlemelerin belki de bir amacı kurumdan kaynaklı mobbing eylemlerini asgari bir düzeye indirmektir. Bu önlemlerin alınmamasının faturası yine kurumlara çıkmaktadır. Çalışanların işten ayrılma eğilimi göstermeleri, izin kullanımında artış olması, tayin isteme, performans düşüklüğu, ekip çalışmasının azalması, iş ahenginin bozulması, işyerinde kutuplaşmaların olması gibi çeşitli sorunlara yol açacaktır. Bu nedenle son söz olarak; mobbing sürecinin denetim altına alınmasında en önemli aktörler kurum yöneticileri ve onların politikalarıdır.

KAYNAKÇA

Acar, Aslı ve Dünder, Gönen (2008), İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:2, 111-120.

Arpacıoğlu, Gülcan; Türkiye’de Zorbalık Bir alışma Biçimi, <http://mobbingyardim.wordpress.com/turkiye%E2%80%99de-zorbalik-bir-calisma-bicimi%E2%80%A6> (Erişim Tarihi: 14.11.2009).

Aydın, şule ve Özkul, Emrah (2007), İşyerinde Yaşanan Psikolojik şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı/No:2, 169-186.

Bahçe, . (2007). *Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bezmez, S. ve A., Robert (1995), *Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük*, İstanbul, Redhouse Yayınevi.

Can, Y. (2007). *A Tipi Kişilik ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cemaloğlu, N. (2007), Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma, *Bilig*, Sayı:42, 111-126.

Dilman, T. (2007). *Özel Hastanelerde alışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz kalma Durumlarının Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Dünder, T. (2010). *Sağlık alışanlarının Yıldırma Maruz Kalmalarında Hastane Etik İklimi ile Sosyodemografik Özelliklerinin Rolü: Bolu İli Hastanelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Ertekin, Y. ve Yurtsever, G. (2003). *Örgütsel Politika ve Taktikler*, İstanbul, Detay Yayıncılık.

Güngör, M. (2008). *alışma Hayatında Psikolojik Taciz*, İstanbul, Derin Yayınları.

Gündüz, B. ve Yılmaz, Ö. (2008), Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İl Örneği), *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:179, 269-281.

Heugten, K. (2009), Bullying of Social Workers: Outcomes of a Grounded Study into Impacts and Interventions, *British Journal of Social Work*, Vol:3, 1-18.

Hood, S. (2004). Workplace Bullying, Canadian Business Magazine, www.members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA (Erişim Tarihi: 12.07.2010).

Hürriyet Gazetesi (2011). Mobbingin Türkçesi Bezdiri Oldu <http://www.hurriyet.de/haberler/gundem/813637/mobbingin-turkcesi-bezdiri-oldu> (Erişim Tarihi:31.01.2011).

Kocaoğlu, M. (2007). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kök, S. (2006), İş Yaşamında Psiko-şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S:16, 433-449.

Köse, E. (2010). *Bir Üniversite Hastanesinde Hekim ve Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışlarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Leymann, H. (2009). Introduction to the Concept of Mobbing” The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM> (29.12.2009).

Önoğlu, N. (2004, Ağustos 14). Dikkat Mobbing Var, *Birgün Gazetesi*, s.5.

Pehlivan, İ. (1993). *Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları*, Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Pir, G. (2006); İşyerindeki Kabus Mobbing, *Doğu Akdeniz Gazetesi*, www.gundem.emu.edu.tr/subat2006/turkish/mobbing.htm (Erişim Tarihi [20.01.2006]).

Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *alışma ve Toplum Dergisi*, Sayı:4, 13-28.

Tınaz, P. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz (MOBBING)*, İstanbul, Beta Basım Yayınevi.

Töremen, F. ve ankaya, İ. (2008), Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi, *Kuramsal Eğitimbilim*, Cilt: 1(1), 33-47.

Üye, C. (2009). *Hemşirelerin Yöneticileri Tarafından Mobbing Davranışları ile Karşılaşma Durumlarının Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet (Mobbing)*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Yavuz, H. (2007). *alışanlarda Mobbing (Psikolojik şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüçetürk, E. (2005), Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliğini Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing), *İktisat-İşletme-Finans İnceleme ve Araştırma Dergisi*, S:20, No:231, 97-108.