

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE MOBBING UYGULAMALARI İLE
İŞ STRESİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen

S.B.E İşletme Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMRE IŞIK

03713024

İstanbul, 2007

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES VE STRES YÖNETİMİ

1.1 STRESE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER	3
1.1.1 Stres Kavramı	3
1.1.2 Psikosomatik Stres Modeli.....	5
1.1.3 Örgütsel Stres	6
1.1.4 Stres ile ilgili Yanlış Varsayımlar	7
1.2 STRESİN KAYNAKLARI	8
1.2.1 Bireysel Stres Kaynakları	9
1.2.1.1 A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri.....	9
1.2.1.2 Ailevi Sorunlar	11
1.2.1.3 Finansal Sorunlar.....	12
1.2.2 Toplumsal Stres Kaynakları	12
1.2.2.1 Gruplaşma (Kümeleşme) Yapıları.....	12
1.2.2.2 Kültürel Yapı	13
1.2.3 Örgütsel Stres Kaynakları	15
1.2.3.1 İşin Özelliklerinden Kaynaklanan Faktörler	15
1.2.3.1.1 Sorumluluk ve Risk.....	15
1.2.3.1.2 İş Yoğunluğu ve Yüğü	15
1.2.3.1.3 Monotonluk.....	16
1.2.3.1.4 Tatminsizlik	16
1.2.3.2 Örgütsel Rolden Kaynaklanan Faktörler	17
1.2.3.2.1 Rol Çatışması.....	17
1.2.3.2.2 Rol Belirsizliği.....	18
1.2.3.2.3 Aşırı Yükleme	19
1.2.3.3 Beşeri İlişkilerden Kaynaklanan Faktörler	20

1.2.3.4 Kariyer Geliştirmeden Kaynaklanan Faktörler	21
1.2.3.5 Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Faktörler	22
1.2.3.5.1 Çalışma Koşulları	23
1.2.3.5.2 Zehirli Madde ve Radyasyon	23
1.2.3.5.3 Örgütte Karar Alma	23
1.2.3.5.4 Teknolojik İlerleme	23
1.2.3.5.5 Yönetim Tutum ve Davranışı	24
1.3 STRESİN SONUÇLARI	25
1.3.1 Stres ve Sağlık	25
1.3.2 Stresin Fizyolojik Sonuçları	26
1.3.3 Stresin Psikolojik sonuçları	26
1.3.4 Stresin Zihinsel ve Davranışsal Sonuçları	27
1.3.5 Stresin Örgütsel Sonuçları	27
1.3.6 Tükenmişlik	29
1.4 STRES VE PERFORMANS	29
1.5 STRES YÖNETİMİ	31
1.5.1 Bireysel Stres Yönetimi	31
1.5.1.1 Problem Odaklı Stres Önleme	31
1.5.1.1.1 Zaman Yönetimi	31
1.5.1.1.2 Profesyonel Yardım Alma	32
1.5.1.1.3 İş Değişimi	32
1.5.1.2 Duygu Odaklı Stres Önleme	32
1.5.1.2.1 Rahatlama	32
1.5.1.2.2 Egzersiz	33
1.5.2 Örgütsel Stres Yönetimi	33
1.5.2.1 Problem Odaklı Stres Önleme	33
1.5.2.1.1 İşin Yeniden Tasarımı	34
1.5.2.1.2 Eğitim	34
1.5.2.1.3 Takım Çalışması	35
1.5.2.2 Duygu Odaklı Stres Önleme	35
1.5.2.2.1 Açık İletişim	35
1.5.2.2.2 Çalışan Destek Programı	35
1.5.2.2.3 İyileştirme Programları	36

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBING KAVRAMI VE UYGULAMALARI

2.1 MOBBING KAVRAMI	37
2.1.1 Mobbingin Tarihçesi	37
2.1.2 Mobbing Tanımları	38
2.1.3 Mobbing Uygulamalarının Nedenleri	39
2.1.4 Mobbing Süreci	39
2.1.4.1 Tanımlama	41
2.1.4.2 Anlaşmazlık	41
2.1.4.3 Saldırganlık	42
2.1.4.4 Kurumsal Güç	42
2.1.4.5 İşine Son Verme	43
2.1.5 Mobbing Türleri	43
2.1.5.1 Hiyerarşik (Dikey)	44
2.1.5.2 Fonksiyonel (Yatay)	45
2.1.6 Mobbing Davranışları	46
2.2 Ülkelerdeki Mobbing Uygulamaları ve İstatistikler	48
2.2.1 Mobbing İstatistikleri	48
2.2.2 Yaşanmış Mobbing Vakaları	52
2.2.3 Çeşitli Ülkelerdeki Kanunlar	54
2.2.4 Yapılan Birkaç Araştırma	56
2.3 Mobbing Uygulamalarının Sonuçları	58
2.3.1 PTSD (Travma Sonrası Stres Bozukluğu)	59
2.4 Mobbing Yönetimi – Mobbinge Mücadele	61
2.5 Mobbingin Çeşitli Kavramlarla İlişkisi	62
2.5.1 Mobbing – Kişilik İlişkisi	62
2.5.2 Mobbing – Bullying İlişkisi	65
2.5.3 Mobbing – Çatışma İlişkisi	66
2.5.4 Mobbing – Stres İlişkisi	67
2.5.5 Mobbing – Şiddet İlişkisi	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETMELERDE MOBBING UYGULAMALARI İLE İŞ STRESİ
İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	71
3.2 Araştırmanın Sınırlılık, Varsayım ve Hipotezleri	71
3.3 Evren ve Örneklem.....	76
3.4 Veri Toplama Aracı.....	77
3.5 Veri Analiz Teknikleri	78
3.6 Bulgu ve Yorumlar	78
3.6.1 Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları	78
3.6.2 Mobbing ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bulgular	82
3.6.3 Mobbing ile Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular	100
3.6.4 İş Stresi ile Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular	105
 SONUÇ	 110
KAYNAKLAR.....	114
EK1: ANKET FORMU.....	119

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Yararlı ve Zararlı (Distress - Eustress) İşaretleri	5
Tablo 2. A Tipi ve B Tipi Davranış Özellikleri.....	11
Tablo 3. Yaş Dağılımlarına Göre Mobbing İstatistikleri - Almanya.....	49
Tablo 4. Mobbing Mağdurlarının Sektörlere göre Dağılımları - Almanya	50
Tablo 5. Sağlıklı Bir Çatışma Ortamı ile Mobbing Ortamı Arasındaki Farklar.....	67
Tablo 6. Yaş Grupları Frekans Dağılımı	78
Tablo 7. Cinsiyet Frekans Dağılımı.....	79
Tablo 8. Medeni Durum Frekans Dağılımı	79
Tablo 9. Eğitim Durumu Frekans Dağılımı.....	80
Tablo 10. Sosyal Aktivite Frekans Dağılımı	80
Tablo 11. Kıdem Frekans Dağılımı	81
Tablo 12. Pozisyon Frekans Dağılımı	81
Tablo 13. Çalışma Saatleri Frekans Dağılımı.....	82
Tablo 14. Mobbing ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Test	83
Tablo 15. Üstler ile Astlar Arasındaki Mobbing Uygulamalarının İncelenmesi.....	84
Tablo 16. Çalışanların Sözel Baskılara Tepkileri ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi.....	85
Tablo 17. Olumsuz Tutum ve Davranışlara Maruz Kalma Sıklığı ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi.....	86
Tablo 18. Olumsuz Tutum ve Davranışlara Maruz Kalma Sıklığı ile Mobbing İlişkisinin İncelenmesi.....	87
Tablo 19. Çalışanların Karşılaştıkları Sözlü Tepki ve Tehditler ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi.....	88
Tablo 20. Çalışanların Karşılaştıkları Yazılı Tepki ve Tehditler ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi.....	89
Tablo 21. Yıldırma ve Baskılar Sonucu İş Bırakma İle İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi	89
Tablo 22. Çalışanların İş Arkadaşlarının Davranışı Sonucu Stres ile Mobbing İlişkisinin İncelenmesi.....	90
Tablo 23. Çalışanların Üstlerinin Davranışı Sonucu Stres ile Mobbing İlişkisinin İncelenmesi.....	91
Tablo 24. Fiziksel Saldırı Sonucu Oluşan Stres ile Mobbing İlişkisinin İncelenmesi	92
Tablo 25. Yıldırma ve Baskı sonucu Oluşan Stresi ile Mobbing İlişkisinin İncelenmesi.....	93

Tablo 26. Psikolojik Baskı Sonucu İşe Devamsızlık ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi	93
Tablo 27. Çalışanlarda Meydana Gelen Uyku Düzensizlikleri ile Mobbing İlişkisinin İncelenmesi	94
Tablo 28. Çalışanlara Uygulanan Farklı İletişim Tarzları ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi	95
Tablo 29. Çalışanların Fikir Beyan Etmelerinin Engellenmesi ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi	96
Tablo 30. Çalışanlar Hakkında Yapılan Dedikodu ve İftiralar ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi	96
Tablo 31. Çalışanların Politik ve Dini Görüşleri Sebebiyle Gördükleri Baskı ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi	97
Tablo 32. Çalışanların Baskılar Sonucu Rapor Almaları ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi	98
Tablo 33. Yıldırma ve Baskıların Örgüt Stratejisi Haline Gelmesi İle İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi	99
Tablo 34. Mobbing Uygulamaları ile Pozisyon İlişkisinin İncelenmesi	100
Tablo 35. Mobbing Uygulamaları ile Cinsiyet İlişkisinin İncelenmesi	101
Tablo 36. Mobbing Uygulamaları ile Eğitim Seviyesi İlişkisinin İncelenmesi	102
Tablo 37. Mobbing Uygulamaları ile Kıdem İlişkisinin İncelenmesi	103
Tablo 38. Mobbing Uygulamaları ile Yaş Grubu İlişkisinin İncelenmesi	103
Tablo 39. Mobbing Uygulamaları ile Çalışma Saatleri İlişkisinin İncelenmesi	104
Tablo 40. İş Stresi ile Pozisyon İlişkisinin İncelenmesi	105
Tablo 41. İş Stresi ile Cinsiyet İlişkisinin İncelenmesi	106
Tablo 42. İş Stresi ile Eğitim Seviyesi İlişkisinin İncelenmesi	106
Tablo 43. İş Stresi ile Kıdem İlişkisinin İncelenmesi	107
Tablo 44. İş Stresi ile Yaş İlişkisinin İncelenmesi	108
Tablo 45. İş Stresi ile Çalışma Saatlerinin İncelenmesi	109

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. İşte Rol Stresinin Kaynakları	19
Şekil 2. Baskı ile Performans Arasındaki Ters U İlişkisi	30

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, uygulama alanına giren sektördeki iş stresi ile mobbing uygulamaları arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunun tespit edilmesidir.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde stres ve stres yönetimi üzerinde durulmaktadır. Tezin ikinci bölümünde mobbing kavramı ve uygulamaları açıklanmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümü, işletmelerde mobbing uygulamalarıyla iş stresi ilişkisine yönelik bir uygulamadır.

Çalışmanın amacına uygun olarak, iş stresi ile mobbing uygulamalarının ilişkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Bu çalışma için kullanılacak veriler, İstanbul'daki 4 tekstil şirketinde 138 çalışana 59 sorudan oluşan bir anket uygulanmak suretiyle elde edilmiştir. Araştırma sonuçları değişkenlerin tipine göre, SPSS 13 programı kullanılarak ve frekans dağılımları , Mann-Whitney U, Kruskal Wallis ve Chi-Square analizleri kullanılmak suretiyle test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Mobbing uygulamalarıyla iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşyerinde uygulanan mobbingin, iş arkadaşları ve üst yönetim tarafından benzer oranlarda uygulanmakta olduğu görülmüş ve bu durumun sıklığına bağlı olarak iş stresinin doğru orantılı olarak arttığı tespit edilmiştir. Cinsiyet farkı olmaksızın tüm çalışanların mobbingden etkilenebileceği ve fiziksel saldırıların, mobbing sonucu oluşan stres ile ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, psikolojik taciz, iş stresi, sözel taciz, psikolojik şiddet, sözel tehdit

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between job stress and mobbing enforcement in the related sector.

This thesis consists of three parts. In the first part, definitions of stress, resources of stress and stress management is given. The second part of the thesis is about mobbing and mobbing enforcement. In the third part, mobbing enforcement and job stress relationship is discussed.

In accordance with the aim of the study, questionnaire method was used for testing the relationship between mobbing enforcement and job stress. The data to be in this study were obtained from 138 employees working in four different companies in textile sector in İstanbul. A questionnaire consisting of 59 items was administered to employees. Results were tested through statistical analysis like Frequency analysis, Mann-Whitney U, Kruskal Wallis and Chi-Square tests in SPSS 13 for Windows program depending on the types of the variables. According to research results, it is found that there is a significant relationship between mobbing enforcement and job stress. It is seen that, mobbing enforcement activities are executed both managers and other employees in similar ratios. And so, job stress is related to the frequency of the mobbing. All employees have a risk to be effected from mobbing with no sexuality differences. However, it is found that, there is no relationship between physical violence and mobbing related stress.

Keywords: Mobbing, psychological harrasment, job stress, verbal abuse, psychological violence, verbal threatment

GİRİŞ

Stres insanın ortaya çıktığı ilk zamandan beri var olmasına rağmen özellikle son otuz yıl içerisinde evrensel bir ilgi odağı haline gelmiştir. Bu ilginin nedenleri stresin insan sağlığı ve iş yaşamındaki performansını olumsuz yönde etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir.

İş stresi, işin insan üzerinde oluşturduğu baskıdır ve kişiler için de kurumlar için de sorunlara yol açabilmektedir. Toplumun sağlığını etkileme ihtimali de olan iş stresinin önemi, bireyi olumsuz etkileyerek iş performansının düşmesine, işe yabancılaşmasına, kalitenin azalmasına ve iş kazalarına sebep olmasıdır.

Mobbing, karmaşık davranışlarla karakterize edilen ve işyerinde karşılaşılan bir olgu olarak tarif edilebilen, bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar ve baskılar olarak tarif edilebilir. Mobbing kelimesi daha önceleri olmayan bir İngilizce kelimedir ve ilk defa hayvan bilimci Konrad Lorenz tarafından 1960’larda bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılmıştır. Lorenz bu kavramı “bir grup ya da sürü halindeki küçük hayvanın, tek başına dolaşan büyük bir hayvanı tehdit etmesi”ni tarif için kullanmış, daha sonraları çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzını inceleyen bir İsveçli doktor da (Heinemann) aynı terimi “bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini” açıklamak için 1972’de kullanmıştır. Bu kelimeyi daha sonra 1980’li yılların başında İsveçli çalışma psikoloğu Heinz Leymann iş yaşamında kullanmış, süreklilik arz eden, kişi veya kişilerce bir başka kişiye karşı olarak uygulanan dışlayıcı eylemler şeklinde bir çeşit psikolojik terör olarak tanımlamıştır.

İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing), çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Mobbing oluşukça çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve kişinin sağlığını olumsuz biçimde etkiler.

Bu tezde işletmelerde mobbing uygulamaları ve iş stresi arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Tez üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde stres ve stres yönetimi üzerinde durulacaktır. Strese ilişkin genel bilgiler, stresin kaynakları, stresin sonuçları, stres ve performans, stres yönetimi konuları ayrıntılarıyla irdelenecektir.

İkinci bölümde mobbing kavramı ve uygulamaları ele alınacaktır. Bu bölümde, mobbingin tarihçesinden başlanarak, günümüzde yaşanmış örneklerine dair bilgiler anlatılmaktadır. Mobbingin tanımları, uygulama nedenleri, süreci, türleri, ülkelerdeki uygulamalar ve istatistikler, sonuçları ve çeşitli kavramlarla ilişkileri yine bu bölümde ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde, işletmelerde mobbing uygulamalarıyla iş stresi ilişkisine yönelik bir uygulama ele alınacaktır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi ve araştırmanın hipotezleri incelenip araştırmaya ait bulgu ve yorumlara değinilecektir. Son olarak yapılan araştırma ile ilgili sonuç ve yorumlara yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES VE STRES YÖNETİMİ

1.1 STRESE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

1.1.1 Stres Kavramı

Bilim dünyasında stres sözcüğü ilk kez 17. yüzyılda “elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişki”yi açıklamak üzere fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır. Thomas Young adlı bir başka fizikçi bunu, yüzyıl kadar sonra bir formül üzerinde göstermiştir. Young’a göre stres, “maddenin kendi içinde olan bir güç ya da dirençtir.” Buna göre, madde kendi üzerinde uygulanan dış güce, sahip olduğu direnç oranında tepki gösterir.

Stres sözcüğü, ilk kez fizik biliminde tanımlanmasından sonra, farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanılmıştır. Psikolojideki tanımıyla stres, “sıkıntı” ya da zorluk anlamına gelen eski Fransızcadaki ortaçağ İngilizcesindeki “stress” ya da “straisse” sözcüklerinden gelmektedir. Ayrıca Latincedeki “çekip germek” anlamına gelen “stringere” sözcüğünden geldiği de sanılmaktadır.¹

Çeşitli kaynaklarca farklı stres tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir: “Stres, bize meydan okuyan veya tehdit eden olaylara karşı fiziksel ve psikolojik bir tepkidir. Normal koşullarda stres, tehlikelere ve ani değişimlere karşı güçlü bir koruma mekanizmasıdır. Anormal koşullarda ise (aşırı stres veya uzun süreli stres) stres, koruma mekanizması görevi yerine ciddi sağlık problemlerine neden olmaktadır.”²

“Çincede stres kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin karışımıdır. Stres bu iki kavramı paylaşmaktadır.”³

¹ Hasan Tutar. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.203

² “Enough Workplace Stress:Organizing for Change”, Canadian Union of Public Employees, Ottawa, 2003, s.3

³ Arthur Rowsan. **Stres Yönetimi**, çev.Şahin Cüceloğlu, Sistem yayıncılık, İstanbul, 1998 s.12

“Stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir. İlk olarak stres, bedeninin bir tepkisidir. Bunun anlamı, stresin fiziksel bir durum olması ve fizyolojik bir tepki meydana getirmesidir. Buna göre stres fizyolojik bir durumdur ve endişe, kaygı, depresyon ve engellenme değildir. Bu zihinsel durumlar, fizyolojik tepki için başlatıcı olabilir, ancak kendileri stres değildir. Kaygı stresi hızlandırabilir, fakat stresin kendisi değildir. Stres bedeninin olaya yanıtıdır. Stresi başlatan çevresel uyarıcı etkenlere “stres yapıcı: stresör” denir. Bir stres yapıcı nedendir, stres ise fizyolojik etki veya sonuçtur.”

“Schermerhorn’a göre stres, olağanüstü talepler, sınırlamalar veya fırsatlarla yüz yüze geldiğinde birey tarafından yaşanan bir gerilim durumudur.”⁴

Çoğu insan stres hakkında konuştuğunda onun zararlı ve hastalık yapıcı yönü üzerinde durur. Bu zararlı stres(distress) olarak adlandırılır. Oysa günlük hayatımızın bir parçası olan stres, bizim için yararlı ve gerekli olabilir. Bu da yararlı stres(eustress) olarak adlandırılır. Stresin bu tipleri fiziksel ve zihinsel farklılıklara da sahiptir. Bunlar olanaklı veya gerçek bedensel hasardan oluşan fiziksel zararlı stres (physical distress), psikolojik baskılardan oluşan zihinsel zararlı stres (mental distress), egzersiz gibi aktiviteler sonucunda oluşan fiziksel yararlı stres(physical eustress) ve roman okuma veya film izleme gibi zihinsel aktivite veya düşünme sonucunda oluşan zihinsel yararlı stres(mental eustress) dir.⁵

⁴ İnayet Pehlivan. **Yönetimde Stres Kaynakları**, Pegem Yayınları, Ankara, 1995, s.5-6

⁵ Tülay Tokay. "Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi", YTÜ SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000 s.7

Tablo 1. Yararlı ve Zararlı (Distress - Eustress) İşaretleri

Zararlı Stres Belirtileri	Yararlı Stres Belirtileri
• Uykusuzluk ve diğer uyku rahatsızlıkları • Astım ve diğer solunum problemleri • Deride oluşan lekeler • Mide bulantısı • Ülser • İnce ve kalın bağırsak spazmı • Baş ağrısı, boyun ağrısı, sırt ağrısı • Ağız ve boğaz kuruması	• İş tatmini • İş ve hayata karşı olumlu tutumlar • Başkalarını dinlemeye gönüllü olma • Başkalarının duygularını anlayabilme • Gülümseme • Olayların gülünç yönlerini görme • Bilginin uygulanması • Yaratıcılık • Yüksek verimlilik

Kaynak: Tokay. "Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi", YTÜ SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000 s.8

1.1.2 Psikosomatik Stres Modeli

Psikosomatik teriminin anlamı, zihin ve beden arasındaki ilişkidir. Aşağıda psikosomatik stres modelinin aşamaları yer almaktadır.

a) Duyumsal Uyarılar

Bu modelde ilk adım duyumsal uyarılar veya stres tepkisini başlatan çevresel değişimlerdir. Duyumsal uyarılara stres yapıcılar da denilebilir. Bunlar stres tepkisini yaratan içsel ve dışsal uyarılardır.

b) Algı

Uyarıların zihin-beden sistemine girişine algı denir. Algı; yorumlama, düşünme, yargılama değildir. Algı yalnızca uyarıların toplanması ve beyine ulaştırılmasıdır.

c) Bilişsel Değerlendirme

Bir uyarı algılandığında, sonraki ilk aşama bilişsel değerlendirme ile stres yaratıcı olup olmadığına karar verilir. Bilişsel değerlendirme sırasında karar verirken psikosomatik canlanma oluşur. Bilişsel değerlendirme sırasında bu süreci birçok etmen etkiler. Bunlar kişisel geçmiş, kültürel yetiştirme ve tutumlar, doğuştan gelen ve öğrenilen korkular, kişisel yapı ve yargı değer sistemleri, ahlaki ve dini eğitim ve günlük durumlardır. Bütün bu özellikler insanların aynı olayı farklı yorumlamalarına neden olur.

d) Duygusal Canlanma

Eğer bir durum stres yapıcı olarak değerlendirilmişse, sonraki aşamada duygusal canlanma başlayacaktır. Bu durumda zihinsel etkinliklerde bir artma olabilecektir.

e) Zihin-Beden Bağlantısı

Bu modelin bir sonraki aşaması zihin-beden bağlantısıdır. Bu bağlantı duygusal canlanmayı, fiziksel canlanmaya ulaştıran bir iletme sistemidir.

f) Fiziksel Canlanma

Fiziksel canlanma aşamasında, eylem için zaten hazır olan bütün bedene mesajlar gönderilir. Modelin bu aşaması henüz içsel organ etkinliklerinde bir değişmeyi içermez. Fiziksel canlanmanın basit anlamı, mesajın bütün fizyolojik yollardan geçerek organlara gönderilmesidir.

g) Fiziksel Etkiler

Fiziksel canlanma mesajı organlara ulaştığında, içsel organların etkinliklerinde ölçülebilir değişimler ve fiziksel etkinliklerin ortaya çıktığı görülür. Bedensel işlevleri yerine getiren örneğin, kalp, ciğer, damarlar, kaslar, bronşlar v.b. organlar fiziksel canlanmanın sonucunda savaş veya kaç tepkisi gösterirler.

h) Hastalık

Psikosomatik modelin son aşaması hastalıktır. Eğer fiziksel canlanma etkileri gereğinden fazla inatçı ise sonuçta organ sisteminin dengesi bozulur.⁶

1.1.3 Örgütsel Stres

Örgütsel stres, aynı anlamı içeren çeşitli kavramlarla ifade edilebilmektedir. Bu konu ile ilgili kullanılan terimler şöyle tanımlanmıştır:⁷

- Cooper – Marshal → Mesleki Stres (Occupational Stress)
- War – Wall → Çalışma Stresi (Work Stress)
- Buzzard → Endüstriyel Stres (Industrial Stress)
- Caplan – Cobb – French → İş Stresi (Job Stress)
- Buck → İş Baskısı (Job Pressure)
- Singer → İş Gerilimi (Job Strain)

⁶ İnayet Pehlivan, a.g.e. s.8-9

⁷ Hasan Tutar. a.g.e. s.237-238

Örgütsel stres, bilimsel literatürde yapılan araştırmalar sonucu birbiriyle kavramsal olarak aynı anlamda olan birden çok tanımla ifade edilmiştir. Bu yaklaşımlardan birincisi, örgütsel stresi, iş ortamının itici ve tehlikeli olması şeklinde tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma mühendislik yaklaşımı da denilmektedir. İkinci yaklaşım, iş ortamındaki stresi, geniş bir alana yayılmış zararlı, tehlikeli ve itici unsurların fizyolojik etkileri şeklinde tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma fizyolojik yaklaşım adını almaktadır. Diğer bir yaklaşım ise psikolojik yaklaşım adıyla anılan ve örgütsel stresi, iş ortamıyla kişinin dinamik etkileşimi şeklinde tanımlamaktadır. Açıklanan ilk iki yaklaşım, mühendislik ve fizyolojik yaklaşımlar, daha çok stres ile ilgili daha önceleri geliştirilmiş teoriler olup, psikolojik yaklaşım adıyla tanımlanan son yaklaşım günümüz tanımlarıyla örtüşen çağdaş iş stresi tanımını genel anlamda ifade etmektedir.⁸

İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile karşı karşıyadır. İş stresi oldukça evrensel ve şiddetli bir stres türüdür. Palletier’e göre iş stresi iş arkadaşları arasındaki çatışma, yönetici ile çatışma, iş doyumsuzluğu, işteki sorumlulukların fazla olması, toplumsal desteğin az olması, iş beklentilerinin belirsizliği veya zaman baskısından kaynaklanabilir. Bazı kişiler kendilerinden işlerinde beklenen performansı göstermek için yeterli eğitimi almadıkları, bazıları ise işlerinde yer alan durumların onların becerilerini kullanmalarına izin vermediğini düşündükleri için strese girebilirler. İş çevresinde ve bireyler arasında zaman zaman ve uyumsuzluklar vardır. Bunlar şiddetli stresle sonuçlanabilir.⁹

1.1.4 Stres ile ilgili Yanlış Varsayımlar

- Stresin herkes için aynı olduğu zannı tamamen yanlıştır. Bir insan için çok stresli olan bir olay, başka biri için hiç bir şekilde strese neden olmayabilir. Her insanın olaylar karşısındaki tavrı farklılık göstermektedir.

⁸ “Research on Work Related Stress”, **European Agency for Safety and Health at Work**, Luxembourg, 2000, s.32-33

⁹ İnayet Pehlivan, a.g.e. s.11

- Stresin daima kötü birşey olduğu kanaati de doğru değildir. Böyle bir durumda hiçbir stresin, yani gerginliğin olmamasının, insanı tamamen mutlu ve sağlıklı yapacağı varsayılmaktadır. Oysa uygun miktarda gerilim, yaşamak için şarttır. Bir müzik aletinin tellerinin belli bir sesi çıkaracak miktarda gerilmediği takdirde, herhangi bir müziğin çalınmasının mümkün olmaması gibi, insanın da sağlıklı ve mutlu bir şekilde yaşayabilmesi için motivasyonunun sağlayacak oranda bir gerilime ihtiyacı vardır.
- Her olayda stresle karşılaşıldığı ve dolayısıyla yapılacak bir şeyin olmadığı düşüncesi de hatalıdır. Faaliyetler uygun bir şekilde planlandığı takdirde olaylar herhangi bir stres yaratmayacaktır.
- Stresle en iyi mücadele şeklinin en yaygın teknik olduğu düşüncesi de yanlıştır. İnsanların nitelikleri, yaşadıkları olaylar ve tepkilerinin birbirinden farklı olduğu gibi mücadele şekillerinin de farklı olacağı göz önüne alınmalıdır.
- Herhangi bir belirtinin görülmediği durumlarda stresin de olmadığını düşünmek hem yanlış hem de tehlikelidir. Çeşitli özellikler veya ilaçlar gibi sebeplerle stresin belirtileri ve uyarı sinyalleri gizlenmiş veya engellenmiş olabilir.
- Sadece büyük belirtilerin dikkate alınarak harekete geçilmesi, küçük sinyallerin ihmal edilmesi ise son derece hatalıdır. Baş ağrısı, mide asidinin yükselmesi gibi küçük belirtiler hâlihazırda mevcut olan bir bozukluğun ilk habercileridir. Dikkate alınmadığı takdirde büyük sorunlara yol açmaları kaçınılmazdır.¹⁰

1.2 STRESİN KAYNAKLARI

Bu bölümde stresin kaynakları üç ana bölüme ayrılarak anlatılacaktır. Öncelikle strese neden olan bireysel kaynaklar incelenecektir. Daha sonra konu biraz daha genişleyerek örgütsel kaynaklar ele alınacak ve ardından son olarak toplumsal stres kaynakları incelenecektir.

¹⁰ Cüneyt Birkök. “Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi”, Adapazarı Polis Teşkilatına Verilen Konferans Metni, ASM, Adapazarı, 29 Şubat 2000

1.2.1 Bireysel Stres Kaynakları

Bireysel stres kaynaklarının anlatılacağı bu bölümde konu 3 ana başlığa ayrılarak, kişilik özellikleri, ailevi sorunlar ve finansal sorunlar şeklinde incelenecektir.

Kişilik özellikleri ise Tip A ve Tip B kişilik özellikleri şeklinde stres kaynağı olarak anlatılacaktır.

1.2.1.1 A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri

Çeşitli araştırmalar uyum sağlamayı zorlaştıran bazı kişilik özelliklerinin varlığını ortaya koymuştur. Araştırmacılar, uzun dönemde bazı somatik hastalıklara sebep olabilen kişilik özellikleri üzerinde geniş incelemeler yapmışlardır. Bu konuda en bilinen araştırmalar, koroner(kalp-damar) hastalığına yakalanmış kişilerin çoğunda görülen saldırganlık, ihtiras, rekabet, iş tutkunluğu, acelecilik v.b. gibi özellikler taşıyan “A Tipi” diye adlandırılan, kişilik tipleri üzerinde yapılan araştırmalardır.

Son yıllarda yapılan bazı araştırmalara göre A Tipi davranışlara sahip olanların, kalp hastalıklarına yakalanma riski daha yüksektir. Buna göre A tipinin B tipine göre kalp hastalıklarına yakalanma olasılığı 3 kat daha fazladır. Bu teşhis ve tespitler, kardiyolog Meyer Fredman ve Ray Rosenman’ın 3500 erkek denek üzerinde yaptıkları 10 yıllık bir araştırmayla ortaya konmuştur. Fredman ve Rosenman’a göre A tipi davranış ile kalp hastalığı arasında bir ilişki vardır ve A tipi davranışlar bir risk faktörü olarak görülebilir. A tipi davranışları değiştirmek, kalp hastalıkları riskini azaltabilir. Ayrıca genetik yapı ve beslenme alışkanlıklarının da bu tür hastalıklarda önemli bir etkisi vardır.

Fredman ve Rosenman’a göre A tipi özelliği olan insanlar zamanla sürekli boğuşan, kısa sürede birçok şeyi başarmaya çalışan, rekabetçi, saldırgan ve aşırı duyarlı, sabırsız, çoğunlukla birçok işi aynı anda yapmaya çalışan, telaşlı, hızlı konuşan ve konuşmanın gidişatını denetlemeye çalışan tiplerdir. A tipi davranış gösteren bireyler, sürekli akıp giden zamanın farkındadırlar, zamanın ilerlemesiyle birlikte, geçen zamana birçok şeyi sığdırmak düşüncesiyle, kendi kendilerini sürekli baskı altında tutarlar ve ani atılımlar gösterirler.

Sutherland ve Cooper'a göre A tipi bir kişiliğin gösterdiği tipik davranış özellikleri şunlardır,

- Sürekli belli bir zamana yetişme kaygısıyla ve aşırı iş yükü altında uzun süre çalışırlar.
- İstirahat etmeden hafta sonları ve geceleri evde çalışırlar.
- Sık sık tatillerini kısa keserek işe dönerler, hatta tatil yapmayabilirler.
- Devamlı olarak kendileriyle ve diğer insanlarla rekabet halindedirler, kendilerini sık sık gerçekçi olmayan standartlarla değerlendirirler.
- İş ortamında engellendikleri hissini duyarlar, astlarının faaliyetlerine kızarlar ve üstlerinin onları anlamadıklarını düşünürler.

A tipi sendromu sosyal ve psikolojik çevre ile kavgalı olmanın bir sonucu olarak ortaya çıkar. A tipi davranışa sahip olanlar çabuk düşünürler, birkaç şeyi aynı anda gerçekleştirirler, belli bir zamanda maksimum etkinlik ve sonuç elde etmeyi başarırlar.

“B Tipi” davranışlar ise daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçidirler. A tiplerinin küçük ayrıntılara takıldıkları yerlerde, B tipleri olaylara daha farklı yönlerden bakabilirler. Yaşama dair, daha az telaşlı bir yaklaşımları vardır. B tipleri de stres yaşarlar, ancak zorlama ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılırlar.

A tipi davranışların nedeninin ne olduğu bilinmemekte ve kalıtımsal olduğu sanılmaktaydı. Ancak Fredman ve Rosenman A tipi davranış özelliklerinin, küçük yaşta aileden kazanıldığını ileri sürmektedirler.

Tüm bu anlatılanların ışığında, A tipi diye bir insan yoktur. A tipi bir davranış biçimidir ve her türlü insan A tipi ve B tipi davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilir.

A tipi kişiliğe sık olarak yöneticilerde rastlanır. Yapılan bir araştırmada, yöneticilerin %60'ının A tipi buna karşılık %12'sinin B tipi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, A tipi kişiliğin organizasyon içinde herhangi birinin yükselmesine yardımcı olan kişilik tipi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, A tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine kolay bir şekilde yükelebilmelerine karşın, en başarılı tepe yöneticilerinin B tipi kişilikler arasından çıktığı yine yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır.¹¹

¹¹ Hasan Tutar, a.g.e. s.233-237

Tablo 2. A Tipi ve B Tipi Davranış Özellikleri

A Tipi Davranış Özellikleri	B Tipi Davranış Özellikleri
• Zamanı iyi kullanma konusunda hassastırlar, çabuk karar verirler • Oldukça saldırgan ve rekabetçidirler. • Sürekli hareket etmeyi severler. • Aynı anda iki işi yapmak isterler • Sabırsızdırlar ve beklemekten nefret ederler, hızlı yemek yerler • İşe yöneliktirler ve işi zamanında bitirmeye önem verirler. • Rakamlarla boğuşurlar • Güçlü bir motivasyonları vardır. • Kendilerine aşırı güvenleri vardır. • İşlerinde yüksek kaygı taşırlar • Randevularına tam saatinde giderler ve başkalarından aynı duyarlılığı isterler, enerjilerini planlarlar • Duyarlı bir kişilik yapıları vardır • Az dinlenir az spor yaparlar	• İvedilik ve sabırsızlık düşünceleri yoktur • Gösteri meraklısı değildirler ve sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar • Oyunu yarışmak için değil hoşça zaman geçirmek için severler • Suçluluk duymadan dinlenirler • Sosyal değerler için fazla kaygılanmazlar • Zaman esiri olmazlar • Ekiple kolayca çalışırlar • Karar vermede aceleci değildirler • Özel hayatları ile iş hayatları arasına kolayca sınır koyabilirler • Eve döndüklerinde günlük hayattan uzaklaşabilirler.

Kaynak: Derleyen, Araş Gör. Seçil Taştan, www.humanresourcesfocus.com

1.2.1.2 Ailevi Sorunlar

Strese neden olan bir diğer faktör de kişinin aile ve çevresinden kaynaklanan değişimlerdir. Kişiyi psikolojik olarak etkileyen ve sağlık problemlerine yol açabilen olaylar yaşanabilmektedir. Örneğin, aileden bir ferdin hastalık veya ölümü bireyde strese neden olabilen önemli faktörlerdendir.¹²

¹² Robert P Vecchio. **International edition organizational behavior**, The dreyden press, Fort Wort, 1995 s. 499

1.2.1.3 Finansal Sorunlar

Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler, krizler, işsizlik ve işten çıkarılma durumları, hayat pahalılığı, yüksek enflasyon ve refah seviyesinin düşük oluşu ve bireyin temel ihtiyaçlarını karşılama konusunda içinde bulunduğu yetersizlik durumları önemli stres kaynaklarıdır. Bireyin gelir düzeyini yükseltmek için girdiği fazla mesai veya ek iş uygulamaları da önemli ölçüde yorgunluğa, dolayısıyla gerilim ve strese neden olmaktadır.¹³

1.2.2 Toplumsal Stres Kaynakları

Toplumsal çevrenin işgörenen istediği eylem ve işlemler, işgörenlerle ilgili diğer bireylerin beklentileriyle belirlenir. Toplumsal çevrenin yaptırım gücü gelenek ve göreneklerle, toplumsal baskıdan kaynaklanır.

1.2.2.1 Gruplaşma (Kümeleşme) Yapıları

Her örgüt grup içindeki ilişkilerden doğal olarak etkilenir. Grup özelliklerinin çoğu bireyler için güçlü bir stres kaynağıdır. Davranış bilimcilerin çoğu bir çalışma grubunun üyeleri arasındaki ilişkilerin bireyin sağlığı üzerinde önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Gruptan kaynaklanan stres faktörleri üç alanda incelenmektedir.

a. Grup bağlılığının zayıf olması

Özellikle örgütün alt seviyesinde bulunan çalışanlar için grup bağlılığı veya birlikteliği önemlidir. Çünkü çalışanların bir araya gelerek grup oluşturmalarının temelinde benzer hedefler, gayeler ve sorunlar vardır.

¹³ Hasan Tutar, a.g.e. s.221

b. Sosyal desteğin zayıf olması

Grup üyelerinin birbirlerinin sevinçlerini olduğu kadar sorunlarını da paylaşmaları ve destek olmaları bir grubun yaşaması için önemli olduğu gibi, o grubu oluşturan üyelerin de birbirlerine güvenini artırır.

c. Bireyin kendi içinde, kişilerarası ve gruplararası çatışma

Gruplar arasında, bir grup içinde bireyler arasında, bireyin hedefleri, ihtiyaçları, değerleri gibi boyutlarda yaşanan birbirine zıt fikirler, görüşler, düşünceler önce bireyin kendi ile çatışmasına, sonra grup üyeleri ile çatışmasına ve nihayet grupla çatışmasına neden olur.¹⁴

1.2.2.2 Kültürel Yapı

Bir örgütte kültürel yapı, örgüt toplumunca benimsenen değer ve normlardan oluşur. Örgütün kültürel yapısının işlevi, örgütün yasal yaptırım gücünü artırmak, desteklemektir. Norm genel anlamda kurumlaşmış standart davranış kuralları olarak tanımlanmıştır. Birden çok normun bir araya gelmesi de değerleri oluşturur. Değer ve normların işlevi, düzen, istikrar ve sürekliliğin sağlanmasıdır.

Örgütün kültürel yapısı, işgörenler için uzun dönemli ve şiddetli olarak yaşanan stres kaynakları ile doludur. İşgören kültürel yapının gerektirdiği değer ve normlara uyum sağlamakta büyük ölçüde güçlük çekebilir. Bu da önemli bir stres nedenidir. Kültürel yapı ile ilgili stres kaynakları dört başlıkta incelenebilir.

a. İş ortamında görüş farklılıkları

Ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı, yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu durumlar önemli bir stres kaynağıdır.

¹⁴ Tülay Tokay, a.g.e. s.23-24

Böyle bir durumda kişi, kendisini destekleyen, kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, ancak sürekli açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda kalacaktır. İş ortamında meydana gelen görüş farklılıkları, ayrıca, çeşitli düzeylerde çatışmaları başlatarak, işgörenlerin stresli durumlar yaşamalarına neden olur.

b. İş çevresindeki ortak değer ve normlara uyum

Bireyler bir örgüte girdiklerinde, o örgüt veya üyesi bulundukları kümenin ortak değer ve normlarına uyum sağlamak, örgüt ve üyesi oldukları alt küme ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Birey, küme tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan örgütsel değer ve normları tümüyle kabul edebileceği gibi reddedebilir de. İşgörenin kümenin değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı baskı ve sorunlar önemli stres kaynağıdır.

c. Statü düşüklüğü

Statü, bireyin örgütte oynadığı rolün önemine verilen değerdir. Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme gereksinmesi, toplumsal yapı içersinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir. İşgörenlerin işlerine ilişkin statü algısı düşükse, bu durum stres yaratmakta ve işe ilişkin tutumları olumsuz yönde etkilemektedir.

d. Moral ve doyum düşüklüğü

Moral, örgütün amaçları için işgöreni çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını sürdürmeyi sağlayan bir durumdur. İşten doyum ise, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonunda duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygusal durumdur.

Bir örgütte moral ve doyum düşüklüğü, işgörenlerde devamsızlık, bıkkınlık, kavgacılık, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık, kazalar gibi sonuçlar yaratmaktadır.¹⁵

¹⁵ İnayet Pehlivan, a.g.e. s.40-42

1.2.3 Örgütsel Stres Kaynakları

Bu bölümde, işin özelliklerinden kaynaklanan stres faktörleri, örgütsel rolden kaynaklanan faktörler, beşeri ilişkilerden, kariyer geliştirmeden ve örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri bölümlere ayrılarak incelenecektir.

1.2.3.1 İşin Özelliklerinden Kaynaklanan Faktörler

İşin özelliklerinden kaynaklanan stres faktörleri olarak; sorumluluk ve risk, iş yoğunluğu, monotonluk ve iş tatminsizliği konuları açıklanmaktadır.

1.2.3.1.1 Sorumluluk ve Risk

Her işin belli bir sorumluluk ve risk gerektirmesi onu doğal olarak bir stres etmeni yapar. İşin stres etmeni olmasına çeşitli faktörler etki eder. Bu etmenler hem bireyden hem de işin niteliğinden kaynaklanan etmenlerdir.¹⁶

Bir tıbbi araştırmacı olan Alan McLean, bu alanda yapılan çeşitli çalışmalardan derlediği sonuca göre, sorumluluk almak genel olarak büyük bir stres kaynağıdır. Bunun yanında, bir işyerinde herhangi bir iş ile ilgili sorumluluktan öte bir diğer insanla ilgili bir sorumluluk alınmış ise bu çok daha fazla bir stres kaynağıdır. Özellikle uğraş alanı insanlar olan bir yönetici, diğerlerine göre çok daha fazla stres yükü altındadır.¹⁷

1.2.3.1.2 İş Yoğunluğu ve Yüğü

Yeterli sayıda elemanın çalışmayışı, sık sık çıkılan iş gezileri, anında karşılanması gereken talepler ağır iş yükünün göstergeleridir. İşin inişli çıkışlı olması ve belirli zaman dilimlerinde yoğun çalışma gerektirmesi de aşırı iş yükünün nedenleri arasındadır.

¹⁶ Hasan Tutar, a.g.e. s.242

¹⁷ Robert P Vecchio. a.g.e. s.503

Araştırmalar aşırı iş yükünün biyokimyasal değişmelere neden olabileceğini ortaya çıkarmıştır. Aşırı iş yükü özellikle kandaki kolesterol düzeyini yükseltmektedir. Ayrıca iş doyumu düşük olanlar için aşırı iş yükünün bozucu, harabedici olduğu saptanmıştır.

Genellikle iş yükü iki biçimde ele alınmaktadır. Niceliksel iş yükü, yapılabilecek çok işe sahip olmaktır. Kişi işinde uzman olabilir ancak zaman baskısı, uzun çalışma saati, gerçekçi olmayan teslimat tarihleri, uygun dinlenme aralarının olmaması gibi etkenlerin tümü işgörende bir stres tepkisi başlatabilir.

Niteliksel iş yükü ise, işin çok zor olması veya iş gereklerinin bireyin teknik yeterliliğini aşmasıdır. İş, sürekli dikkati, üst düzeyde kararlar vermeyi veya karmaşık bilgiyi içerebilir ve bütün bunlar bireyin stresle yüz yüze gelmesine neden olabilir.¹⁸

1.2.3.1.3 Monotonluk

Yapılan işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendini işin süreçlerine dahil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, onun için çok yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerinde etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır. Bunlardan bazıları, hemen her insanda görülen basit davranış bozuklukları olmakla birlikte, bazıları tıbbi tedavi gerektiren ağır patolojik durumlardır.¹⁹

1.2.3.1.4 Tatminsizlik

İş tatmini, çalışanın istekleri ile işin çalışana verdikleri arasında oluşan uyumun duygusal bir cevabı şeklinde karakterize edilmiştir.

¹⁸ İnayet Pehlivan, a.g.e. s.26

¹⁹ Hasan Tutar, a.g.e. s.242

Stresin etkilerini ölçmek için hazırlanmış bir çalışmanın sonucu, tatmine bağlı iş stresinin, sadece organizasyondan kaynaklanan sorumluluklardan değil, aynı zamanda ve yüksek ilişkili olarak kişinin yaşam tarzı ile ilgili olduğunu göstermiştir.²⁰

1.2.3.2 Örgütsel Rolden Kaynaklanan Faktörler

Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklinde belirlenmiş davranışların toplamıdır. Bireyin bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olur.²¹

Bu bölümde Örgütsel stres kaynakları içinde yer alan Örgütsel Rol kaynaklı faktörlerden rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı yükleme konuları incelenecektir.

1.2.3.2.1 Rol Çatışması

Rol çatışması, bireyin işinde uygulaması gereken rolün kendi değerlerine ters düşmesi veya uygulanması istenen rollerin birbiriyle çatışmasından meydana gelir. Kahn ve arkadaşları(1964) yaptıkları araştırmada erkeklerdeki en büyük rol çatışmasının, düşük iş tatmini ve yüksek iş gerilimi olduğunu ortaya koymuşlardır. French ve Caplan(1970) ise yaptıkları araştırmada, ortalama kalp atış hızının kişinin hissettiği rol çatışmasına bağlı olduğunu görmüşlerdir. Shirom et al(1973) çeşitli işlerde çalışan İsrailli üzerinde yaptığı çalışmada, beyaz yaka çalışanlar haricinde rol çatışması ile koroner kalp rahatsızlığı arasında bir ilişkinin olduğunu doğrulamıştır.²²

Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir.

²⁰ Frew Erin J. “Stressors, Strain and Spirituality at Work”, A dissertation submitted to the graduate school in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of Philosophy, New Mexico State University, May 2000.

²¹ Tülay Tokay, a.g.e. s.21

²² Tom Cox, “Stress Research and Stress Management: Putting Theory at Work”, **HSE Contract Research Report** No : 61/1993 s.39

Örneğin bir işçiden amiri üretimi hızlandırmasını isterken, çalışma arkadaşları üretimi yavaşlatmasını isterse kişi rol çatışması yaşayabilir. Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur.²³

Rol çatışması, sadece kişiler arasındaki gerilimi arttırmakla ve iş tatminini düşürmekle kalmayıp, aynı zamanda bireyin kendine olan güvenini ve saygısını da kaybetmesine neden olmaktadır. Sosyal ve psikolojik geri çekilmeye neden olan bu belirsizliğin maliyeti hem bireysel hem de örgütsel niteliktedir.²⁴

1.2.3.2.2 Rol Belirsizliği

Rolün açıkça tanımlanmadığı veya üstlenilen rolün yeterince bilinmediği durumlarda rol belirsizliği görülür. Çalışan kişi için sorumlulukların genişliği, otoritesinin sınırları, şirket kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi nedenler rol belirsizliğini doğurur.²⁵

Rol belirsizliği, bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını engeller. Bu belirsizlik bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur. Rol belirsizliği, işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açar. Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır ve ancak işgörenlerin hepsinin kendilerinden ne beklediğini gösteren görev tanımlarıyla ortadan kaldırılabilir.²⁶

Kişi belirsizlikten dolayı yavaş hareket eder ve işlerini geç yapar. Bu da organizasyondaki etkinliğini azaltır. Kişi çok yetenekli ve başarılı olsa da bunları kullanamaz. Bu nedenle bir örgütte, işgörenlerin hepsinin kendilerinden beklenenleri gösteren görev tanımlarını bilmeleri gerekir.²⁷

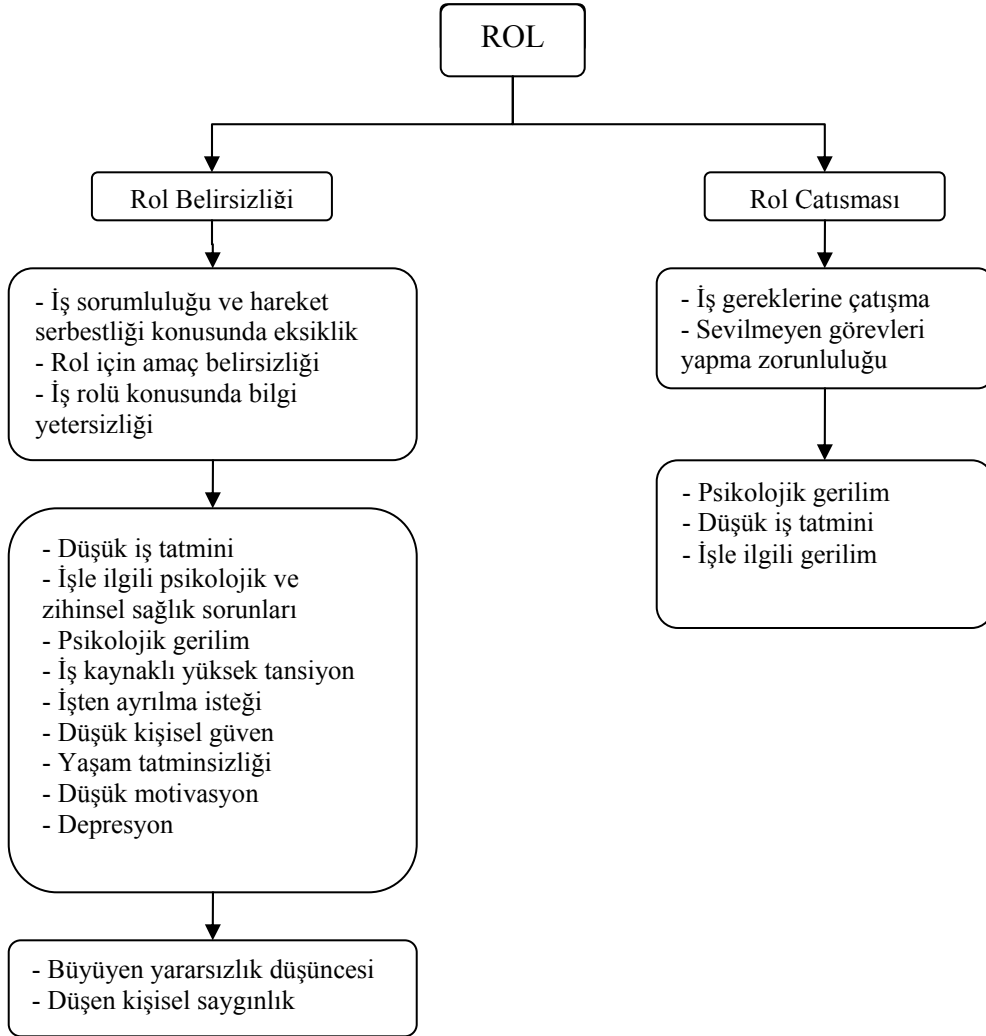
²³ “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, <http://www.isguc.org> / 17.07.2003

²⁴ Curtis W Cook, Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffey. **Management and Organizational Behavior**, McGraw Hill, 1997, s.508

²⁵ Tülay Tokay, a.g.e. s.21

²⁶ Filiz Özgür. “Hizmet Sektöründe Çalışanların Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik karşılaştırmalı Bir Araştırma”, YTÜ SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002 s.24-25

²⁷ Seçil Taştan. “Stres ve Stres Yönetimi”, Yönetim Organizasyon ve İnsan Kaynakları Bilgi Sitesi, www.humanresourcesfocus.com.



Şekil 1. İşte Rol Stresinin Kaynakları

Kaynak: Hasan Tutar. Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.246

1.2.3.2.3 Aşırı Yükleme

Aşırı veya fazla hafif roller de kişilerde strese neden olur. Kişiye aşırı bir rol yüklenmişse bu onun niteliksel ve niceliksel olarak zorlandığını hissetmesiyle ortaya çıkar. Aşırılık işgörenin çok hızlı çalışmasına ve böylece de gücünü ve dikkatini son haddine kadar zorlamasına neden olur.

Fazla hafif roller ise can sıkıcı, rutin ve sade işlerdir. Birey yeteneklerini yeterince kullanamaz. Kapasitesinin altında çalışır. Bu da onu strese sokar.²⁸

Orta ve üst düzey yöneticilerde kesin ve değişmez iş bitirme zamanları ve sürekli üzerlerindeki baskı bu yöneticilerde en sık görülen stres kaynaklarıdır. Nicel rol aşırı yüklemesi diye tanımlanan olguda, kısa zamanda bireylerden çok fazla iş bitirmeleri istenirken; Nitel rol aşırı yüklemesinde ise, kısa bir zamanda bireyden yeteneklerinin ve bilgisinin üstünde bir işi bitirmeleri istenmektedir.²⁹

1.2.3.3 Beşeri İlişkilerden Kaynaklanan Faktörler

Örgüt içindeki kişiler arası ve gruplar arasındaki sıkı ve güzel ilişkiler hem birey hem de örgüt sağlığı açısından kaçınılmazdır. Üç farklı ilişki türü tanımlanmıştır. Bunlar; üstlerle olan, astlarla olan ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerdir. İşletmede kişilerarası ilişkilerin sağlıklı olmaması, büyük bir oranda strese neden olabileceği gibi, aynı zamanda bireyde endişeye, duygusal olarak bir çöküşe, yüksek iş gerilimi ve düşük iş tatminine, kalp hastalıkları riskinin artmasına neden olmaktadır. Japonya çalışma bakanlığı tarafından yapılan bir ankete göre, kadın çalışanların % 52'si stres yaşamakta ve bunun sebebinin % 61 oranında kişiler arasındaki yetersiz ve sağlıksız bir ilişkiden kaynaklandığı görülmektedir.³⁰

Bireyin iş yerindeki ilişkileri, karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmalıdır. Aksi halde ilişkiler bireyde tedirginlik yaratabilir. Çalışanların birçoğu işlerine sadece maddi gelir için gelmemektedirler. İnsanlar gelirin yanı sıra, tatmin ve anlamlı sosyal ilişkiler arayışı içindedirler. Üstü tarafından takdir edilmeyen, işyerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan çalışan için çalışma ortamı son derece sıkıcı ve çekilmez bir hale gelir. Temel beşeri ihtiyaçlardan biri olan takdir edilme ihtiyacı diğer kişilerden alınan basit mesajlar olup, birey olarak varlığımızı kanıtlamaktadır.

²⁸ Seçil Taştan, a.g.m.

²⁹ Curtis W Cook , Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffey, a.g.e., s.508

³⁰ Tom Cox, a.g.m. s.42

Bunların dışında ast-üst ilişkileri çerçevesinde ortaya çıkan ve üstün asta karşı gösterdiği olumsuz ve cezalandırıcı davranışlarda çalışanlar üzerinde stres yaratan ciddi stres kaynaklarındandır.³¹

1.2.3.4 Kariyer Geliştirmeden Kaynaklanan Faktörler

Genellikle, kariyer geliştirme ile kişinin yetenek ve değerlerini ön planda tutan işletmelerde kariyer gelişimine yeteri kadar özen gösterilmemesi bir stres kaynağıdır. 1977 yılında yapılan bir araştırmada, bu alandaki stres kaynakları iki ana bölüme ayrılmıştır. Bu bölümlerden ilki, iş garantisinin olmaması, kişinin işten her an çıkarılabileceği korkusu, erken emeklilik, düşük ücret gibi olgularla özetlenebilirken; ikinci bölüm ise, statü uyumsuzluğu da denen, yanlış terfiler, bulunulan kariyer seviyesinde yaşanan hayal kırıklıkları şeklinde tanımlanabilir. Yapılan diğer bir araştırma göstermiştir ki, beklentilerini bulundukları pozisyon ile adapte edememiş bireyler daha yüksek oranda strese maruz kalmaktadırlar.³²

Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stres, iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişimle ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlama ve gelişimi ile ilgilidir. Bireyin kariyer hedefleri, beklentileri ve başarısı arasında bir dengesizlik söz konusu olabilir. Çalışan bir bireyin yaşamının çok önemli bir dilimini mesleki yaşamının oluşturduğunu düşünürsek, kariyer ile ilgili gelişiminin önemli bir stres kaynağı olduğunu görebiliriz. Bireyler örgütte ilerlemek, daha iyi mevkilere gelebilmek için daha çok çaba harcarlar. Bu durum onların ister istemez kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olur. Bireyin çok veya az çalışması onları ya terfi ettirecektir ya da yetersiz çalışmaları ve başarısızlıklarından ötürü, bulundukları mevkiden daha düşük bir mevkide görev almalarına neden olacaktır. Bu gerçeği bilen ve yaşayan birey baskı ve gerilim altında kalacak ve stres altında çalışacaktır.³³

³¹ “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışan”, <http://www.e-psikoloji.com/modules.php?name=News&file=article&sid=28>, 30.05.2004

³² Tom Cox, a.g.m. s.41

³³ Tülay Tokay, a.g.e. s.21

1.2.3.5 Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Faktörler

Bu bölümde strese neden olan faktörlerden işletmenin çalışma koşulları, zehirli madde, radyasyon, hava kirliliği etmenleri, iş kazaları, teknolojik ilerleme, örgütteki karar alma mekanizması, küçülme ve yeniden yapılanma konuları ele alınacaktır.

1.2.3.5.1 Çalışma Koşulları

İş yerindeki masa ya da oda veya iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardır. İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinmektedir.³⁴

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar bireylerin stresle karşı karşıya kalmalarına yol açan önemli etkenlerdir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması işgörenin moral yapısını etkileyebileceği gibi, örgütle bütünleşmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle aydınlatma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların işgörenlerin çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir.

Çalışma yerinin yeterince aydınlatılması ile işin daha kolay yapılması ve verimlilik arasında bir ilişki vardır. Örgütlerde aşırı sıcak bir ortamda çalışmak genel performansı azaltıcı bir etki yapmaktadır. Aşırı soğuk bir ortam ise özellikle el ile yapılan işleri etkilemekte ve ellerin motor hareket yeteneğini azaltmaktadır.³⁵

1.2.3.5.2 Zehirli Madde ve Radyasyon

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken iş görenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir ya da asgari düzeydedir.

³⁴ “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, <http://www.isguc.org> / 17.07.2003

³⁵ İnayet Pehlivan, a.g.e. s.29

Fakat bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali nispeten yüksektir. Mesela madencilik, metalürji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile iş görenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokar. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar.³⁶

1.2.3.5.3 Örgütte Karar Alma

Karar süreci bir örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Karar yetkisine sahip olan işgörenler, karşı karşıya oldukları karar verme durumunda hem kişisel başarı hem de örgütsel verimlilik açısından en uygun seçeneği kararlaştırmak zorundadırlar. Bu seçim süreci ise başlı başına bir stres kaynağıdır.

Donaldson ve Gowler'a göre, yöneticinin, işgörenlerin karara katılmasını sağlaması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede girişim ve yaratıcılık yeteneklerinin kullanılmasına olanak hazırlanmasıdır. Kararlara katılım gerektiği gibi yapıldığında, işgörenlerin sorunlarına çözüm bulmada, en uygun seçeneği tercih etme yetkileri giderek artmaktadır. İyi düzenlenmiş bir katılma olgusu, işgörenlerin verimini arttırır, örgütten ayrılmaları azaltır, örgüt içindeki çatışmaları azaltarak daha iyi bir iletişim sağlar.³⁷

1.2.3.5.4 Teknolojik İlerleme

Teknolojik ilerlemeler, hem örgüt hem de çalışanın yararı için yapılmaktadır. Fakat otomasyon ve bilgisayarlı sisteme geçiş gibi bazı teknolojik değişimler ve bununla birlikte değişen iş düzeyleri ve iş aşamaları, aynı zamanda oluşabilen gecikmeler ve bilgisayar

³⁶ “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışan”, <http://www.e-psikoloji.com/modules.php?name=News&file=article&sid=28>, 30.05.2004

³⁷ İnayet Pehlivan, a.g.e. s.29

sisteminde meydana gelebilecek sorunlar çalışanlar üzerindeki stres düzeyini arttırabilmektedir. İşyerindeki otomasyon, çalışanların kontrolünü ve aynı zamanda performansını etkilemektedir. Bilgisayarlar şu anda hemen hemen tüm çalışma ortamlarında kullanılmakta ve işlerin daha etkin, verimli ve daha hızlı bir biçimde yapılmasını sağlamaktadır. Fakat bilgisayar otomasyon sistemleri daha durağan, daha dikkatli ve itinalı müdahale ve bakım gerektiren sistemlerdir.³⁸

1.2.3.5.5 Yönetim Tutum ve Davranışı

Zayıf iletişim, sosyal desteğin olmaması, yöneten-yönetilen arasındaki çatışma, kurmay fonksiyondakilerle, astlar ve üstlerle zayıf ilişkiler, üst veya alt kademedan gelen tehditler, örgütte oluşan informal gruplara katılamama, yetersiz sosyal destek gibi faktörler yetersiz örgütsel iklimin işaretleridir. Aşağıda, strese dolaylı veya doğrudan neden olabilecek yönetim tutum ve davranışları listelenmektedir.³⁹

- Adaletsiz başarı değerlemeleri ve ücret eşitsizlikleri,
- Örgütsel kuralların katılığı, çelişkili yöntemler,
- Gerçekçi olmayan iş tanımları,
- Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma,
- Yükselme olanaklarının azlığı ve aşırı formaliteler,
- Departmanlar arası karşılıklı bağımlılık,
- Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma,
- Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi,
- Başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim,
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar,
- Sübjektif yönetim anlayışı,
- Örgütsel liderliğin yokluğu, zayıf yönetim.

³⁸ Frew Erin J, a.g.e.

³⁹ Hasan Tutar. a.g.e. s.250

1.3 STRESİN SONUÇLARI

Stresin; sağlık üzerine olan etkileri, fiziksel, psikolojik, zihinsel ve davranışsal sonuçları, örgüte olan etkileri ile tükenmişlik konusu bu bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.3.1 Stres ve Sağlık

Bilindiği gibi, stres insan sağlığını etkilemektedir. İnsanın psikolojik ve fizyolojik yapısına zarar veren potansiyel kaygı ve depresyon kaynağıdır. Kalp krizi, felç, hipertansiyon, migren, ülser, ilaç bağımlılığı, aşırı yeme, depresyon ve kas ağrıları bilinen strese bağlı sağlık problemleridir.⁴⁰

Soğuk algınlığı, grip gibi hastalıklar bile stresle ilintilidir. Bağışıklık sisteminin dayanıklılığını sınavan deneylerde, stres ve kaygının bu sistemi zayıflattığı bulgusuna varılmıştır. Carneige-Mellon Üniversitesinde yapılan bir araştırmada, hayatlarında ne kadar stres hissettikleri dikkatle değerlendirilen insanlara daha sonra sistematik olarak bir soğuk algınlığı virüsü bulaştırılmış, ancak virüse maruz kalan herkes soğuk algınlığına yakalanmamıştır. Dayanıklı bir bağışıklık sistemi soğuk algınlığı virüsüne karşı direnir. Daha stresli insanlar soğuk algınlığına yakalanmaya daha yatkındır. Az stresli olanların %27'si virüse maruz kaldıktan sonra soğuk algınlığına yakalanırken, bu oran daha stresli bir yaşantı sürdürenlerde %47 olmuştur. Bu da stresin tek başına bağışıklık sistemini zayıflattığının doğrudan bir kanıtıdır.⁴¹

⁴⁰ Schermerhorn John R, Jr. James G. Hunt, Richard N. Osborn. **Organizational Behavior**, 7. Edition, Wiley, 2002 s.167

⁴¹ Petek Can. “Stres Yönetimi”, Antalya sanayici ve işadamları derneği konferans metni
http://www.ansiad.org.tr/v2/dergiler/52/files/petekcan_stres.htm

1.3.2 Stresin Fizyolojik Sonuçları

İster önemsiz hastalıklar olsun, isterse kalp hastalıkları veya uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi ağır problemler olsun hepsi stresle ilgili rahatsızlıklardır. Aşağıda sayılan hastalıklar strese bağlı, fizyolojik kökenli rahatsızlıklardır.⁴²

- Çarpıntı, kalp atışlarında düzensizlikler ve artışlar, göğüs ağrısı, hipertansiyon gibi *dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları*
- Aşırı soluk alıp verme, bronşiyal astım gibi *solunum sistemi hastalıkları*
- İştahın kesilmesi, aşırı yemek yeme, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi *sindirim sistemi hastalıkları*
- Üreme organlarında meydana gelen çeşitli rahatsızlıklar gibi *üreme sistemi hastalıkları*
- Hiper troid, şeker gibi *iç salgı sistemi hastalıkları*
- Kurdeşen, egzama, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi gibi *deri hastalıkları*
- Kireçlenme, kas gerilimine bağlı hastalıklar, migren ve kronik baş ağrıları gibi *hareket sistemi hastalıkları*

1.3.3 Stresin Psikolojik sonuçları

Kronik stres, can sıkıntılarına, memnuniyetsizliğe, kaygı, depresyon ve gerilime neden olabilmektedir. Eğer kişi kendinde strese neden olan faktörlerden kurtulamazsa, negatif düşünce, gerilim, eziyet hissi, kendinde kusur bulma, sürekli değişiklik isteği, inkar etme, ümitsizlik, unutkanlık gibi psikolojik rahatsızlıklar çekebilmektedir.⁴³

⁴² Hasan Tutar, a.g.e. s.259-260

⁴³ Curtis W Cook, Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffey. a.g.e. s.513

1.3.4 Stresin Zihinsel ve Davranışsal Sonuçları

Stresin davranışsal sonuçları, genellikle dışarıdan gözlenebilen ve işgörenlerin davranışına yansıyan belirtilerdir. Bu belirtiler, uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık veya aşırı yeme, sigara ve alkol kullanımıdır.

Kişinin karşı karşıya bulunduğu yaşam güçlüklerini ve ne kadar stres altında olduğunu araştıran bütün test ve ölçeklerde uyku ile ilgili sorunlar büyük önem taşır. Genel sağlıktaki bir aksama ilk olarak kendini uykuda ortaya koyduğu gibi, uyku düzenindeki en küçük aksama bile genel sağlık ve günlük yaşam üzerinde kesin ve doğrudan etkilere yol açar.

Stres altındaki bireylerin büyük bölümü uykusuzluk çekerken bazıları ise tam tersine aşırı derecede uyuma isteği duymaktadır. Bazı bireyler stresli durumlarda yaşadıkları kaygı, gerilim ve zorlanmadan uzaklaşmak için aşırı derecede uyumaktadırlar.

Stres içindeki bireyler gerginliklerini bir süre azaltmak için sigara içme eğilimindedirler. Fakat sigaranın stresi azalttığı büyük bir yanılgıdır. Sigara hem bireylerin büyük bir bölümünde görülen bir stres belirtisi, hem de kullanılmadığında stres yaratan ve büyük sağlık sorunlarına neden olan bir etkidir.⁴⁴

1.3.5 Stresin Örgütsel Sonuçları

Organizasyon içinde eğer çalışanların büyük çoğunluğu stres altında ise bu durumda stresin etkileri örgütsel boyutlara ulaşmış demektir. Genel anlamda eğer bir gruptaki çalışanların %40'ı stres sebebiyle çeşitli sorunlar yaşıyorsa o organizasyonun tamamı için sağlıksız bir durum söz konusu olmaktadır. Stresin genelde örgüt içinde en çok görülen etkileri, yüksek işgören devir hızı, devamsızlık, işten kaçma, verimliliğin ve performansın düşüşü gibi sorunlardır.⁴⁵

⁴⁴ İnayet Pehlivan, a.g.e. s.51-53

⁴⁵ “Research on Work Related Stress”, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg, 2000 s.

Çalışma yaşamında stresin kurumsal düzeyde bir takım sonuçları bulunmaktadır. Çeşitli stres faktörlerinin etkisiyle çalışanın, performansının düşük olması, çalışan devir hızının artması, işe gitmemesi (devamsızlık), işten ayrılması ve yabancılaşması kaçınılmaz olmaktadır.

Stres ve performans arasındaki ilişkinin olumsuz yönleri olduğu gibi, olumlu yönleri de bulunmaktadır. Stresin belirli bir noktaya kadar performansı arttırdığı, belirli bir noktadan sonra ise performansı düşürdüğü savunulmaktadır. Aşırı stres durumunda ise bireyde hem psikolojik, hem de fizyolojik hastalık ve rahatsızlıklar ortaya çıkacağından bu durumda performans düşüklüğü görülmektedir.

Bir kurumda sürekli olarak stres altında çalışmak çalışanların kurumla bütünleşmesini ve iş doyumunu engeller. Çalışan devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları ve kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen kurumlar başlı başına birer stres faktörü olabilir.

Çalışanlar stresle başa çıkabilmek için, bulundukları ortamdan işe gitmeyerek uzaklaşmaya çalışırlar. Hatta böyle bir ortamdan uzaklaşıp evde kalmak için bazen hafif baş ağrısı veya baş dönmesini bile yeterli neden olarak kabul ederler. İşe devamsızlık genelde, çalışanların çeşitli hastalıklar nedeni ile çalışamayacak durumda olmaları sonucunda görülür. İşe devamsızlık isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi kalp krizi, hipertansiyon ve ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir.

Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirgenmesi için devamsızlığa neden olan hastalıkların kurumsal kaynaklarına inilmesi ve bunların düzeltilmesi gerekir.

Çalışanların sorunlarını tanımlamada fazlaca kullanılan kavramlardan birisi de yabancılaşma olmuştur. Genelde yabancılaşma kavramının iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk, moral eksikliğini karşılaması yanında çalışan kişinin kuruma karşı olan duygusal bir tepkisini de ifade etmektedir.⁴⁶

⁴⁶ “Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları”, **Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu İşveren Dergisi**, Haziran 2001

1.3.6 Tükenmişlik

İşle ilgili olumsuzluklar uzun süreliyse; kişi işine yabancılaşır ve duygusal olarak tükenir. Bu durumu yaşayan kişiler, sorunlarını anlatamazlar. Kişinin işle ilgili ulaşamayacağı hedefler konursa, kişinin tükenmesi daha kolay olmaktadır. Tükenmişlik belirtileri olarak; kişide işe ve ortama karşı alaycı bir tutum ve yabancılaşma ve kişinin kendini izole etmeye başlaması gösterilebilir.

Tükenmişliğe; kişilere ulaşamayacağı hedefler konması, fazla iş yükü, düşük motivasyonlu kişilerle çalışma, kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması ve sosyal desteğin az olması gibi faktörler neden olabilmektedir.⁴⁷

Duygusal yorgunluk, negatif düşünceler, alınganlık, sinirlilik, kendini kötü hissetme, yeteneklerin kullanılamaması ve performans düşümü gibi olgular kişide tükenmişlik belirtileri olarak görülür. Tükenmişliğe neden olan stres faktörler ise, rol çatışması, iş üzerindeki kontrolün azlığı, sosyal desteğin az olması şeklinde sıralanabilir. Tükenmişliğe maruz kalan kişilerde hastalıklar ve işten uzun süreliğine ayrı kalma, günden güne hayattan uzaklaşma gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Depresyona neden olan birçok etken olmasına rağmen, tükenmişlik bunun aksine tamamen işyerindeki stres yapıcı faktörlere bağlıdır.⁴⁸

1.4 STRES VE PERFORMANS

Yukarıda anlatılanlar ışığında, şimdiye kadar stresin olumsuz özelliklerinden bahsedildi. Fakat bazen, hissedilen baskı sonucu oluşan stres olumlu sonuçlara da yol açabilmektedir. Örnek olarak, bir işin bitiş süresinin belli olması insanları bu anlamda motive ederek performansını arttırabilmektedir. Bu bölümde bahsedilen performans attırıcı özelliği yanında stres, çözülmesi gereken bir problem olarak önemini korumaktadır.

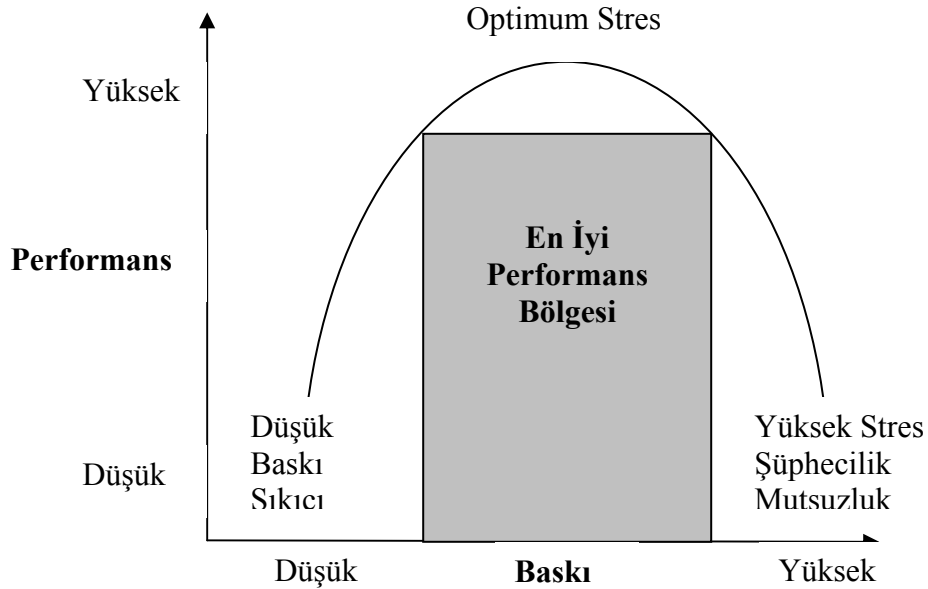
⁴⁷ Hakan Yöney. “Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik”, www.insankaynaklari.com 09/12/2004 tarihli makale.

⁴⁸ “Enough Workplace Stress:Organizing for Change”, Canadian Union of Public Employees, Ottawa, 2003 s. 17-18

Baskı ve Performans – Ters U

Stres ve performans arasındaki ilişki eskiden bu yana Ters U ilişkisi ile açıklanmaktadır. Ters U ilişkisi bir kişinin bir işteki performansını göstermektedir. Ters U diyagramı aşağıda gösterilmektedir. Grafiğin sol tarafı, kişi üzerindeki düşük baskıyı ve önemli işler için kişinin yeteri kadar teşvik edilemediği durumları göstermektedir. Baskı ve stres düzeyi arttıkça, grafiğin orta bölümüne geldikçe yapılacak işte gösterilecek en yüksek performans düzeyine ulaşılır. Bu nokta optimum stres noktası olarak da adlandırılabilir ve ters U'nun en tepe noktasıdır. Bu noktadan sağa doğru gidildikçe kişi üzerindeki baskı gittikçe artar, performans düşmeye başlar en sonunda kaygı ve mutsuzluk seviyesine erişir.

En iyi performans bölgesinde işe en iyi şekilde odaklanmak ve gösterilebilecek en fazla dikkati o iş üzerine yoğunlaştırmak mümkündür.⁴⁹



Şekil 2. Baskı ile Performans Arasındaki Ters U İlişkisi

Kaynak: “Stress and Your Performance” , Job Stress Management Resources, <http://www.mindtools.com/stress/UnderstandStress/StressPerformance.htm>

⁴⁹ “Stress and Your Performance” , Job Stress Management Resources, <http://www.mindtools.com/stress/UnderstandStress/StressPerformance.htm>

1.5 STRES YÖNETİMİ

Stres yönetimi, bireysel ve örgütsel olarak bölümlenen stresle başa çıkma yöntemlerini ve tekniklerini kapsamaktadır. Bireysel ve örgütsel stres yönetimi kendi içlerinde problem odaklı teknikler ve duygu odaklı teknikler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.5.1 Bireysel Stres Yönetimi

Stresi önlemede bireysel olarak uygulanabilecek teknikler problem odaklı teknikler ve duygu odaklı teknikler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Problem odaklı stres önleme teknikleri arasında zaman yönetimi, iş değiştirme, yardım alma gibi teknikler bulunmaktadır. Duygu odaklı stres önlemede ise rahatlama, egzersiz, eğlence gibi kişiyi duygusal olarak stresten uzaklaştıracak teknikler yer almaktadır.

1.5.1.1 Problem Odaklı Stres Önleme

Bireysel stres yönetiminde strese neden olan faktörün üzerine gidilerek stresi azaltmaya çalışılır. Bu bölümde stres nedeni olan stresörlerin ortadan kaldırılması için uygulanabilecek, zaman yönetimi, yardım alma ve sonuç alınamadığı durumlarda iş değiştirme şeklinde stratejiler incelenmektedir.

1.5.1.1.1 Zaman Yönetimi

Zamanın kontrolünün kişinin elinde olmaması ciddi kaygılara, şüphelere ve paniğe yol açabilmektedir. Planlama yapmak, işleri zamana göre organize etmek oluşacak bu kaygı ve paniği önleyebilmektedir. Genellikle zaman yönetimi stratejileri hangi zamanda hangi işin bitirilmesi gerektiğinin kararının verilmesini, yapılacak işlerin bir listesinin çıkarılmasını, bu işlerin önem sırasına göre dizilmesini, her işin ne kadar süreceğinin belirlenmesini ve en önemlisinden işe başlanması kararını gerektirir.⁵⁰

⁵⁰ Curtis W Cook, Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffey, a.g.e, s.517

1.5.1.1.2 Profesyonel Yardım Alma

Bir çalışandan yardım almak, müdür veya üstünden tavsiyeler almak veya insan kaynakları departmanı tarafından eğitim almak strese neden olan faktörlerin bilgi ve yeteneklerle üstesinden gelinmesini sağlayabilmektedir. Sadece hangi desteğin bu stres faktörünü yok etmede yararlı olacağının bilinmesi gerekmektedir.⁵¹

1.5.1.1.3 İş Değişimi

Diğer bütün teknikler uygulandığı halde örgütsel stres makul bir seviyeye indirilememişse, işi bırakmak ve yeni iş arayışlarına girmek en uygun çözüm olabilmektedir. Genellikle, örgüt içinde bulunulan rolün tekrar görüşülerek süregelen rol belirsizlikleri, aşırı yüklemeler ortadan kaldırılarak stres de belli bir seviyeye indirgenebilmektedir.⁵²

1.5.1.2 Duygu Odaklı Stres Önleme

Strese neden olan faktörler problem odaklı yaklaşımlarla ortadan kaldırılamadıysa veya strese maruz kalan kişi bu stresle birlikte yaşamaya karar verdiyse duygu odaklı yaklaşımlar kişiyi bu stres ortamında hem stresi biraz azaltmak hem de daha sağlıklı ve rahat bir hayat sürdürmesi için doğru bir teknik olarak kullanılmaktadır. Duygu odaklı teknikleri arasında rahatlama, egzersizler ve eğlence yer almaktadır.

1.5.1.2.1 Rahatlama

Bireyler meditasyon, hipnoz ve biyolojik geri besleme gibi tekniklerle rahatlamaya eğitilirler. Rahatlama, stres altındaki bireyde stres tepkisinin karşıtı bir etki yapar. Strese tepki olarak kaslar gerilir, kan basıncı ve solunum artar. Rahatlama ise, kasları rahatlatır, tansiyonu düşürür ve solunumu yavaşlatır.

⁵¹ Curtis W Cook, Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffey, a.g.e, s.517

⁵² Curtis W Cook, Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffey, a.g.e, s.517

Rahatlama ile vücutta başlayan psikosomatik stres tepkisi azaltılarak engellenir. Ayrıca zihinsel açıdan da bireye yararlı olur. Bunun yanında rahatlama tekniğinin performans üzerinde de etkili olduğu bilinmektedir. Çünkü rahatlama eğitimi ile dikkat alanı genişler, düşüncelerde açıklık sağlanır.⁵³

1.5.1.2.2 Egzersiz

Egzersiz stresin etkilerinden fiziksel etkinlikle kurtulma, bir rahatlama sağlama için başvurulan, sakinleştirici sonuç yaratan yöntemlerdendir. Yöneticilerinin sağlığını düşünen ve iyi bir stres yönetimi ile iş veriminin artacağını bilen birçok işletme egzersizin değerini anlamış ve elemanları için jimnastik salonları açmıştır.⁵⁴

Fiziksel egzersiz ve spor stresle başa çıkmamızı kolaylaştırıcı alt yapıyı hazırlayarak vücudumuzun bu türden tehlikelere olan direncini artırır. Kolaylık olarak yürüyüş, koşu, bisiklete binme ve yüzme yapılabilecek sporlar içinde en kolaylarındandır.⁵⁵

1.5.2 Örgütsel Stres Yönetimi

Örgütsel stresle başa çıkma stratejileri, işgörenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ya da azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir.⁵⁶

1.5.2.1 Problem Odaklı Stres Önleme

Örgütlerin çalışanlarda strese neden olan faktörleri direkt olarak yok etmek için yapabilecekleri birçok düzenleme vardır. Bunlardan bazıları, işin yeniden düzenlenmesi, seçim ve yerleştirme, eğitim ve takım çalışmasıdır.

⁵³ Tülay Tokay, a.g.e. s.52-53

⁵⁴Seçil Taştan, a.g.m.

⁵⁵ “Stres ve Stresle Başa Çıkma”, Sempozyum, www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/levent_onen.doc

⁵⁶ İnayet Pehlivan, a.g.e. s.75

1.5.2.1.1 İşin Yeniden Tasarımı

Yapılacak olan iş analizi uygulamaları ile çalışanlarda strese neden olabilen rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı veya az yükleme gibi örgütsel stres kaynakları belirlenebilmekte ve bununla ilgili düzenlemeler yapılabilmektedir.⁵⁷

Sürekli tekdüze yapılan ve önemli zihinsel çaba, farklı düşünme gerektirmeyen işler, bir müddet sonra işgörenler için sıkıcı ve çekilmez olmaya başlar. Özellikle yetenekli ve yaratıcı tipler, işlerinde boyut, derinlik ararlar. Yönetim yapacağı düzenlemelerle işgörenlerin yaptıkları işi zenginleştirmelidir. İş içerik olarak zenginleştirilip, kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir.

Bir işletmede ortaya çıkan rol çatışması ve belirsizliği belli başlı bireysel stresörlerdendir. İyi bir organizasyon yeterli iş başı eğitimi, kişilerin ne yapacağını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye yönelik düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltır.⁵⁸

1.5.2.1.2 Eğitim

Eğitim programları, stresi kişilerin en iyi performans gösterecekleri düzeye indirmek amacıyla düzenlenir. Program yöneticiler ve çalışanlar için ayrı ayrı düzenlenir. Sahip oldukları sorumluluk, işlerin yoğunluğu ile oluşan zaman baskısı yöneticilerin de belli bir noktadan sonra sağlıklarına dikkat etmelerini gerektirir. Bir danışman tarafından alınan eğitim ile kişi, stres kaynakları ve nasıl başa çıkabilecekleri konusunda bilgi alır.⁵⁹

⁵⁷ Curtis W Cook, Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffey, a.g.e, s.517

⁵⁸ Seçil Taştan, a.g.m.

⁵⁹ Filiz Özgür, a.g.e. s.63

1.5.2.1.3 Takım Çalışması

Takım çalışması gerektiren işlerde takımda bulunan kişilerin seçimi çok dikkat gerektirmektedir. Kurulan takımda takım ruhu benimsenmiş ve destekleyici bir iklim yaratılmış ise ileride karşılaşılabilecek birçok stres kaynağı da bu şekilde yok edilmiş olacaktır.⁶⁰

1.5.2.2 Duygu Odaklı Stres Önleme

Örgütler kurum içinde oluşan stres kaynaklarını tam olarak ortadan kaldıramadıkları zaman çalışanlarına, belli bir seviyede stresle birlikte çalışmaları dolayısıyla belli bazı destek ve danışmanlık programları uygulamak durumunda kalmaktadırlar. Bunlar öncelikle kurum içinde açık bir iletişim sağlanması, destek programları, iyileştirme programları ve danışmanlık programlarıdır.

1.5.2.2.1 Açık İletişim

İletişimin temel amaç ya da işlevi insanlar arasında ortaklık yaratmadır. Bu ortaklık bilgi alış verişiyle sağlanabilir. Kurumsal stres kaynaklarının giderilmesinde, güçlü bir iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. İletişim kurulurken söz güzelliğinin yanında sevgi, saygı, örf, adet ve geleneklere titizlikle uyulması gereklidir. Sağlıklı bir iletişim için, kurumun işleyişine ilişkin bilgiler dikey ve yatay olarak tüm ilgili birimlere, zamanında ve çarpıtılmadan ulaştırılmalıdır.⁶¹

1.5.2.2.2 Çalışan Destek Programı

Mesleki stresi azaltmada yaklaşımlardan birisi de çok yoğun baskı altında olan işgörenlere yapılan psikoterapi ve bireysel rehberlik hizmetlerini kapsayan işgören yardım

⁶⁰ Curtis W Cook, Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffey, a.g.e, s.521

⁶¹ Rıza Ö Göküş. “Emniyet Teşkilatında Stres Durumları ve Başa Çıkma Yolları”, s.3, www.cagipolisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm

programlarıdır(Employee Assistance Programs - EAP). İşgören yardım programları, stres yönetimi amacıyla yürütülmekte ve işgörenler arasındaki problemleri ortaya koyarken onlara destek sağlamaktadır. EAP, örgütlerin çalışanlarında ortaya çıkan alkol ve uyuşturucu madde kullanımı, tükenme gibi duygusal yapılar ile ilgili sorunlarını ortadan kaldırmayı hedef alan kapsamlı yaklaşımlardır. Amaç, işgörenin psikolojik problemlerinin fiziksel rahatsızlığa dönüşmesini engellemek için destek sağlamaktır.⁶²

1.5.2.2.3 İyileştirme Programları

Dünyada ve ülkemizde firmalar bünyelerinde oluşturdukları spor salonları ile çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının iyi duruma gelmesini sağlayarak, hem bireysel hem de örgüt karlılığını arttıracak sonuçlar elde etmektedirler. Bu merkezler firmalar için bir maliyet içerse de, iş kazalarının ve devamsızlığın azalması, verimliliğin artması, iş tatmininin yükselmesi, motivasyonun sağlanması, sağlık harcamalarının düşmesi, iş gücü dönüşüm oranındaki azalmalar ile geri dönüşüm sağlamakta, hatta firma, sağlıklı bir istihdam ile karlı konuma geçebilmektedir.⁶³

Araştırmanın ikinci bölümü olan mobbing kavramına geçmeden önce, birinci bölümde; stres kavramı genel olarak ve örgütsel stres konuları incelendikten sonra bireysel, toplumsal ve örgütsel stres kaynakları üzerinde durulmuştur. Birinci bölümün ilerleyen kısımlarında, stresin bireye ve örgüte olan etkileri ve sonuçları incelenip, son olarak, örgütsel ve bireysel boyutta stresle başa çıkma ve stres yönetimi konularına değinilmiştir.

⁶² Şule Aydın. “Örgütsel Stres Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 3, 2004 s.67

⁶³ Filiz Özgür, a.g.e. s.64

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI VE UYGULAMALARI

2.1 MOBBING KAVRAMI

Bu bölümde, mobbingin tarihçesi, geçirdiği evreler, çeşitli kuruluş ve kişilerce yapılmış mobbing tanımları, mobbing uygulamalarının nedenleri, mobbing süreci ve işleyiş şekli, yatay ve dikey mobbing olarak mobbing türleri ve mobbing davranışları üzerinde durulacaktır.

2.1.1 Mobbingin Tarihçesi

İşyerlerinde uygulanan psikolojik tacizler konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan Alman çalışma psikologu Harald Ege'e göre mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19.yy'da biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir. Mobbing kavramının daha sonra 1960'larda hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından kullanıldığı görülmektedir. Lorenz, mobbing kavramını, küçük havyan gruplarının(örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana(örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atılması durumunu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Daha sonra bu kavram, İsveçli hekim Peter Paul Heinemann tarafından çocuklarda oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmıştır.⁶⁴

Çalışma hayatında mobbing veya psikolojik terör, düşmanca ve etik dışı hareketler içeren, bir veya birkaç kişi tarafından sistematik olarak genelde bir kişiye karşı uygulanan ve bu kişinin yardımsız ve savunmasız bir duruma düşmesine neden olan davranışlardır.

⁶⁴ Pınar Tınaz. *İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)*, Beta yayıncılık, İstanbul Mart 2006, s.10-11

Bu davranışlar belli bir sıklıkla görülür(istatistiksel olarak haftada bir veya daha fazla) ve belli bir süre devam eder(istatistiksel olarak 6 ay ve daha fazla).⁶⁵

2.1.2 Mobbing Tanımları

Yapılan bazı mobbing tanımları aşağıdaki gibidir,

“Kişiye karşı kötü niyetli çeşitli davranışlar, sebepsiz yere suçlamalar, duygusal olarak baskı kurmak, utandırma gibi uygulamalarla kişinin işyerinden uzaklaşmasına yönelik kötü niyetli yıldırma çabalarıdır.(Davenport-1999)”⁶⁶

“İşyerinde psikolojik terör veya mobbing, bir bireye karşı birden çok kişinin sistematik olarak düşmanca ve etik dışı hareketler ve davranışlarla kişinin yardımsız ve savunmasız bir duruma itilmesi uygulamalarıdır. Ve bu uygulama genelde 6 ay ve daha fazla süre ile devam eden ve en az haftada bir kez bireye karşı uygulanan hareketlerdir”.⁶⁷

“Mobbing, karmaşık davranışlarla karakterize edilen ve işyerinde karşılaşılan bir olgu olarak tarif edilebilen, bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar ve baskılar olarak tarif edilebilir.”⁶⁸

“Genel anlamda mobbing “bir işyerinde, bir apartmanda veya bir mahallede birlikte yaşayan bir grup insan, çok küçük bazı farklılıklarından ötürü (bu farklılıklar ille de olumsuz özellikler olmak zorunda değildir), içlerinden birisini, bilinçli/kasıtlı olmaksızın kurban olarak seçerler ve giderek artan bir tempoda onu beceriksiz, geçimsiz olarak algılamaya

⁶⁵ Heinz Leymann. “The Content and Developement of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Organizational Journal of Psychology**, 1996, 5(2), s. 164

⁶⁶ E.Elif Yüçetürk, M. Kemal Öke, “Mobbing and bullying: legal aspects related to workplace bullying in Turkey” 2005/2 South-East Europe Review
[Http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm](http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm)

⁶⁷ Heinz Leymann. a.g.e, s. 165-184

⁶⁸ Wim Vandekerckhove, M.S. Ronald Commers. “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, **Journal of Business Ethics**, 2003, s.45

başlayıp itici davranışlarıyla bu kişiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu bir insan haline getirirler; o kişiyi psikolojik ve fiziksel anlamda ciddi olarak zedelerler”⁶⁹

2.1.3 Mobbing Uygulamalarının Nedenleri

İşyerinde psikolojik tacizle ilgili olarak yapılan araştırmalarda, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya var olan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçim ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir. Bu genel nedenlerin dışında işyerinde psikolojik tacize yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında şu faktörlerin de anımsanması gerekir:⁷⁰

- Tacizin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi
- Hiyerarşik yapının fazlalığı
- İletişim kanallarının zayıflığı
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikayet işlemlerinin yetersizliği
- Yetersiz liderlik
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması
- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeylerde olması
- Örgüt içi değişim eğitime gereken önemin verilmemesi

2.1.4 Mobbing Süreci

İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing), çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Mobbing oluşukça çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve kurbanın sağlığını olumsuz biçimde etkiler.

⁶⁹ Sevda Ergenekon. “İşyerinde Duygusal Taciz(Mobbing)”, **Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi** sayı: 19 http://www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/index.php?modul=guncel&duyuru=375&PHPSESSID=ae9321a80b7ba3b708a7bde4847451fc 26.05.2006

⁷⁰ Pınar Tınaz. a.g.e. s. 115-116

Psikolojik şiddet sendromu genel olarak; çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliğine saldırıyla başlar. Mobbingde, insanların imajını, meslek ahlakını ve yeterliğini küçültücü davranışlar vardır. Mesleki yeterlik sorgulandığı zaman, bu aynı zamanda, kurbanın mesleki kişiliğini tartışmalı hale getirir ve onun çevresinde bir güvensizlik halkası oluşturulur. Mobbingcinin algılamasına göre, eğer ona güvenilmiyorsa, yaptığı iş değersizdir ve kendileri de, değersiz hale getirilmelidir.

Mobbing sürecinin ikinci aşamasında kurban; olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişimle ve kontrollü bir “gerilim strateji”siyle, kronik kaygı ve endişe içinde bırakılmaya çalışılır. Olumsuz iletişim yoluyla kurbanın aşağılanması, utandırılması ve küçük düşürülmesi amaçlanır.

Mobbing sürecinde kurbanı en fazla etkileyen mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik şiddet arttıkça ve süresi uzadıkça etkisi de artar. Herkesin psikolojik şiddete dayanma sınırı farklıdır. Birisi için, dayanılabilir olan bir durum, diğerine çok büyük zarar verebilir, psikolojik olarak yaralayabilir. Psikolojik şiddeti tolere edemeyen mağduru bekleyen son, kişisel benlik duygusunun kaybı veya ölümüdür.

Psikolojik şiddet sürecinde sık başvurulanan yollardan biri de, mağduru karalamaktır. Mağdurun performansı, yeteneği ve becerisi yüksek olmasına rağmen, yetersizmiş gibi, gösterilir veya daha önce şikayet konusu olmayan bazı hataları, sorun olarak görülebilir. Bu aşamada kurbanın sağlığı etkilenir; bir takım semptomlar görülmeye başlar. Performans düşüren konsantrasyon bozukluğu, hastalık izinleri genellikle bu aşamada sık gözlenen belirtilerdir. Psikolojik şiddetin bu aşamasında kurban artık bellidir ve tanımlanmıştır; dolayısıyla sıra bilinen ve tanımlanan kurbanı ortadan kaldırmaya gelmiştir.

Mobbingci hedefle mücadelede ilk adımın, onu kabul edilemez bir kimlikle tanımlamakla atılacağını bilir. Psikolojik şiddetin bu aşamasında kurbanın kendini savunmak için daha fazla çaba göstermesi gerekecektir; artık kurbanı ortadan kaldırmak amacıyla gerekli adımları atmak için uygun bir zemin oluşturulmuştur.

Burada vurgulanması gereken nokta, psikolojik şiddetin, zaman geçtikçe acı veren rahatsız edici davranış süreci olarak meydana geldiğidir. Sinsice başlar ama öyle hızla ilerler ki, kısa sürede geri dönülmez noktaya erişir. Olaylar, bir hortum sarmalı biçiminde hız kazanır.⁷¹

2.1.4.1 Tanımlama

Bu aşama önemlidir; çünkü kurban; “zor”, “asi”, “muhalif”, “öteki” veya psikolojik sorunları olan biri olarak damgalanır. Yönetimin yanlış yargısı ve taraflı tutumu, bu negatif döngüyü hızlandırır. Hemen her zaman, bunun sonunda, işten kovulma, yer değiştirme zorlanma veya zorunlu istifa vardır.

Aşağıda bu konu ile ilgili sergilenen çeşitli davranış örnekleri görülmektedir. Kişinin kendini ifade etmesi mobbingci üst tarafından sınırlandırılır, toplantılarda sözü kesilir ve sözüne önem verilmez, çalışma arkadaşlarıyla diyalog olanakları sınırlandırılır, azarlama ve karalama gibi eylemlere maruz bırakılır, başarıları görmezlikten gelinir ve başarısızlıkları abartılır, özel yaşamı sürekli eleştirilir, telefonla taciz ve rahatsız edilir, sözlü olarak tehdit edilir.⁷²

2.1.4.2 Anlaşmazlık

Kritik bir olayla, bir anlaşmazlıkla, karakterize edilir. Henüz mobbing değildir fakat mobbing davranışına dönüşebilir.

Zayıf kişilikli insanlar “güç”ten yana tavır takınarak, mobbing mağduruyla ilişkilerini en asgari düzeyde tutarlar, şikayet kanalları sınırlandırılmaya çalışılır, diğer çalışanlardan izole edilir ve mağdurla yakın ilişki kurmaya çalışanlara iyi gözle bakılmaz, onun da bir

⁷¹ Hasan Tutar. “İşyerinde Psikolojik Şiddet Süreci”, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm>

⁷² Hasan Tutar, a.g.e

mobbing mağduru olma riskinden söz edilir. Mağdur görmezlikten gelinir; “yokmuş” gibi davranılır ve haklarına ve kişiliğine saygı gösterilmez.⁷³

2.1.4.3 Saldırganlık

Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir. Mağdura karşı bir karalama kampanyası başlatılır, asılsız dedikodu çıkarılır, çeşitli iftiralara maruz bırakılır, alaya alınır, başarıları küçümsenir ve başarılarının nedeni dış faktörlerde aranır, herhangi bir kusuru ile alay edilir ve kusurları kendi kişisel faktörleriyle izah edilmeye çalışılır, psikolojik sağlığı konusunda ileri geri konuşulur, “Tehlikeli” olduğu yönünde şayia yayılır, siyasi ya da dini inançlarıyla alay edilir, inançlarına ve değerlerine sözlü ve fiili saldırıda bulunulur, öz saygısını olumsuz yönde etkileyecek davranışlarda bulunmaya zorlanır, kararları sürekli sorgulanır, dar görüşlülük ve vizyonsuzlukla suçlanır, küçük düşürücü isimlerle çağrılır, unvanları göz ardı edilir ve kendisine karşı saygısız bir dil kullanılır.⁷⁴

2.1.4.4 Kurumsal Güç

Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girer ve kurban, örgütlü ve kurumsal bir güçle baş etmek zorunda bırakılır.

Örgüt, psikolojik şiddeti görmezden geldiği, göz yumduğu, hatta kışkırttığı için, kurban, çok sayıda ve örgütsel gücü arkasına alan kişi karşısında, kendini, çaresiz görür ve mobbing süreci tamamlanmış olur. Üst yönetimin mobbingi görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, sendromun büyümesine neden olur.

⁷³ Hasan Tutar, a.g.e

⁷⁴ Hasan Tutar, a.g.e

Mağdura önemli görevler verilmez, yetkileri sınırlandırılır, haklarından mahrum bırakılır. Her hakkına yargı yoluyla kavuşmaya zorlanır, lehine olan kararların uygulanması kasıtlı olarak geciktirilir, yeteneklerinden daha önemsiz ve öz saygısını olumsuz yönde etkileyen görevler verilir, istifaya zorlamak ve gözden düşürmek için niteliğinden daha düşük yerlerde önemsiz görevler verilir.⁷⁵

2.1.4.5 İşine Son Verme

Psikolojik şiddeti sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder. Mağdur işini bırakmakla da psikolojik şiddet baskısından kurtulamaz. Mağdur fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanır, bayan mağdurlar ima yoluyla sözle veya fiili olarak cinsel tacize maruz bırakılır.

Yukarıda sayılan faktörlerden de anlaşılacağı üzere mobbing kısaca; yaşı, ırkı, cinsiyeti, inancı, uyruğu veya herhangi bir nedenle kurbanı rahatsız etme ve her tür kötü muameleyle başlayan ve derinleşen sistematik bir psiko-terördür. Psikolojik şiddet süreci, ya kişinin benliğini öldürüp koşulsuz itaatini sağlamakla veya istifasıyla sonuçlanır.⁷⁶

2.1.5 Mobbing Türleri

Mobbing örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey veya “hiyerarşik mobbing”te üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygular. Yatay veya “fonksiyonel mobbing”te ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine mobbing uygular. Bu mobbing türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye mobbing uygularlar.⁷⁷

⁷⁵ Hasan Tutar, a.g.e

⁷⁶ Hasan Tutar, a.g.e

⁷⁷ Hasan Tutar, a.g.e

2.1.5.1 Hiyerarşik (Dikey)

Dikey mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya kurbanı yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur. Yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin masum olacağı zannedilmemelidir. Mobbing, her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilir. Amir, tüm astlarıyla aynı mesafedeyse ve yapılan her yanıştan dolayı bireyi herkesin gözünün önünde azarlıyorsa veya gösterilen bir başarıdan dolayı kutluyorsa, sergilediği davranış onun kişiliğinin bir yansımasıdır. Paylayıcı, küçük düşürücü bir davranışın, her zaman bir mobbing olduğu söylenemez. Ancak amir pozisyonundaki birey, astlarına karşı gösterdiği bir arkadaşlık tavrı içinde kişilere ilişkin tercihlerini belli ediyorsa, bir başka deyişle bazılarını daha yakın bazılarını daha mesafeli davranıyorsa, mobbing olgusunun ortaya çıkmasının pek de uzak olmadığı düşünülmelidir.

Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir mobbingci olma olasılığı da mevcuttur.

Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde sosyal imajın tehdit edilmesi durumu ortaya çıkar. Amir her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye ve etkinliğini azaltmaya çalışır.

Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir. Genç çalışanlar, kariyerlerini geliştirmek amacıyla her türlü güçlüğü yenmeye hazır bireylerdir. Bu korkuyla hareket eden amir, örgütü için hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing sürecini başlatabilir.

İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz, bir amirin yetkesi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda mobbingciler genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi mobbing uygulayabilirler.⁷⁸

2.1.5.2 Fonksiyonel (Yatay)

Örgütlerde üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere doğru yapılan psikolojik şiddette, dikey veya “hiyerarşik şiddet” denirken, eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan psikolojik şiddete, “yatay şiddet” denmektedir. Yatay şiddet, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında söz konusu olan şiddet türüdür.

Yatay şiddet; kıskançlık,⁷⁹ yarışma, çekemezlik gibi nedenlerden kaynaklanır. Örgüt yönetiminin yatay şiddette “taraf” olması, psikolojik şiddeti örgüt politikası haine getirir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilerle değil, aynı zamanda yönetim “erk”iyle de mücadele etmek durumunda kalır. Bu durum mağdurun örgütsel izolasyonunu hızlandırır ve örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmasına neden olur.

Üst kademedan alt kademeye doğru veya alt kademedan üst kademeye doğru uygulanan şiddet, genellikle açık ve görünür şiddet iken, yatay şiddet, dikey şiddet kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları şiddeti kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler.

Yatay şiddet uygulayanlar, şiddet uygulamadıklarını, aksine bunu mağdurun iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi “ulvi!” bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbinglerini haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar.⁷⁹

⁷⁸ Pınar Tınaz. a.g.e. s. 116-139

⁷⁹ Hasan Tutar, a.g.e

2.1.6 Mobbing Davranışları

Aşağıda yer alan davranışlar iş yerinde duygusal zorbalığın temel örneklerindendir:⁸⁰

- Çalışanı yeterince çaba göstermediği için suçlamak,
- Çalışanı, yaşını temel alarak deneyimsiz olduğu gerekçesiyle aşağılamak,
- Örgütün sunduğu imkanlardan yararlanmasını engellemek,
- Çalışana aşırı iş yükü vermek,
- İşlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayan tarihlerde bitirilmesini istemek,
- Çalışana, iş tanımının dışında olan, yapıldığı takdirde hiçbir örgütsel kazanç/katkı sağlamayacak olan ya da yüksek bir olasılıkla başarılı olamayacağı işler vermek ya da başarısızlığa götürecek bir iş ortamı sunmak,
- Çalışana sürekli olarak, yaptığı hataları hatırlatmak,
- Çalışana işle ilgili konularda düşüncesini açıklamasına izin vermemek,
- İş arkadaşlarının ya da müşterilerin önünde hakaret etmek/küçük düşürmek,
- Performans düzeyi hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- Çalışanı işten atmakla tehdit etmek,
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek,
- Çalışanı onun da bulunmasını gerektiren toplantılardan haberdar etmemek,
- Çalışanı diğer iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engelleyecek biçimde izole edecek bir fiziksel iş ortamı yaratmak,
- Çalışan hakkında söylenti yaymak ya da dedikodu yapmak,
- Çalışana son derece basit ya da az sayıda görev vermek,
- Çalışana fiziksel şiddet uygulamak ya da bu tür bir tehditte bulunmak,
- Çalışanın ruh sağlığı hakkında “üstü kapalı” ifadeler kullanmak

⁸⁰ Tark Solmuş. “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz(Mobbing)”, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:7 Sayı:2 , Haziran 2005, ISSN: 1303-2860 s.6-7

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve mobbinge uğrayan kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Mobbing olgusuna ilk kez ışık tutan Alman endüstri psikologu ve tıp bilimcisi Dr. Heinz Leymann 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış ve bu davranışları da özelliğine göre 5 grupta toplamıştır. Örnekler: 1. Grup: Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek: üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar, sözünüz sürekli kesilir, yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız, yaptığınız iş sürekli eleştirilir vb. 2. Grup: Sosyal ilişkilere saldırılar: Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar, kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir, sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır vb. 3. Grup: İtibarınıza saldırılar: İnsanlar arkanızdan kötü konuşur, asılsız söylentiler ortada dolaşır, gülünç durumlara düşürülürsünüz, cinsel imalar yapılır vb. 4. Grup: Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar: Sizin için hiçbir özel görev yoktur, size verilen işler geri alınır, sürdürmeniz için anlamsız işler verilir, işiniz sürekli değiştirilir, size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur vb. 5. Grup: Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar: Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız, fiziksel şiddet tehditleri yapılır, fiziksel zarar, doğrudan cinsel taciz vb.⁸¹

Heinz Leymann da yaptığı araştırmalarda 45 farklı belirti üzerinde durmuştur. Bunlardan bazıları aşağıda listelenmiştir.⁸²

- Kurban susturulur ve sürekli konuşması kesilir,
- Kurban sürekli sözlü saldırılara maruz kalır,
- İşyerinde çalışanlar kurbanla ilişkiden kaçınır hale gelir,
- Kurban bir odada diğer çalışanlardan izole edilmiş bir şekilde çalıştırılır,
- İşyerinde kurban hakkında söylentiler ve yalanlar söylenmeye başlar,
- Kurbanın zihinsel bir takım problemleri olduğu söylenilmeye başlar,
- Kurban politik ve dini inançlarından ötürü baskı görmeye başlar,

⁸¹ Vedat Laçiner, Dr. “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, **The Journal of Turkish Weekly**, USAK Stratejik Gündem (USG), 24 Nisan 2006, <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>

⁸² M. Angeles Carnero, Blanca Martinez. “Economic and health consequences of the initial stage of Mobbing: the Spanish case”, 07.06.2005, s.16

- Kurbanın kararları tartışılmaya başlanır,
- İşyerinde çalışanlar kurbanın özel hayatı ile eğlenmeye başlar,
- Kurban anlamsız kararlar vermeye başlar,
- Kurban kapasitesinden çok işler verilir,

2.2 Ülkelerdeki Mobbing Uygulamaları ve İstatistikler

Bu bölümde, çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalardan elde edilen bazı istatistiki bilgiler ve oranlar, mobbinge maruz kalmış ve mağdur olmuş kişilerin yaşadıklarının kısa bazı özetleri, çeşitli ülkelerde ve ülkemizde mobbing ile ilgili olarak çıkarılmış kanunlar, yönetmelikler ve ilgili maddeler ve mobbing ile ilgili olarak çeşitli sektörlerde yapılmış bazı araştırmalar hakkında kısa bilgiler sunulacaktır.

2.2.1 Mobbing İstatistikleri

İsveç'te yapılan araştırmada 2400 çalışan üzerinde uygulanan testlerde elde edilen verilere göre çalışanların % 3,5 i mobbing mağduru durumundadır. Yani 4,4 milyon erkek ve kadın çalışandan 154 bini mobbing mağduru olabilmektedir. Ve yapılan istatistiklere göre her yıl 120 bin birey bu sayıya eklenmektedir.⁸³

Haziran 2002'de SFS Sosyal araştırmalar enstitüsünün Almanya'da yayınladığı bir araştırmaya göre Almanya'da çalışanların % 2,7 si sistematik olarak bu mobbing durumundan etkilenmektedir. Bu rakam da bütün çalışanlar içinden 800 bin çalışanın mobbingden etkilendiğini göstermektedir. Yapılan istatistiklere göre de durum böyle devam ederse her 9 kişiden 1'i yani % 11,3 oranında her çalışan mobbing riskine maruz kalma ihtimaline sahip olacaktır.⁸⁴

⁸³ Heinz Leymann. a.g.e

⁸⁴ Verena Di Pasquale. "Studie untersucht Mobbing am Arbeitsplatz - Study examines 'mobbing' at the workplace", **European Industrial Relations Observatory On-line**, 19-08-2002, Id: DE0208203F

Macaristan’da yapılan bir araştırmada ise çalışanların % 5–6 oranında mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. (Kaucsek, Simon, Virag araştırması). Macaristan’daki bu mobbing vakalarının Batı Avrupa ile aynı oranda arttığı da izlenmiştir.⁸⁵

Hubert 2001 yılında yaptığı araştırmadan Hollanda’da finansal sektör üzerinde yaptığı araştırmada mobbingden etkilenenlerin oranını % 1 olarak bulmuştur. Yine 2000 yılında Cowie tarafından İngiltere’de yapılan araştırmada uluslararası kuruluşlarda çalışanların % 38’ inin mobbingden etkilendiğini görölmüştür.⁸⁶

SFS Sosyal araştırmalar enstitüsünün Almanya’da yaptığı araştırmada kadınların erkeklere oranla %75 daha fazla mobbinge maruz kaldıkları görölmüştür. % 5.5 mobbing mağdurundan % 3,5 i kadın % 2,0 ı ise erkek olarak tespit edilmiştir. Yaş dağılımlarına bakıldığında 25 yaş altının mobbinge maruz kalmada büyük risk taşıdıkları görölmektedir. 25 yaş altı grubu risk faktörü bakımından 55 yaş üstü grup izlemektedir. Aşağıdaki tablo yaş dağılımlarına göre mobbinge maruz kalma oranlarını göstermektedir.⁸⁷

Tablo 3. Yaş Dağılımlarına Göre Mobbing İstatistikleri - Almanya

Yaş	25 Yaş altı	25–34 Yaş	35–44 Yaş	45–54 Yaş	55 Yaş ve üstü
Oran	% 3,7	% 2,6	% 2,6	% 2,2	% 2,9

Kaynak: Verena Di Pasquale. “Studie untersucht Mobbing am Arbeitsplatz - Study examines 'mobbing' at the workplace”, european industrial relations observatory on-line, 19-08-2002, Id: DE0208203F

Aynı araştırmada yayınlanan sektör istatistiklerini incelediğimizde ise aşağıdaki tablo karşımıza çıkmaktadır.

⁸⁵ Róza Vajda. “The Perception Of Mobbing And Related Services In Hungary”, Report for Daphne Project Mobbing II, Mona Foundation Hungary 2006, s.6

⁸⁶ M. Angeles Carnero, Blanca Martinez. a.g.e s.3

⁸⁷ Verena Di Pasquale. a.g.e

Tablo 4. Mobbing Mağdurlarının Sektörlere göre Dağılımları - Almanya

Sektör	Oran
Öğretmenler, Eğitim personeli, sosyal hizmetler	% 2,45
Satış Personeli	% 2,83
Banka ve Sigorta uzmanları	% 2,02
Teknisyenler ve ilişkili sektörler	% 1,32
Tıbbi Hizmetler, doktorlar, hemşireler	% 4,10
Muhasebecilik ve bilgisayar uzmanları	% 2,48
Office çalışanları	% 13,22

Kaynak: Verena Di Pasquale. “Studie untersucht Mobbing am Arbeitsplatz - Study examines 'mobbing' at the workplace”, european industrial relations observatory on-line, 19-08-2002, Id: DE0208203F

Heinz Leymann tarafından yapılan araştırmada cinsiyet ve yaş istatistikleri şöyledir:

Yaklaşık olarak eşit koşullarda çalışan erkek ve kadınlardan mobbinge maruz kalanların oranları % 45 erkek ve % 55 kadın olarak bulunmuştur. Kimin kime uyguladığı konusuna gelindiğinde çalışmaya göre % 76 erkeğe erkekler tarafından, %3 erkeğe kadınlar tarafından ve % 21 erkeğe de her iki cins tarafından mobbing uygulanmıştır. Buna karşılık % 40 kadına kadınlar tarafından, % 30 kadına erkekler tarafından ve kalan % 30 kadına da her iki cins tarafından mobbing uygulanmıştır. Yaş istatistiklerine geldiğimizde ise belirgin bir farklılık görülmemiştir.⁸⁸

Sevda Ergenekon'un yaptığı bir araştırmaya göre, Türkiye'de mobbinge maruz kalanların sayısı Avrupa'dan daha fazladır ve kurbanların % 77'sini kadınlar oluşturmaktadır. Mobbinge maruz kalanlardan 25 yaş altı ve 55 yaş üstü özellikle risk altında kalmaktadır. Araştırmada, erkeklerin % 69 oranında kadınlara ve kadınların ise % 84 oranında kadınlara zorbalık yaptığı görülmektedir.⁸⁹

Avrupa Birliği tarafından yaptırılan bir araştırmada(Avrupa'da 2000 yılı yaşam ve çalışma koşulları anketi – Lüksemburg–2001), bir organizasyonda herkesin mobbing kurbanı

⁸⁸ Heinz Leymann. a.g.e

⁸⁹ “İşyerinde En Büyük Dert Duyusal Taciz”, **Vatan Gazetesi**, 4 Eylül 2006 Pazartesi

olma riskinin varlığı ortaya çıkmıştır. Çalışma Avrupa’da çalışan ve anket yapılanların %9 unun yani genelleme yapılırsa 12 milyon çalışanın 2000 yılı boyunca mobbinge maruz kaldıklarını göstermektedir.⁹⁰

İşyerlerindeki şiddet olgusu bütün hizmet sektörlerinde ciddi bir sorun olarak baş göstermesine rağmen, hazırlanan raporlar sağlık çalışanlarının bu bakımdan özellikle risk altında olduklarını vurgulamaktadır.⁹¹

- ABD’de, sağlık hizmetlerinde görev yapanların şiddete maruz kalma riskleri diğer hizmet sektörlerinde çalışanlara göre 16 kat daha fazladır. Bu ülkede işyerlerindeki saldırılarla ilgili şikayetlerin yarısı sağlık sektöründen gelmektedir.
- Birleşik Krallık’ta Ulusal Sağlık Hizmetleri (NHS) kapsamında görev yapan personelin %40’ı 1998 yılında tacize uğramıştır.
- Avustralya’da, sağlık görevlilerinin %67,2’si 2001 yılı içinde fiziksel ya da psikolojik şiddete maruz kalmıştır. Sağlık personelinin görev başında şiddete maruz kalması salt sanayileşmiş ülkelere özgü bir sorun değildir. Diğer ülkelerde de benzer bir durum görülmektedir. 2001 yılında görev başındayken en az bir fiziksel ya da psikolojik saldırıyla karşılaşan sağlık personelinin oranı Bulgaristan’da %75,8, Güney Afrika’da %61, Tayland’da %54 ve Brezilya’da %46.7’dir.
- Araştırmaların ortaya koyduğu bir başka gerçek de şudur: Sağlık sektöründe psikolojik şiddet (sözlü sataşma, taciz, vb.) fiziksel şiddetten daha yaygın görülen bir durumdur ve bu tür uygulamalara maruz kalanların %40 ile %70 arasında değişen bir bölümünde önemli stres semptomları oluştuğunu belirtmektedir.
- İşyerindeki şiddet, sağlık sektöründeki bütün meslek gruplarını, erkekleri, kadınları ve çalışma ortamlarını etkilemektedir. Bununla birlikte, saldırılara en fazla maruz kalanların ambulans görevlileri, hemşireler ve doktorlar olduğu belirtilmektedir. Bu arada, yoğun nüfusun yaşadığı varoşlardaki ya da suç oranının yüksek olduğu bölgelerdeki büyük hastanelerle ücra yerlerdeki sağlık kuruluşları özellikle risk altındadır.

⁹⁰ “Facts Sheet no 23”. **European Agency for Safety and Health at Work**, Belçika, 2002 s.1

⁹¹ “Ortak program, sağlık sektöründeki işyerlerinde görülen şiddete karşı yeni bir girişim başlatıyor”, **International Labour Office Branch Office Ankara**-Uluslararası Çalışma Ofisi Ankara ISSN 1564-510 Newsletter 2002 - 3 s.6-7

2.2.2 Yaşanmış Mobbing Vakaları

Aşağıda, özellikle ülkemizden yaşanmış bazı mobbing vakaları örnek olarak kurbanların kendi ağzlarından veya özet şeklinde sunulmaktadır.

Örnek Olay B.T.

Adapazarı'nda işe başladığı kuruluştan 15 günde ayrılmak zorunda kaldığını belirten B.T. , yaşadıklarının duygusal taciz olarak adlandırıldığının farkında olmadığını belirterek: “Yeni girdiğim işyerinde eski bir çalışanın baskısıyla karşılaştım. Eğitimli ama tecrübesiz biri olarak, ilk günlerde öne çıkmam onu rahatsız etti. Bana karşı davranışları değişti. Hitap ederken kabalığı, aşağılamaya kalkışı, birim yöneticisine hakkımdaki haksız şikayetleri beni işten soğuttu. 15’inci gün ayrıldım.”⁹²

Örnek Olay N.F ile S.K.

Bir firmada çalışan N.F. ile S.K. da aynı birimde çalıştıkları eski çalışanın baskılarına, birlikte hareket ederek karşı çıktıklarını belirttiler. N.F. yaşadığı baskıyı şöyle anlattı:”Aynı pozisyonda olmamıza rağmen, sürekli öne çıkma gayretleri içinde beni ve arkadaşımı onun astıymışız gibi görüyordu. Firma yetkilisinin eşiyle yakınlaşarak, pozisyonunu sağlama almaya çalışıyordu. Sürekli yanlış arıyor, baskı oluşturunuyordu. Kendisini uyardım. Durum değişmese de onun niyetini anladığımızın farkında şimdi.”⁹³

Örnek Olay Eve

Emekli olan bir hapisane kantini müdürü yerine atanan Eve isimli bir kadın 6 adet aşçının başına getirilir. Bu emeklilik olayı ile birlikte hapisane yönetimi kantinde çıkan yemeklerde değişiklik yapmak istemiş ve yemeklerin hem daha ekonomik hem de daha sağlıklı olması gerektiğini kararlaştırmışlardır. Fakat aşçılar bu durumdan haberdar olmadıklarından bu kararların sadece yeni gelen müdürleri tarafından, Eve tarafından verildiğini düşünmektedirler. Eve hakkında dedikodular yapılmakta ve emirleri dinlenmemektedir. Eve de çaresiz isteklerini üst yönetime bildirdiğinde, üst yönetimden de

⁹² “İşyerinde En Büyük Dert Duygusal Taciz”, **Vatan Gazetesi**, 4 Eylül 2006 Pazartesi

⁹³ “İşyerinde En Büyük Dert Duygusal Taciz”, **Vatan Gazetesi**, 4 Eylül 2006 Pazartesi

olumsuz cevaplar almaya başlamıştır. Eve'nin sürekli yönetimden isteklerinin olması ve görev tanımı, sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerektiğini bildirmesi üst yönetim tarafından başkaldırma şeklinde yorumlanmaktadır. Aşçılar da üst yönetimin kendi taraflarında olduğunu gördüklerinden, Eve'nin emirlerine ve isteklerine cevap vermemektedirler. Yönetimin de yaptığı yanlışlar sonucu aşçıların ve yönetimin davranışları mobbing sürecine girmiştir. Böylece, Eve otoritesini de kaybetmiştir. Ve sonunda Üst yönetim emri ile Eve için hapisane doktorundan uzun bir hastalık izni verilmiş ki bu izin iki yıl kadar sürmüş ve Eve işten ayrılmıştır.⁹⁴

Örnek Olay Leyla

“Leyla, büyük bir alkollü içki üreticisi kuruluşun dış ticaret bölümünde çalışmaya başladığında üniversiteyi yeni bitirmiş, genç ve çalışkan bir elemanmış. Departmanında İngilizce konuşan tek kişiymiş. Müdürü dahil kimse bu niteliklere sahip değilmiş ve işini iyi yaptığından, ilerlemesine kesin gözüyle bakılıyormuş. Zaman içinde, önce müdürü onu aşağılamaya başlamış. Her yaptığına kusur buluyor “Sen üniversiteyi nasıl bitirdin?” “Buraya virgül konur mu, okullu hanım?”, “Sen bir işe yaramazsın” türünden horlayıcı sözlerle maruz kalmış. Daha sonra ona departmandaki eşitleri de katılmış. Leyla, “Kurye için hazırladığım ithalat evrakları ortadan yok oluyordu ve mahvoluyordum. Kendime suç buluyor, aklımdan şüphe ediyordum. Evraklarımı defalarca sakladıklarını anladığımda iş işten geçmişti” diyor. Çünkü Leyla önce depresyon geçirmiş, sonra da dört kez beyindeki tümörler nedeniyle ameliyat olmuştu. Benimle konuşurken yataktaydı ve o günleri anlatırken hala acı çekiyordu. “Ayrılamadım, çünkü kime sorsam, dayanmam gerektiğini söylüyordu” diyor.”⁹⁵

Örnek Olay Gülin

“Arkadaşım Gülin, bankacılık kariyerinde sürekli yükseldi, en son bireysel bankacılık bölümü başkanındı, bankanın el değiştirmesiyle yeni gelen üst yönetimin kadrolaşması esnasında çeşitli yollarla istifaya zorlandı, çünkü alacağı tazminat çok yüksekti. Kendisiyle alay edildi, toplantılara alınmadı, kendisinin alması gereken kararlar başkaları tarafından alınıp, onun bilgisi dışında uygulamaya kondu. Odası değiştirildi, hakları elinden alındı ve

⁹⁴ Heinz Leymann. a.g.e.

⁹⁵ Gülcan Arpacıoğlu. “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz”, www.insankaynaklari.com, 04.03.2004

tüm bu süreç boyunca sözle tacize uğradı. İşten çıkarılmanın siciline yazılmasını göze alarak tazminatı için altı ay dayandı. Sonunda işten çıkarıldı ve on sekiz aydır işsiz. Başvurduğu yerlerden aldığı bazı haberlere göre, bu kadar süre sonra bile eski çalıştığı bankanın yönetimi ona kara çalmaya devam ediyor.”⁹⁶

2.2.3 Çeşitli Ülkelerdeki Kanunlar

Son yıllarda mobbing konusunda özel yasal düzenlemelere gidilmesi zorunluluğu ortaya çıkmış bulunmaktadır. Örneğin Avrupa Konseyi, zaman içinde 1961 tarihli sosyal şartın yerine geçmek üzere yürürlüğe koyduğu 1996 tarihli “Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı”nın 26. maddesinde açıkça işyerinde insan onurunun korunması hakkını tanımakta ve üye devletleri toplumda bu konudaki duyarlılığı geliştirme, bilgilendirme ve önlemeye davet etmektedir. “Onurlu Çalışma Hakkı” başlığını taşıyan 26. maddesinin birinci fıkrası, işyerinde veya işle bağlantılı cinsel taciz konusunu düzenlerken, aynı maddenin ikinci fıkrası, işyerinde psikolojik tacize karşı koruma hakkını düzenlemektedir. Bu hükme göre üye devletler; “İşyerinde ya da işle bağlantılı olarak, her çalışana karşı sürekli olarak yinelenen kınanabilir ya da açık biçimde düşmanca ve saldırgan eylemler konusunda duyarlılığı, bilgilенmeyi ve önlemleri geliştirmek; çalışanları bu gibi davranışlara karşı korumak için her türlü önlemi almak” zorundadırlar. Cinsel tacizi kapsamayan bu ikinci fıkra, onurlu çalışma hakkını zedeleyen sözlü taciz ya da kasıtlı yıldırma biçimlerini kapsamaktadır. Türkiye, Gözden Geçirilmiş Sosyal Şartı imzalamış, ancak henüz onaylamamıştır. Onay işleminin gerçekleşmesinden sonra anılan hüküm Anayasanın 90. maddesi uyarınca iç hukukumuzda dahil olacaktır.

Fransız hukukunda, işyerinde cinsel taciz 2001 tarihli bir yasayla düzenlenmişken, bu düzenlemenin yetersizliği dikkate alınarak, 2002 yılında kabul edilen yasa ile İş kodu’na “Taciz” kenar başlığı ile eklenen hükümlerle doğrudan mobbing ya da psikolojik tacize karşı kapsamlı bir güvence de oluşturulmuştur. Maddeye göre; hiç bir işçi, amacı ya da sonucu itibarıyla çalışma koşullarının kötüleşmesi nedeniyle, ruhsal ve fiziksel sağlığını ve mesleki geleceğini tehlikeye düşürecek, haklarını ve onurunu zedeleyecek sürekli yinelenen moral

⁹⁶ Gülcan Arpacıoğlu. a.g.e.

taciz hareketlerine maruz bırakılamaz. Hiçbir işçi, moral taciz davranışlarına maruz kaldığı veya bu tür davranışları reddettiği ya da bu tür davranışlara tanıklık ettiği veya bunları ortaya çıkardığı için cezalandırılmaz, işten çıkarılmaz, özellikle, ücret, meslek eğitim, mesleki ilerleme, başka işte görevlendirme, iş sözleşmesinin yenilenmesi konularında doğrudan ya da dolaylı hiçbir şekilde ayrımcılık işlemlerine tabi tutulamaz. Belirtilen nedenlere dayalı olarak, iş sözleşmesinin feshi halinde bu fesih bütün sonuçları ile hükümsüz bir fesih sayılır. İşveren, psikolojik taciz olaylarını engellemek için her türlü önlemi almak zorundadır.(art.L.122-49, art.L.122-50, art.L.122-51). 2002 yılında ayrıca Fransız Ceza Kanununa bir madde eklenerek, psikolojik tacizde bulunanlar hakkında bir yıl hapis ve 15 bin Euro para cezası uygulanır şeklinde cezai yaptırım getirilmiştir.(m.222-33-2)⁹⁷

Hukuk çevrelerinde, bugüne kadar tacizin sadece fiziksel yönü inceleme konusu yapılmıştır. Bu bağlamda, tacizin fiziksel yönünün bazı yasalarda düzenlenme imkânı bulunmuştur. Örneğin, İş Kanunu'nun 24. maddesinde, cinsel tacize maruz kalan işçiye, belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmesini fesih hakkını tanıırken, aynı Kanun'un 25. maddesi, işyerinde cinsel tacizde bulunan işçinin iş sözleşmesinin herhangi bir tazminat ödemeksizin işverence haklı nedenle feshini düzenlemektedir. Yine, Ceza Kanun'unun 105. maddesi de, bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz edenler hakkında hapis veya adli para cezası öngörmektedir. İş Kanunu'nun 18. maddesinde(Irk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenler.) düzenlenmiş bulunan işverenin geçerli nedenle iş sözleşmesini sona erdirmeye hükümleri uyarınca, diğer bir çalışana karşı mobbinge başvuran bir çalışanın, belirsiz süreli iş sözleşmesinin işverence feshedilebilmesi mümkün olabilmektedir. 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu yeni olmasına rağmen, işçi sağlığının psikolojik yanı açısından yeterince tatmin edici hükümler içermemektedir. Kanunun İş Sağlığı ve İş Güvenliği ile ilgili 77. maddesine göre: “İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler./ İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya bulundukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda

⁹⁷ Pınar Tınaz. a.g.e. s. xi - xiii

bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar”. Yasa hükmüne açıklık getiren, ne 9 Aralık 2003 tarihli “İş Sağlığı İş Güvenliği Yönetmeliği’nde, ne de 7 Nisan 2004 tarihli “Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”te işçilerin karşılaşabilecekleri mesleki psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden ya da bu konuda işverenlerin sorumluluğundan bahsedilmemektedir.⁹⁸

2.2.4 Yapılan Birkaç Araştırma

Yer: İngiltere

Sektör: Sağlık

Araştırmayı Yapan: Lyn Quine, Centre for Research in Health Behaviour, Department of Psychology, University of Kent at Canterbury

Araştırma Adı: Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey

Araştırma Sonucu: Araştırma toplam 1100 kişiye anket uygulaması sonucu yapılmıştır. 1100 kişiden 396’sı Hemşire, 111’i Terapist, 132’si yönetici, 49’u Doktor, 11’i Psikolog, 101’i profesyonel çalışan, 300’ünü ise normal çalışanlar oluşturmaktadır. Anket dolduranların 176 sı erkek çalışan, 915’i ise kadın çalışan olarak görülmüştür.

Anket sonuçlarına göre yapılan değerlendirmede, 1100 kişiden 421’i mobbinge maruz kalmıştır. 421 çalışan ise diğer çalışanların mobbinge maruz kaldıklarına tanık olmuşlardır. Hemşirelerin %44’ü, Terapistlerin %37’si, Yöneticilerin %37’si, Doktorların %31’i, Psikologların % 36’sı, Diğer Profesyonel çalışanların %36’sı, Diğer yardımcı elemanların da %27 si Mobbing mağduru olduğu görülmektedir. Erkeklerin %43’ü, Kadınların da %37’si mobbingden etkilenmekte ve yaş aralıklarına bakıldığında, mağdur olanların oranları; %51 oranında 18–31 yaş aralığı, % 40 oranında 31–40 yaş aralığı, %34 oranında 41–50 yaş aralığı, % 35 oranında da 51 yaş üstü olduğu görülmektedir.⁹⁹

⁹⁸ Vedat Laçiner. a.g.e

⁹⁹ Lyn Quine. “Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey”, **BMJ (British Medical Journal)** Sayı 318 23 Ocak 1999 www.bmj.com s.229-231

Yer: İspanya

Sektör: Genel

Araştırmayı Yapan: M. Angeles Carnero and Blanca Martinez, 7 Haziran 2005

Araştırma Adı: Economic and health consequences of the initial stage of Mobbing: the Spanish case

Araştırma Sonucu: 5236 çalışana yapılan çalışma koşulları anketine göre çıkan sonuçta, 263 çalışanın mobbing kurbanı olduğu saptanmıştır. Buna bağlı olarak İspanya'da çalışanların %5.02 oranında bir kesiminin mobbingden etkilendiği söylenebilir. İspanya'da bu çalışma bütün bölgelerinde, şehirlerinde yapılmıştır. Buna göre Asturias bölgesi haricinde bütün bölgelerdeki çalışanlar mobbing uygulamalarına maruz kalmışlardır. Navarra bu çalışmaya göre en düşük oranla (% 1.16), Madrid ise % 11,2 gibi yüksek bir oranla mobbing mağduru çalışanlara sahip şehirler olarak bulunmuştur. Sektör olarak da en çok mağdur olunan sektör Servis ve hizmet sektörü olurken en az mobbing mağduru barındıran sektör ise imalat, üretim sektörü olarak tespit edilmiştir. Çalışmada cinsiyet, yaş, eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.¹⁰⁰

Yer: Amerika

Sektör: Hizmet

Araştırmayı Yapan: Joel H. Neuman. School of Business State University of New York

Araştırma Adı: A Collaborative Action-Inquiry Research Project with the Department of Veterans Affairs, 2002

Araştırma Sonucu: 4790 kişi arasında yapılan araştırmada, katılımcıların %6'sı herhangi bir baskıya maruz kalmazken, % 58'i haftada bir baskıya maruz kaldığını, % 36'sı sürekli devam eden sözlü saldırılara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. % 64'lük kısım bu baskılara ya hiç ya da çok nadir maruz kaldıklarından bu durumu mobbing olarak algılayamayız. Bu nedenle % 36'lık bir kesim mobbing mağduru olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobbinge sebep olanlar arasındaki orana bakıldığında, %35 ile yöneticiler, % 43 ile çalışanlar, % 5 ile ikinci dereceden yöneticiler, % 13 ile müşteriler ve % 4 ile diğer kişiler olarak tespit edilmiştir.¹⁰¹

¹⁰⁰ M. Angeles Carnero, Blanca Martinez. a.g.e s.

¹⁰¹ Joel H. Neuman, Loreleigh Keashly. "Workplace Bullying: Persistent Patterns of Workplace Aggression", State University of New York at New Paltz, <http://www.newpaltz.edu/>, slayt 10,11,12

2.3 Mobbing Uygulamalarının Sonuçları

Mobbing kurbanları için sonuçlar son derece önemli boyutlarda olabilmektedir. Fiziksel, zihinsel ve psikosomatik sağlık problemleri yaygın görülen temel sonuçlardır. Bu sorunlara örnek olarak, stres, depresyon, kendine güvenin azalması, kendini suçlama, fobilerin oluşması, uyku bozuklukları, sindirim ve kas sistemi bozuklukları gibi. PTSD (Post traumatic stress disorder), yıkım ve saldırı sonrası görülen travma benzeri problemler yine mobbing mağdurları arasında sıkça görülen problemlerdir. Bu semptomlar olaydan yıllar sonra da görülebilmektedir. Sağlık sorunları dışında diğer sonuçlar ise, sosyal izolasyon, aile sorunları ve işten ayrılma dolayısıyla finansal problemler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütler açısından bakıldığında ise, mobbingin etkileri, yüksek devamsızlık ve işgören devir hızı, düşük verimlilik ve etkililik şeklinde görülmekle birlikte, sadece mobbinge maruz kalan çalışanlar değil o olumsuz psikososyal ortamdan etkilenen diğer çalışanlar da örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgütler için mobbingin yasal sorumluluğu da yüksek olmaktadır.¹⁰²

Yapılan çalışmalara göre, mobbingin insanlar üzerinde çok fazla etkileri olduğu tespit edilmiştir. Sonuçları, sağlıkları, özel ve iş hayatlarını etkileyecek seviyededir. Yapılan araştırma sonucuna göre, mobbinge maruz kalanların %98,7 si, çalışma koşullarının ve motivasyonlarının bozulduğundan, şüpheli, sinirli, kendine güvensiz, sosyal olarak itilmiş ve içine kapanık bir hal aldıklarından şikayetçi olmuşlardır. Oran olarak vermek gerekirse, % 43,9'u hasta olmuş, %30,8'i örgüt içindeki işlerini değiştirmek zorunda kalmışlardır, % 22,5'i işlerini kendi isteği ile bırakmak zorunda kalmış ve % 14,8'i işten atılmışlardır. Tüm bunlarla birlikte, mobbing, örgüt için de bir maliyete neden olmaktadır. Hastalık yüzünden işe devamsızlıklar, kalite ve verimlilik üzerinde negatif etkilerin olması, iş içinde yer değiştirmeler ve işten çıkarılmalar yaşanması da mobbingin örgüte getirdiği maliyetlerdir. Çalışmaya göre, 2000 yılında örgütleri yıl boyunca tüm çalışma saatlerinin % 3,1'i mobbingden etkilenmiştir.¹⁰³

¹⁰² "Facts Sheet no 23". **European Agency for Safety and Health at Work**, Belçika,2002 s.1-2

¹⁰³ Verena Di Pasquale. a.g.e

Mobbing nedeniyle çalışanlar arasında gittikçe yoğunlaşan kronik endişeler, örgüt bütününe öylesine etkisi altına alabilir ki, bu noktada mobbing olgusu, örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olarak da karşımıza çıkabilir. Mobbinge maruz kalan çalışanlar gördükleri zararın büyüklüğü ve etkisiyle, artık işlerini yapamaz hale gelirler. Çalışma arkadaşları, meslektaşları, üstleri veya astları tarafından saygınlık, dürüstlük ve yeterliliklerine yönelik haftalar, aylar, hatta yıllar boyu süren saldırılara maruz kalarak, kendi istekleriyle veya zorunlu olarak istifa ederler; işten çıkarılır veya erken emekliliğe zorlanarak işyerinden uzaklaştırılırlar. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda en kısa mobbing süresinin 6 ay; genelde ortalama süresinin 15 ay; süreci kalıcı ağır etkilerinin ortaya çıktığı ana dönemin ise, 29–46 ay olduğu saptanmıştır.¹⁰⁴

Mobbingin ekonomiye olan etkisini henüz net olarak söylemek mümkün olmamakla birlikte, National Safe Workplace Institute uzman raporuna göre, Amerika birleşik devletlerinde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a göre, Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesi ile 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları % 88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin, 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000\$, bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır.¹⁰⁵

2.3.1 PTSD (Travma Sonrası Stres Bozukluğu)

Son yıllarda sıkça duyduğumuz "ruhsal travma" deyimini, yaşanan acı bir olay ve bu olaya verilen duygusal tepkileri içerir. Bu olaylar, insanın ruh sağlığını olumsuz etkileyebilir ve etkisi yıllarca sürebilecek izler bırakabilir. Travmalardan etkilenen insanlar, yaşadıkları olayları istemedikleri halde ve nedensiz yere sık sık hatırlayabilirler. Bu tür anılar, düşünceler, hayaller, kişiye ciddi bir sıkıntı verebilir. Yaşadığı olay kişinin rüyalarına girer, gördüğü kabuslar uyku düzenini bozar. Travmayı hatırlatan herhangi bir durum, yer, nesne, görüntü veya ses gibi uyaranlar, kişide ciddi bir sıkıntı yaratır ve çoğunlukla bu sıkıntıya

¹⁰⁴ Vedat Laçiner. a.g.e

¹⁰⁵ Pınar Tınaz. a.g.e s.175-176

eşlik eden çarpıntı, titreme, terleme, nefes darlığı gibi fiziksel belirtilere yol açabilir. Örneğin bir trafik kazasından sonra arabaları görmek ya da depremden sonra enkaz görüntüleriyle karşılaşmak, kişileri zorlayabilir. Travmayla ilgili anılar, kişiyi bunalttığı için, kişi olayla ilgili konuşmaktan, olayı hatırlatan uyarılardan, hatta olayı bile düşünmekten kaçınmaya çalışır. Bu kişiler, örneğin etkilendikleri olaylar sonucu, araba kullanmak istemezler, karanlıkta kalamazlar, uyuyamazlar, yalnız kalamazlar, sağlam olduğunu bildikleri binalara bile giremezler. Travma sonrası stres belirtileri olan kişiler, kendilerini amaçsız ve plansız hissedebilir. Sanki yaşam süreleri kısalmış gibi gelir. Bazıları ölecekleri tarihle ilişkin kesin bir fikir bile verebilirler. Kendilerini, olayı yaşamamış kişilerden ayrı ve onlara yabancı hissederler. Artık eski eğlenceleri, hobileri kendilerine yeterince zevk vermemeye başlar. Sevinç, mutluluk gibi duyguları yaşamakta güçlük çekerler. Sevinilecek bir durumda bu duyguyu yeterince yaşayamazlar. Duyguları ölmüş, adeta "taşlaşmış" gibi olabilirler. Uykuları bozulabilir; uykuya, dalmak, uykuyu sürdürmek ciddi bir sorun haline gelir. Kişi daha tahammülsüz olabilir. Artık kolay öfkelenen, kırıncı olabilen bir insan olmuştur. Dikkatini toplamakta güçlük çeker. Yaptığı işe kendini veremez. Daha unutkan olmuştur. Her an kötü bir şey olacaktı gibi kendisini tetikte hisseder. Bıçak sırtında gibidir. Ani gürültü veya seslerde çabuk irkilir. Kalbi çarpmaya başlar, sık soluk alıp verir, terler, huzursuzlaşır. Telefon sesleri, kapı çarpması, kamyon gürültüsü gibi sesler aniden irkilmelerine neden olup oldukça sıkıntı verebilir. Travmalardan sonra yaşanan stres sorunları yıllarca sürüp kalıcı bir hale gelebilir. Sorunlar kişilerin iş, aile ve toplumsal yaşamlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Erken tedavi, sorunun sürüp gitmesini engelleyen en önemli etkidir. Bu nedenle, öncelikle sorunları hiç çekinmeden, zayıflık, eksiklik olduğunu düşünmeden paylaşmak önemlidir. Bu tür olaylara karşı birçok insanın benzer stres tepkileri verdiği unutulmamalıdır. Bu tür sorunların bir ruh sağlığı uzmanına danışılması, çözüm için ilk adım olacaktır. Çünkü travma sonrasında oluşan stres belirtilerinin, günümüzde ilaç ve/veya Psikoterapi ile tedavi edilmesi mümkündür.¹⁰⁶

Yapılan araştırmalarda görülmektedir ki, insanların %12'si hayatı boyunca PTSD hastalığından etkilenecek ve insanların şu anda %5'i halen bu hastalıktan zarar görmektedir.¹⁰⁷

¹⁰⁶ "Travma Sonrası Stres Bozukluğu", Pfizer, <http://www.pfizer.com.tr/tr/saglik/hastalik.asp?CID=2&ID=94>

¹⁰⁷ Noreen Tehrani, "Bullying: a source of chronic post traumatic stress?", **British Journal of Guidance & Counselling**, Vol. 32, No.3, Ağustos 2004, s.359

2.4 Mobbing Yönetimi – Mobbing Mücadele

Mobbing mücadelesinde en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Ancak bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir. Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılması için yapılacak çalışmalar önem kazanır. İşyerlerinde uygulanan psikolojik terörün önlenmesi veya ortadan kaldırılması için yapılacak girişimlerin alanı, sadece örgütlerle sınırlı bırakılmamalı, konuyla ilgili toplumun, tüm organlarıyla bilgilendirilmesine çalışılmalıdır.¹⁰⁸

Mobbing ile mücadelede anahtar kelime, çalışma hayatını ve standartlarını geliştirmek ve sosyal dışlamanın önüne geçmektir. Bu çalışmalarla amaç, işverenin işçisinin şikayetinden önce önlemlerini almasını sağlayarak, çalışma ortamında kötü sonuçlar doğuracak uygulamaların başlamasını önlemektir. Psikososyal çalışma ortamının iyileştirilmesi ve mobbinge karşı standartlar ve değerlerle birlikte geliştirilmiş örgüt kültürü oluşturmak için aşağıdaki çalışmalar yapılmalıdır.¹⁰⁹

- Bireysel olarak çalışanların işlerini nasıl yapacaklarının seçimini kendilerine bırakılması,
- Monoton ve tekrarlanan işlerin yapılmasından kaçınılmalı,
- Hedefler hakkında çalışana daha fazla bilgi verilmesi,
- Liderlik anlayışının güçlendirilmesi,
- Rol ve iş tanımlarının anlaşılır bir şekilde yapılması,
- Mobbing hakkında tüm örgütün bilgi sahibi yapılması,
- Problemin doğası ve boyutu ile ilgili araştırma yapılması,
- Gazete, dergi, toplantılarla örgüt kültürü, değerleri ve standartları ile ilgili bilgilerin sürekli dağıtılması,
- Bu değer ve standartların tüm çalışanlar tarafından benimsendiğinin garanti edilmesi,
- Çatışma ve iletişim konusunda yönetimin beceri ve sorumluluklarının artırılması,

¹⁰⁸ Pınar Tınaz. a.g.e. s. 187-188

¹⁰⁹ “Facts Sheet no 23”.

- Aşağıda görüldüğü gibi pozitif sosyal etkileşim için bir politika formüle edilmesi;
 - o Mobbingden uzak bir iş çevresinin yaratılması için işverenden ve işçilerden etik bir taahhüt,
 - o Ne tür hareket ve davranışların kabul edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğunun belirlenmesi,
 - o Örgütsel standart ve değerlerin yıkılması ile ne tür sonuçlar doğacağının ve bunun yaptırımının ne olacağının belirlenmesi,
 - o Mobbinge maruz kalan kurbanların nasıl ve nereden yardım alabileceklerinin belirlenmesi,
 - o Yapılacak şikayetlerin nasıl ve nereye yapılacağı prosedürünün açıklanması
 - o Yöneticinin, uzmanların, destek elemanlarının rollerinin açık olarak belirlenmesi
 - o Kurbanlar ve suç işleyenler için danışmanlık hizmetlerinin verilmesi ve gizli tutulması

2.5 Mobbingin Çeşitli Kavramlarla İlişkisi

Bu bölümde mobbing kavramının; kişilik, benzer bir tanım olan bullying, stres ve şiddet kavramları ile ilişkileri açıklanacaktır.

2.5.1 Mobbing – Kişilik İlişkisi

Duygusal tacizi genel olarak alışkanlık haline getirmiş kişiler, kendi yetersizlik duygularını hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla eğlenerek yenmeye çalışan, ikiyüzlü, farklılıklara karşı hoşgörüsüz, kıskanç, aşırı denetleyici kimselerdir. Genel olarak mobbingcinin kişilik özellikleri şunlardır:¹¹⁰

Mobbingci zorunlu olarak yalancıdır, hafızası seçmecidir, her şeyi inkar eder, sapkın tertipçi ve kötü niyetlidir, kulak vermez, yetişkinler arası bir tartışmayı sürdüremez, vicdansızdır, pişmanlık duymaz, güce eğilimlidir, şükran duymaz, yıkıcıdır, esnek

¹¹⁰ Sevdâ Ergenekon. a.g.e.

davranamaz ve bencildir, duyarsızdır, gayri ciddidir, güvensizdir ve olgunlaşmamıştır, çoğu kez mantık ölçülerinin ve her tür ahlaki düzlemin dışındadır.

Mobbing uygulayanların kişilik özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:¹¹¹

Mobbingci antipatik kişiliktir. Mobbingciler genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle hep “günah keçisi” arayışı içindedirler.

Mobbingci ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır. Mobbingciler, örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler. Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu ettikleri doğal çevreyi sağlar. Bunlar, yönetici olamadıkları gibi liderlik vasıfları da yoktur. Örgütte idareci olmak veya idarecilik pozisyonlarını korumak için çırpınıp dururlar.

Mobbingci narsist kişiliğe sahiptir. Narsist kişilik, “gerçek”ten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bozukluk halidir. Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar, psikolojik şiddetin temel nedenidir. Mobbing yapan iş arkadaşları, birine daha iyi çalıştığı, daha çok sevildiği için içerleyebilir. Performansları kendilerinden daha iyi ve daha üretken birisinininkiyle kıyaslanacağı için, yetenekli olana karşı psikolojik şiddet uygulamayı tek çıkar yol olarak görürler. Bu nedenle, basamakları kendi adımlarıyla çıkmak yerine, yukarıdakini kendi seviyelerine düşürmeye çalışırlar. Narsistler kendilerinin başkalarından çok daha önemli oldukları duygusu içindedirler. Gösterdikleri başarıları, becerileri abartıp, olağanüstü olarak görüp, çok değerli ve yüksek bir şahsiyet! olarak bilinmeyi beklerler. Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik

¹¹¹ Noa Davenport, Ruth Schwartz Distler ve Gail Pursel Elliott. **Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 38

ve mükemmel bir varlık olarak görürler. Narsist kişiler her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini “hukuk” ve “ahlak” ilkelerinin üzerinde görürler. Hiyerarşik kademelerde hızla yükselmek için her tür ahlakdışı yöntemi kullanırlar. Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı acımasızdırlar. Başkaları onu hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar.

Mobbingci düşmanlık yapmaktan kendini alamaz. Mobbingci örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görür. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayar ve örgütsel çıkarları göz ardı ederler. Onlara göre örgüt ve çalışanlar onlar için vardır. Onların çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelir.

Mobbingci, sadist kişiliğe sahiptir. Sadist ruhlu mobbingciler, yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar.

Mobbingci, önyargılı ve duygusaldır. Duygusal taciz uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması; dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, mobbingcileri harekete geçirmeye yeter. Hatta onun sevmediği birine benzemek bile kurbana saldırı için bir neden olabilir.

Mobbingci kötü kişiliktir. Psikiyatrist M. Scott Peck, kötü kişilik teorisinde kötü insanların kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için, başkalarının ruhsal gelişimini, güç kullanarak yok etmek istediklerini öne sürmektedir. Kötü kişilikli mobbingciler için, kendilerinin dışındaki herkes, “kendiliğinden değersiz”dir.

Mobbingci genellikle çalışkandır. Mobbingci, hem işe yaramaz, hem de örgütsel gerilimin kaynağı olmak gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada olamayacağını bildiği için, genellikle çalışkandır; ancak yaptığı her işi abartır, başkalarının işini ise küçümser. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahseder. Psikolojik şiddet uygulayabilmek

için kendilerinin olmaması durumunda bu “çok zor ve önemli” işleri yapacak kimsenin olmayacağını düşünürler.

2.5.2 Mobbing – Bullying İlişkisi

Mobbing terimi ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından 1960'lı yıllarda kullanıldı. Lorenz'in bu kelimeyle tasvir etmeye çalıştığı şey, küçük hayvan gruplarının büyük bir hayvana karşı toplu şekilde atağa kalkma durumuydu. Konrad Lorenz'den sonra aynı terimi Peter-Paul Heinemann çocuklardan kurulu bir grubun yalnız bir çocuğa tavır alıp zarar vermesini tanımlamak için kullandı. İki kullanımda da ortak olan şey, grup oluşturan bireylerin tek kalmış bir bireye zarar vermesiydi. Sonraları, Amerika odaklı araştırmalarda, örgütsel çalışmaların yürütüldüğü eğitim birimleri, askeri birimler ya da iş yerlerindeki örgütsel saldırılar için başka başka terimler kullanılmaya başlandı. Okullardaki örgütsel şiddet vakalarında *bullying* terimi kullanılırken, iş yerlerindeki vakalara *mobbing* denmesi uygun görüldü.

Bullying, içinde fiziksel şiddeti de barındırırken, *mobbing* daha sofistike tavırların takınıldığı, fiziksel değil psikolojik baskı ve yıldırma politikalarının benimsendiği iş yeri psikolojilerini tanımlamada kullanılmaktadır.¹¹²

Terminolojide işyerinde bu çeşit mobbing benzeri eylemleri ifade etmek için; Bullying, Work Abuse, Mistreatment, Emotional Abuse, Victimization, Intimidation, Verbal Abuse, Horizontal Violence, Psikolojik Şiddet, Psikolojik Terör gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar arasında en yaygın olarak kullanılan *Bullying*, *Mobbing*den farklı olarak, fiziksel saldırı ve tehdit anlamını da içermektedir. Bullying daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken mobbing, her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Bullyingin aksine, sadece duygusal veya psikolojik şiddeti ifade eden mobbingin sonuçları ise, hem psikolojik hem de fiziksel olabilir. Leymann, terminolojideki mobbing ve bullying kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması

¹¹² “İş yerimde yalnızım!”, insankaynaklari.com içerik ekibi,
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3489>, 22.09.2004

gerektiğini, okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için bullying kavramının, işyerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için mobbing kavramının kullanılmasını önermektedir. İngiltere’de ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde, mobbing davranışları olarak adlandırılan pek çok davranışı ifade etmek amacıyla bullying kavramının kullanıldığı görülmektedir. Ancak ayırt edici özelliği belirtmek için bullying at school(okulda bullying), bullying at work(işyerinde bullying) gibi bullyingin ortaya çıktığı yer belirtilmektedir.¹¹³

2.5.3 Mobbing – Çatışma İlişkisi

Leymann’a göre mobbing ile çatışma arasındaki farklardan biri, çatışmanın güç olarak eşit tarafların birbirlerine uygulamasıdır. Buna karşın mobbingde bir veya daha fazla güç bakımından üstün bireylerin daha zayıf bir bireye, ezik ve baskı altında kalana kadar düşmanca davranışlarda bulunulmasıdır.¹¹⁴

Leymann, 1982 den bu yana İsveç’te yapılan araştırmaların sonucuna göre, mobbingin çatışmanın aşırı ve abartılmış bir şekli olduğunu savunmaktadır. Mobbing, bazen çatışma durumundan kısa bir süre sonra bazen de haftalar veya aylar sonra ortaya çıkabilmektedir. Mobbing olgusu sürekli değiştiği ve geliştiği için, sosyal psikoloji alanında saldırganlık ve çatışma ile ilgili yeterli araştırma olmasına rağmen, mobbinge ilgili yeterli araştırma bulunmamaktadır. Ayrıca mobbingde olduğu gibi çatışmanın da sağlığı etkilediğine dair bir bulgunun da olmadığını görülmektedir.¹¹⁵

Aşağıdaki tablo, sağlıklı çatışma ortamı ile mobbing ortamının karşılaştırılmasını göstermektedir.¹¹⁶

¹¹³ Pınar Tınaz. a.g.e. s.15-17

¹¹⁴ Heinz Leymann. “Information about Psychoterror in the Workplace”, Frequently Asked Questions, <http://www.leymann.se/English/00005E.HTM>

¹¹⁵ Heinz Leymann, “Conflict: risk for mobbing”, <http://www.leymann.se/English/12110E.HTM>

¹¹⁶ Pınar Tınaz. a.g.e. s.36

Tablo 5. Sağlıklı Bir Çatışma Ortamı ile Mobbing Ortamı Arasındaki Farklar

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI	MOBBING ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriyi görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.

Kaynak: Pınar Tınaz. **İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)**, Beta yayıncılık, İstanbul Mart 2006, s.36

2.5.4 Mobbing – Stres İlişkisi

Almanya'daki psikoloji tabanlı araştırmalara göre, mobbing, sosyal stresin yaygın ve daha tehlikeli şekli olarak görülmektedir. Değişik ülkelerdeki değişik terminoloji kullanımı ayrıca bir problem oluşturmaktadır. İskandinav araştırmalarda, mobbing, aşırı sosyal stres faktörlerinin tetiklediği bir olgu olarak görülmekte, ruhsal ve biyolojik tepkilere yol açmaktadır. Fakat Leymann'ın araştırmalarında kullandığı terminolojiye göre, mobbing, yaygın olarak bir stres kaynağı olarak incelenmektedir. Bunun da insan davranışlarını değiştirecek şekilde biyolojik ve ruhsal etkileri bulunmaktadır. Örneğin, çok zayıf psikososyal şartlara sahip bir örgüt, aşırı adrenalin üretimi gibi biyolojik stres tepkilerine yol açabilmektedir. Bu da kişide engellenme ve hayal kırıklığı duygularına sebep olabilmektedir. Özellikle çalışanların işyerlerinde sosyal stresörleri nasıl analiz edeceklerini bilmedikleri durumlarda, bu şekil boşa çıkmış ve dışlanmış çalışanlar birbirlerini suçlamaya başlar ve birbirlerinin stres kaynakları olurlar. Bu davranışlar da mobbingi tetikleyen hareketler olarak ortaya çıkmış olur. Böylece mobbing, çok büyük ölçüde işyerinde stres kaynağı durumuna gelmiş olur.¹¹⁷

¹¹⁷ Heinz Leymann. a.g.e.

İngiltere’de 1997’de, stres ve stres nedenli hastalıkların endüstriye ve vergi ödeyenlere maliyeti yılda 12 milyar sterlin. Tüm stresle ilişkili hastalıkların yarısının işyerinde zorbalığa maruz kalma nedeniyle olduğu tahmin ediliyor. Daha vahim sonuçlar ve maliyetler ise sağlık alanında. Zorbalık kurbanlarının %41’i bunalıma giriyor, kadınların %31’i, erkeklerin %21’i Travma Sonrası Stres Bozukluğu (PTSD) teşhisiyle bir kez daha işyerine dönemez, çalışamaz oluyorlar. Tam anlamıyla çalışanın kuruma ve topluma olan katkısı sıfırlanıyor, kendisi büyük bir yük haline geliyor.¹¹⁸

2.5.5 Mobbing – Şiddet İlişkisi

Şiddet kavramı sertlik, sert ve katı davranış, kaba kuvvet kullanma olarak tanımlanır. Şiddet olayları ise; insanları sindirmek, korkutmak için yaratılan olay ya da girişimler olarak tanımlanmaktadır. Fransızcada şiddet (violence) bir kişiye güç veya baskı uygulayarak; istediği bir şey yapmak ya da yaptırmak şeklinde tanımlanmaktadır. Burada şiddet uygulama eylemleri, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme ya da işkence, vurma ve yaralama olarak yer almaktadır.

Sınıflamalardan birine göre de ölçüt, failin kişiliğine göre şiddetin bireysel veya kolektif olarak uygulanıp uygulanmadığıdır. Kolektif şiddette profesyonel çeteler, kabileler, etnik gruplar, toplumsal sınıflar ve devletlere kadar uzanan bir çeşitlilik söz konusudur. Şiddet farklı biçimlerde sınıflanabilmektedir. Şiddet olgusu çok yönlü bir olgudur. Bu nedenle değişik açılardan ele alınabilir. Örneğin psikolojik yönüyle, ahlaksal yönüyle, siyasal yönüyle ele alınabilir. Sonuçta şiddet yapısal (sürekli) veya konjonktürel (geçici), doğrudan veya dolaylı, dar veya geniş anlamli olabilir. Konjonktürel şiddet geçici fakat elverişli ortamlarda ortaya çıkan evrensel bir olgudur. Yapısal şiddet ise eşitliğin henüz yasa önünde bile sağlanamadığı veya azgelişmiş toplumlarda, demokratik olmayan toplumlarda sık rastlanan bir durumdur. Örneğin iktidarı elinde tutanlar, şiddeti bir egemenlik aracı olarak kullanırlar.¹¹⁹

¹¹⁸ Gülcan Arpacıoğlu. a.g.e.

¹¹⁹ Faruk Kocacık. “Şiddet Olgusu Üzerine”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1. s.1-5

Dar anlamda şiddet, fiziksel şiddeti tanımlar. Geniş anlamda şiddet ise, insan üzerindeki fiziksel ve ruhsal etkileri dolayısıyla, bir şekilde hissedilen şiddettir. Türkiye'nin de üyesi bulunduğu Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), işyeri şiddeti tanımını, sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp bunun yanında pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmektedir. Yani: şiddet, sadece kaba biçimi ile fiziksel özellikte olmayıp, ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir. Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddetten daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir. Bu bağlamda mobbing de işyeri şiddeti listesinde yer almaktadır.¹²⁰

Günümüzde işyerinde gözlemlenen saldırganlık ve şiddet olgularının sayısında günden güne bir artış kaydedilmektedir. Konuyla ilgili çeşitli kaynaklarda, işyeri şiddetinin, hem birey hem örgüt açısından olumsuz sonuçlara sebebiyet verdiği belirtilmektedir. Doğrudan doğruya şiddete maruz kalmak veya tanık olmak, bireyde psikolojik ve somatik semptomlarla kendini belli eden korku tepkilerine neden olur. İşyeri şiddeti, örgütsel düzeyde de bir takım sonuçlara yol açar. İşyeri şiddeti, iş doyumsuzluğu, işe ve örgüte bağlılık düzeyinde düşme, işten ayrılmaya niyetlenme gibi olumsuz iş tutumlarıyla ilişkilidir.

Mobbing, işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şiddet türünde, işyerinde saldırgan bir bireyin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı, çalışma yaşamını zorlaştıracı bir takım davranışları sergilemesi söz konusudur.

1998'de ILO tarafından yayınlanan bir raporda, mobbing ve bullying, adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle beraber incelenmektedir. Fiziksel şiddeti ortaya çıkarmak, kanıtlamak ve tedavisini yapmak, psikosomatik sonuçları olan psikolojik şiddetin etkilerini gidermekten daha kolaydır.¹²¹

Mobbing kavramı ile ilgili ayrıntılı bilgilerin verilmeye çalışıldığı bu bölümde; mobbing kavramının tarihçesinden başlanarak, çeşitli kurum ve kişilerce yapılmış tanımları

¹²⁰ Vedat Laçiner. a.g.e.

¹²¹ Pınar Tınaz. a.g.e. s.38-45

üzerinde durulmuştur. İlerleyen bölümlerde mobbing uygulamalarının nedenleri, süreci, türleri ve davranışları açıklanmıştır. Çeşitli ülkelerde mobbing olgusunun ve uygulamalarının ne aşamada olduğu ile ilgili istatistiki bilgiler, kişilerin yaşadığı mağduriyet ve çeşitli vakalar örnek olarak verildikten sonra bu konu ile ilgili yapılmış araştırmalar ve bu olgunun önüne geçilmesi için ülkelerin getirdikleri yasal düzenlemeler incelenmiştir. Mobbingin sonuçları ve başa çıkma yolları da açıklandıktan sonra, mobbingin kişilik, bullying, çatışma, stres ve şiddet gibi kavramlar olan ilişkisi incelenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE MOBBING UYGULAMALARI İLE İŞ STRESİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

İş stresi, işletmelerde çalışanların iş performanslarının düşmesine, işe yabancılaşmasına, kalitenin azalmasına ve iş kazalarına neden olan önemli bir faktördür. Mobbing ise, günümüzde modern iş yaşamının bir sorunu olarak gündeme girmeye başlamıştır.

Bu araştırmanın amacı, uygulama alanına giren sektördeki iş stresi ile mobbing uygulamaları arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunun tespit edilmesidir. Bu çalışma aynı zamanda uygulama yapılan sektör olan tekstil sektöründe kısaca mobbing terimi ile ifade edilen psikolojik baskı, yıldırma, sözlü ve yazılı taciz gibi davranışların çalışanın iş stresi üzerinde ne denli etkili olduğunun belirlenmesi açısından da önemlidir.

3.2 Araştırmanın Sınırlılık, Varsayım ve Hipotezleri

Araştırmada, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde üst düzey yöneticiler ve çalışanların iş yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığı söz konusu olmuştur. İşletmelerde çalışan işçilerden bir kısmının okur yazar olmaması da çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Bu da araştırmada örneklem seçimi ile ilgili sınırlılıklardandır. Aynı zamanda araştırmada çalışmanın yapıldığı işletmelerden gelen talep üzerine işletme ticari ünvan ve isimleri gizli tutulmaktadır. Araştırma tamamıyla araştırmacı tarafından finanse edilmektedir.

Araştırmada, örneklem grubunun sorulara gerçekçi cevaplar verdiği ve soruların hipotezleri test edebilecek bir biçimde hazırlandığı varsayılmaktadır.

Yapılan bu çalışma tanımlayıcı bir araştırma olup, araştırmanın hipotezleri, ana hipotez, alt hipotezler ve demografik değişkenlere bağlı hipotezler olmak üzere üç bölüm halinde çalışmada yer almaktadır.

Ana Hipotez

H₀: İşyerinde mobbing uygulamaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşyerinde mobbing uygulamaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H₀: İşyerindeki mobbing uygulamaları, sözel saldırıların kimler tarafından gerçekleştiğine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerindeki mobbing uygulamaları, sözel saldırıların kimler tarafından gerçekleştiğine göre farklılık göstermektedir.

H₀: İşyerinde yaşanan iş stresi, çalışanın sözel baskılara maruz kaldığında verdiği tepkilere göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerinde yaşanan iş stresi, çalışanın sözel baskılara maruz kaldığında verdiği tepkilere göre farklılık göstermektedir.

H₀: Olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalma sıklığı ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalma sıklığı ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalma sıklığı ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalma sıklığı ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların karşılaştıkları sözlü tepki ve tehditler ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların karşılaştıkları sözlü tepki ve tehditler ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların karşılaştıkları yazılı tepki ve tehditler ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların karşılaştıkları yazılı tepki ve tehditler ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların arkadaşlarının yıldırma ve baskılar ile iş bırakmaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların arkadaşlarının yıldırma ve baskılar ile iş bırakmaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların iş arkadaşlarının davranışları sonucu ortaya çıkan iş stresi ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların iş arkadaşlarının davranışları sonucu ortaya çıkan iş stresi ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların üstlerinin davranışları sonucu ortaya çıkan stres ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların üstlerinin davranışları sonucu ortaya çıkan stres ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Fiziksel saldırılar sonucu oluşan stres ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Fiziksel saldırılar sonucu oluşan stres ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Bazı çalışanlarda yıldırma ve baskı sonucu oluşan stres ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Bazı çalışanlarda yıldırma ve baskı sonucu oluşan stres ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların baskı ve psikolojik saldırılar sonucu işe devamsızlık isteği ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların baskı ve psikolojik saldırılar sonucu işe devamsızlık isteği ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışlar sonucu meydana gelen uyku düzensizlikleri ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışlar sonucu meydana gelen uyku düzensizlikleri ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşyerinde çalışanlara karşı uygulanan farklı iletişim tarzları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşyerinde çalışanlara karşı uygulanan farklı iletişim tarzları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların fikir beyan etmelerinin engellenmesi ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların fikir beyan etmelerinin engellenmesi ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanlar hakkında dedikodu ve iftira yapılması ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanlar hakkında dedikodu ve iftira yapılması ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların politik ve dini görüşleri dolayısıyla gördükleri baskı ve eleştiriler ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların politik ve dini görüşleri dolayısıyla gördükleri baskı ve eleştiriler ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların gördükleri sürekli baskılar sonucu rapor almaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların gördükleri sürekli baskılar sonucu rapor almaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Örgüt stratejisi haline gelen yıldırma ve baskı uygulamaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Örgüt stratejisi haline gelen yıldırma ve baskı uygulamaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik Değişkenlere Bağlı Hipotezler

H₀: İşyerindeki mobbing uygulamaları pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerindeki mobbing uygulamaları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H₀: İşyerindeki mobbing uygulamaları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerindeki mobbing uygulamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₀: İşyerindeki mobbing uygulamaları eğitim seviyesine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerindeki mobbing uygulamaları eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

H₀: İşyerindeki mobbing uygulamaları kıdeme göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerindeki mobbing uygulamaları kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H₀: İşyerindeki mobbing uygulamaları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerindeki mobbing uygulamaları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₀: İşyerindeki mobbing uygulamaları çalışma saatine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerindeki mobbing uygulamaları çalışma saatine göre farklılık göstermektedir.

H₀: İşyerinde yaşanan iş stresi pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerinde yaşanan iş stresi pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H₀: İşyerinde yaşanan iş stresi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerinde yaşanan iş stresi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₀: İşyerinde yaşanan iş stresi eğitim seviyesine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerinde yaşanan iş stresi eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

H₀: İşyerinde yaşanan iş stresi kıdeme göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerinde yaşanan iş stresi kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H₀: İşyerinde yaşanan iş stresi yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerinde yaşanan iş stresi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₀: İşyerinde yaşanan iş stresi çalışma saatine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerinde yaşanan iş stresi çalışma saatine göre farklılık göstermektedir.

3.3 Evren ve Örneklem

İşletmelerde mobbing uygulamaları ve iş stresi ilişkisine yönelik olarak yapılan bu araştırma kapsamında, İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren dört farklı işletmede çalışan ve rastgele seçilen üst, orta kademe yöneticiler ve astlar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Anket dört işletmede toplam 138 çalışana uygulanmıştır.

Bu kapsamda, İstanbul ilinde faaliyet gösteren orta büyüklükteki tekstil işletmeleri araştırma çalışmasının evrenini oluşturmaktadır.

3.4 Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amacına uygun olarak iş stresi ile mobbing uygulamalarının ilişkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Araştırma için hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirleyici sorular sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular anketi yanıtlayan çalışanın yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, pozisyon ve kıdemini belirlemeye yönelik sorulardır.

İkinci bölümde işletmelerde psikolojik baskı, yıldırma ve taciz olarak kısaca belirtilen mobbing olgusunu araştırmaya yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde çalışanların iş arkadaşları ve üstleri ile olan iletişim, sözlü veya yazılı taciz, politik veya dini baskılar ile ilgili sorulara yanıt alınmaktadır.

Üçüncü bölümde iş stresi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümün altında yer alan son dört soru ise daha çok mobbing uygulamalarının kimler tarafından gerçekleştirildiğini, mobbinge maruz kalmış çalışanların nasıl tepki verdiklerini ve iki yılda ne sıklıkta mobbing uygulamalarına maruz kaldıklarına dair sorulara cevap aranmaktadır.

Ankette toplam 59 soru bulunmaktadır. Bu sorulardan ilk sekiz soru demografik değişkenler ile ilgili soruları, ikinci bölümde yer alan 26 soru mobbing ile ilgili soruları, son bölümdeki 27 ile 47. sorular arası iş stresi ile ilgili soruları, son dört soruyu ise yine mobbing ile ilgili tepkileri ölçen sorular oluşturmaktadır. Sorulara 5'li likert ölçeği ile cevap alınmaktadır.

Ankete toplam 138 çalışan tarafından cevap verilmiştir. Sorular literatür taraması ve araştırmalar sonucunda araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Söz konusu anket tez çalışmasının sonunda ekler bölümünde bulunmaktadır.

Ankete uygulanan güvenilirlik analizi sonucu stres ölçeği için %90 güvenilirlik oranı ve mobbing ölçeği için %95 güvenilirlik oranı elde edilmiştir.

3.5 Veri Analiz Teknikleri

Değerlendirme aşamasında anket sorularına verilen yanıtlar kodlanmış ve değerlendirme SPSS 13 programı kullanılarak yapılmıştır. Değişkenler arasında farklılık ve ilişkilerin ortaya çıkarılmasında Kruskal – Wallis, Mann Whitney U ve Ki Kare analizleri kullanılmıştır. Demografik değişkenlere ait dağılımlarda frekans dağılımlarından faydalanılmıştır. Güven aralığı %95 olup anlamlılık değeri %5 dir.

3.6 Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde demografik değişkenlere ait frekans dağılımları, mobbing ile iş stresi ilişkisine yönelik hipotezlerin değerlendirilmesi, mobbing ve iş stresi ile demografik değişkenlere yönelik hipotezlerin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

3.6.1 Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları

Bu bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sosyal aktivite, kıdem, pozisyon ve çalışma süreleri ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans dağılımları tablolar halinde gösterilmektedir.

Tablo 6. Yaş Grupları Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid 20 VE ALTI	13	9.4	9.4
21 - 25 YAS	34	24.6	34.1
26 - 30 YAS	46	33.3	67.4
31 - 35 YAS	17	12.3	79.7
36 - 40 YAS	11	8.0	87.7
41 VE USTU	17	12.3	100.0
Total	138	100.0	

Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 9.4’ü 20 yaş ve altı, %24.6’sı 21-25 yaş arası, %33.3’ü 26-30 yaşlar arası, %12.3’ü 31-35 yaşlar arası, % 8’i 36-40 yaş arası ve % 12.3’ü 41 yaş ve üstü şeklinde dağılım göstermiştir. Genel olarak bakıldığında katılımcıların % 58’lik bir bölümü 21 ile 30 yaş arasında bir grupta olduğu gözlenmektedir.

Tablo 7. Cinsiyet Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid BAY	72	52.2	52.2
BAYAN	66	47.8	100.0
Total	138	100.0	

Tablo 7’ye göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri % 52.2’lik bir oranla erkek ve % 47.8’lik bir oranla kadın olarak görülmektedir. Anketi cevaplayanlar arasında cinsiyet bakımından önemli bir ayrım görülmemektedir.

Tablo 8. Medeni Durum Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid EVLI	65	47.1	47.1
BEKAR	73	52.9	100.0
Total	138	100.0	

Ankete katılanların medeni durum frekans dağılımların gösteren yukarıdaki tabloya göre, evli katılımcıların oranı % 47.1, bekar katılımcıların oranı ise % 52.9 olarak görülmektedir. Tabloya göre, evli ve bekar katılımcılar arasında dikkate değer bir fark görülmemektedir.

Tablo 9. Eğitim Durumu Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	EGITIM ALMADIM	8	5.8	5.8
	ILKOGRETIM	31	22.5	28.3
	LISE	61	44.2	72.5
	LISANS	29	21.0	93.5
	LISANSUSTU	9	6.5	100.0
	Total	138	100.0	

Tablo 9'a bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları % 5.8 ile eğitim almayan çalışanlar, % 22.5 oranla ilköğretim mezunu çalışanlar, % 44.2 ile lise mezunu çalışanlar, % 21 oranında üniversite mezunu ve % 6.5 oranında lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar şeklinde dağılım göstermektedir.

Tablo 10. Sosyal Aktivite Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	HERGUN	1	.7	.7
	HAFTADA BIRKAC KEZ	24	17.4	18.1
	AYDA BIRKAC KEZ	70	50.7	68.8
	YILDA BIRKAC KEZ	43	31.2	100.0
	Total	138	100.0	

Cevaplayıcıların sosyal aktivitelerde bulunma sıklıklarına bakıldığında % 50.7 ile en çok orana sahip cevap ayda birkaç kez olarak görülmüştür. Bunu % 31.2 ile yılda birkaç kez izlemiş, % 17.4 ile haftada birkaç kez ve % 0.7 ile hergün olarak devam etmektedir. Genel olarak bakıldığında ankete katılanların % 82'lik bölümü en çok ayda birkaç kez sosyal aktivitelere katıldıkları görülmektedir.

Tablo 11. Kıdem Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid 1 YILDAN AZ	44	31.9	31.9
1 - 3 YIL	48	34.8	66.7
4 - 6 YIL	25	18.1	84.8
7 - 10 YIL	9	6.5	91.3
10 YILDAN FAZLA	12	8.7	100.0
Total	138	100.0	

Ankete katılanların kıdem durumlarına bakıldığında 1-3 yıl arası kıdeme sahip çalışanların oranı % 34.8 ile ilk sırada, 1 yıldan az kıdeme sahip olanların oranı % 31.9 ile ikinci sırada, 4-6 yıl arası kıdeme sahip olanların oranı % 18.1 ile üçüncü sırada, 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların oranı % 8.7 ile dördüncü sırada ve 7-10 yıl arası kıdeme sahip olanların oranı % 6.5 ile son sırada yer almaktadır.

Tablo 12. Pozisyon Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid UST KADEME YONETICI	7	5.1	5.1
ORTA KADEME YONETICI	26	18.8	23.9
SEF	21	15.2	39.1
UZMAN	12	8.7	47.8
DIGER	72	52.2	100.0
Total	138	100.0	

Uygulanan ankette pozisyona göre dağılımlar Tablo 12’de gösterilmektedir. Buna göre, üst kademe yönetici % 5.1, orta kademe yönetici % 18.8, şef % 15.2, uzman % 8.7 ve diğer grubuna dahil olanlar % 52.2 şeklinde dağılım göstermektedir.

Tablo 13. Çalışma Saatleri Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	40 SAATTEN AZ	1	.7	.7
	40 - 60 SAAT	68	49.3	50.0
	60 - 80 SAAT	54	39.1	89.1
	80 SAATTEN FAZLA	15	10.9	100.0
	Total	138	100.0	

Tablo 13’te görüldüğü gibi ankete katılanların çalışma saatlerinin dağılımı % 49.3 ile 40-60 saat arası çalışanlar ilk sırayı oluşturmaktadır. % 39.1 ile 60-80 saat, % 10.9 ile 80 saatten fazla, % 0.7 ile 40 saatten az çalışma saatleri bunu izlemektedir.

3.6.2 Mobbing ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde ana ve alt hipotezler olan mobbing ile iş stresi ilişkisine yönelik hipotezlere ait sonuçlar incelenecektir.

Ana Hipotez

H₀: İşyerinde mobbing uygulamaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşyerinde mobbing uygulamaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 14. Mobbing ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Test
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3626.065	3445	.016
Likelihood Ratio	810.894	3445	1.000
Linear-by-Linear Association	83.105	1	.000
N of Valid Cases	138		

Ankette, toplam 59 soru bulunmaktadır. Bu sorulardan ikinci bölümdeki 26 soru mobbing kavramı ile ilgili, üçüncü bölümdeki 21 soru ise iş stresi ile ilgili sorulardır. Yukarıdaki hipotezi test etmek amacıyla mobbing ile ilişkili bu 26 soru ile iş stresi ile ilişkili 21 soru Chi-Square analizi ile test edilmiştir. Analize göre, elde edilen $p=0.016$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden daha küçük olduğu için ana hipotezimiz H_1 kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre, mobbing olarak literatürde tanımlanmış işyerinde psikolojik baskı, yıldırma, sözlü ve yazılı taciz uygulamaları ile işyerinde yaşanan iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışanların iş arkadaşları veya üstleri tarafından maruz kaldıkları aşağılanma, horgörülme, fikirlerinin beyan edilmesinin engellenmesi, bağrılarak konuşulması, el kol hareketleri yapılması, susturulma, politik ve dini baskılar gibi uygulamalar sonucu kişinin yaşadığı iş stresi; çalışma kalitesinde düşme, iş tatmininde azalma, işten çıkarılma korkusu, iş kaybı ve sağlık sorunlarına neden olabilmektedir.

Ana hipotezi desteklemek amacıyla geliştirilen alt hipotezler aşağıda sırasıyla incelenmektedir.

Alt Hipotezler

H₀: İşyerindeki mobbing uygulamaları, sözel saldırıların kimler tarafından gerçekleştiğine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerindeki mobbing uygulamaları, sözel saldırıların kimler tarafından gerçekleştiğine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 15. Üstler ile Astlar Arasındaki Mobbing Uygulamalarının İncelenmesi

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mobbing Sorulari IS ARKADASLARI	48	60.64	2910.50
UST YONETIM	68	56.99	3875.50
Total	116		

Test Statistics^a

	Mobbing Sorulari
Mann-Whitney U	1529.500
Wilcoxon W	3875.500
Z	-.612
Asymp. Sig. (2-tailed)	.540

a. Grouping Variable: SORU EK 1

Anketin üçüncü bölümünde yer alan “Son 12 ayı düşündüğünüzde, en çok kim tarafından sözel saldırıya maruz kaldınız?” sorusuna verilen cevaplarla mobbing ile ilgili sorular karşılaştırıldığında Tablo 15’teki veriler elde edilmiştir. Buna göre elde edilen $p=0.540$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden büyük olduğundan H₁ hipotezimiz reddedilmiştir.

Buna göre işyerindeki mobbing uygulamaları, sözel saldırıların iş arkadaşları veya üst yönetim tarafından gerçekleşmesine göre farklılık göstermemektedir.

H₀: İşyerinde yaşanan iş stresi, çalışanın sözel baskılara maruz kaldığında verdiği tepkilere göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerinde yaşanan iş stresi, çalışanın sözel baskılara maruz kaldığında verdiği tepkilere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 16. Çalışanların Sözel Baskılara Tepkileri ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi

	N	Mean Rank
Stres Sorulari HİCBİR SEY	34	62.41
BASKA POZISYON TRANSFER	9	32.44
KENDİSİ İLE KONUSMA	36	65.65
HİCBİRSEY OLMAMIS GIBI	13	53.69
AİLEYE SOYLEME	16	51.94
USTE SİKAYET	8	59.94
Total	116	

Test Statistics^{a,b}

	Stres Sorulari
Chi-Square	10.462
df	5
Asymp. Sig.	.063

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: SORU EK 2

Anketin üçüncü bölümünde yer alan “Herhangi bir şekilde sözel baskılara uğradığınızda ne yaptınız?” sorusuna verilen cevaplarla tüm stres soruları karşılaştırıldığında elde edilen veriler Tablo 16’da gösterilmektedir. Buna göre elde edilen $p=0.063$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden büyük olduğundan H₁ hipotezimiz reddedilmiştir.

Dolayısıyla sorulara verilen “Hiçbir şey yapmadım”, “Başka bir pozisyona transferimi istedim”, “Kendisi ile konuştum”, “Hiçbir şey olmamış gibi davrandım”, “Arkadaşlarıma/Aileme söyledim”, “Üstüme şikayet ettim” biçimindeki tepkilere göre iş stresi farklılık göstermemektedir. Ancak, %10 anlamlılık düzeyinde bu hipotezin kabul edilebileceği söylenebilir.

H₀: Çalışanların yaşadığı iş stresi, olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalma sıklığına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların yaşadığı iş stresi, olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalma sıklığına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 17. Olumsuz Tutum ve Davranışlara Maruz Kalma Sıklığı ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi

	N	Mean Rank
Stres Soruları HIC	22	105.70
1 DEFA	11	78.73
2 - 5 DEFA	53	63.15
6 - 10 DEFA	35	56.10
10 DAN FAZLA	17	64.06
Total	138	

Test Statistics^{a,b}

	Stres Soruları
Chi-Square	28.677
df	4
Asymp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: SORU EK 4

Count

		SORU EK 4					Total
		HIC	1 DEFA	2 - 5 DEFA	6 - 10 DEFA	10 DAN FAZLA	
Stres Soruları	KESİNLİKLE KATILIYORUM	0	0	0	1	0	1
	KATILIYORUM	2	2	24	17	7	52
	KARARSIZIM	7	8	24	16	9	64
	KATILMIYORUM	11	1	5	1	1	19
	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	0	0	0	0	2
	Total	22	11	53	35	17	138

Anketin üçüncü bölümünde yer alan “Son iki yılda hangi sıklıkla olumsuz tutum ve davranışlara maruz kaldınız?” sorusuna verilen cevaplarla tüm stres soruları karşılaştırıldığında elde edilen veriler Tablo 17’de gösterilmektedir. Buna göre elde edilen $p=0.000$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük olduğundan H₁ hipotezi doğrulanmıştır.

Elde edilen bu verilere göre, olumsuz tutum ve davranışa maruz kalma sayıları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, olumsuz tutum ve davranışa maruz kalma sayısı arttıkça iş stresi de artmaktadır.

H_0 : İşyerindeki mobbing uygulamaları, olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalma sıklığına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : İşyerindeki mobbing uygulamaları, olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalma sıklığına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 18. Olumsuz Tutum ve Davranışlara Maruz Kalma Sıklığı ile Mobbing İlişkisinin İncelenmesi

				Test Statistics ^{a,b}	
SORU EK 4		N	Mean Rank		Mobbing Soruları
Mobbing Soruları	HIC	22	106.59	Chi-Square	34.840
	1 DEFA	11	90.45	df	4
	2 - 5 DEFA	53	63.59	Asymp. Sig.	.000
	6 - 10 DEFA	35	50.66	a. Kruskal Wallis Test	
	10 DAN FAZLA	17	65.15	b. Grouping Variable: SORU EK 4	
	Total	138			

		SORU EK 4					Total
		HIC	1 DEFA	2 - 5 DEFA	6 - 10 DEFA	10 DAN FAZLA	
Mobbing Soruları	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	0	0	0	1	0	1
	KATILMIYORUM	1	1	9	10	4	25
	KARARSIZIM	0	2	25	16	6	49
	KATILMIYORUM	15	6	18	8	6	53
	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	6	2	1	0	1	10
	KATILMIYORUM						
Total		22	11	53	35	17	138

Anketin yine üçüncü bölümünde yer alan ve bir üstteki hipoteze konu olan “Son iki yılda hangi sıklıkla olumsuz tutum ve davranışlara maruz kaldınız?” sorusuna verilen cevaplarla bu kez tüm mobbing soruları karşılaştırıldığında elde edilen veriler Tablo 18’de gösterilmektedir. Buna göre elde edilen $p=0.000$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük olduğundan H_1 hipotezi doğrulanmıştır.

Bu verilere göre, mobbing uygulamaları ile olumsuz tutum ve davranışa maruz kalma sayıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, mobbing uygulamaları arttıkça olumsuz tutum ve davranışa maruz kalma sıklığı artmaktadır.

H₀: Çalışanların karşılaştıkları sözlü tepki ve tehditler ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların karşılaştıkları sözlü tepki ve tehditler ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19. Çalışanların Karşılaştıkları Sözlü Tepki ve Tehditler ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46.240	16	.000
Likelihood Ratio	53.021	16	.000
Linear-by-Linear Association	37.359	1	.000
N of Valid Cases	138		

Ankette yer alan, “Yaptığınız işle ilgili olarak iş arkadaşlarınızdan sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kalıyorsunuz.” ve “Yaptığınız işle ilgili olarak üstlerinizden sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kalıyorsunuz.” Soruları tüm iş stresi ile ilgili sorularla karşılaştırıldığında Chi-Square analizi sonucu elde edilen $p=0.000$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0.005$ değerinden daha küçük olduğundan H₁ hipotezi doğrulanmıştır.

H₀: Çalışanların karşılaştıkları yazılı tepki ve tehditler ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların karşılaştıkları yazılı tepki ve tehditler ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 20. Çalışanların Karşılaştıkları Yazılı Tepki ve Tehditler ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	190.819	159	.043
Likelihood Ratio	192.156	159	.037
Linear-by-Linear Association	28.924	1	.000
N of Valid Cases	138		

Ankette yer alan “İşyerinde yazılı tehditlere maruz kalıyorsunuz.” sorusu ile tüm stres soruları incelendiğinde yukarıdaki tablo elde edilmektedir. Chi-Square testi sonucu elde edilen $p=0.043$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. İşyerinde meydana gelen yazılı tehdit olayları ve sözlü tehditler çalışmada strese neden olmaktadır.

H_0 : Çalışanların arkadaşlarının yıldırma ve baskılar ile iş bırakmaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların arkadaşlarının yıldırma ve baskılar ile iş bırakmaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 21. Yıldırma ve Baskılar Sonucu İş Bırakma İle İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	267.470	212	.006
Likelihood Ratio	250.131	212	.037
Linear-by-Linear Association	43.981	1	.000
N of Valid Cases	138		

Ankette ikinci bölümde yer alan “İş arkadaşlarınızdan bazıları sözlü olarak yıldırma ve baskılarla işini bırakmak zorunda kaldı.” sorusuna verilen cevaplar ile iş stresi ile ilgili üçüncü bölümde yer alan sorular karşılaştırıldığında Tablo 21’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. $P=0.006$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Aynı ortamda çalışan arkadaşlarının çeşitli baskı ve yıldırmalar sonucu işi bırakmak zorunda kalmaları çalışanlarda strese neden olan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

H_0 : Çalışanların iş arkadaşlarının davranışları sonucu ortaya çıkan iş stresi ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların iş arkadaşlarının davranışları sonucu ortaya çıkan iş stresi ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 22. Çalışanların İş Arkadaşlarının Davranışı Sonucu Stres ile Mobbing İlişkisinin İncelenmesi
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	340.702	260	.001
Likelihood Ratio	286.533	260	.124
Linear-by-Linear Association	57.015	1	.000
N of Valid Cases	138		

Araştırmaya katılanların anketin üçüncü bölümünde yer alan “Son 2 yılda iş arkadaşlarınızın size olan davranışları nedeniyle iş stresiniz arttı.” sorusuna veridiği cevaplar ile tüm mobbing soruları karşılaştırıldığında yukarıdaki tablodaki verilere ulaşılmıştır. Buna göre $p=0.001$ değeri $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_1 hipotezi doğrulanmıştır. Bu verilere göre işyerinde çalışma arkadaşları tarafından mobbing uygulamalarına maruz kalan çalışanlarda iş stresi de artmaktadır.

H₀: Çalışanların üstlerinin davranışları sonucu ortaya çıkan stres ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların üstlerinin davranışları sonucu ortaya çıkan stres ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 23. Çalışanların Üstlerinin Davranışı Sonucu Stres ile Mobbing İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	328.690	260	.002
Likelihood Ratio	271.883	260	.294
Linear-by-Linear Association	65.582	1	.000
N of Valid Cases	138		

Anketin yine üçüncü bölümünde yer alan ve bir önceki hipotezle aynı doğrultuda olan fakat bu kez konu edilen üstleri olan “Son iki yılda üstlerinizin size olan davranışları nedeniyle iş stresiniz arttı.” sorusu ile mobbing soruları karşılaştırıldığında, Tablo 23’deki sonuca ulaşılmıştır. Buna göre bulunan $p=0.002$ değeri, $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H₁ hipotezi kabul edilmiş, işyerinde üstleri tarafından mobbing uygulamalarına maruz kalan çalışanlarda iş stresinin de arttığı görülmüştür.

H₀: Fiziksel saldırılar sonucu oluşan stres ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Fiziksel saldırılar sonucu oluşan stres ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 24. Fiziksel Saldırı Sonucu Oluşan Stres ile Mobbing İlişkisinin İncelenmesi
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	264.505	260	.411
Likelihood Ratio	251.774	260	.631
Linear-by-Linear Association	18.252	1	.000
N of Valid Cases	138		

Ankette bulunan “Sizi en çok etkileyen stres nedeni fiziksel saldırılardır.” sorusuna verilen cevaplar ile tüm mobbing soruları incelendiğinde, yukarıdaki tablodaki $p=0.411$ değeri elde edilmiş ve bu değer $p=0.05$ değerinden büyük olduğu için H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Yukarıda elde edilen sonuca göre, fiziksel saldırıların mobbing ile tabir edilen olumsuz tutum ve davranışlar sonucu kişide oluşan iş stresine etki etmediği görülmektedir. Mobbing kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde, fiziksel saldırı ve cinsel taciz olaylarının bu konunun kapsamı dışında kaldığı görülmüş, bu hipotez ile de bu durum desteklenmiştir.

H_0 : Bazı çalışanlarda yıldırma ve baskı sonucu oluşan stres ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Bazı çalışanlarda yıldırma ve baskı sonucu oluşan stres ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 25. Yıldırma ve Baskı sonucu Oluşan Stresi ile Mobbing İlişkisinin İncelenmesi**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43.753	16	.000
Likelihood Ratio	49.830	16	.000
Linear-by-Linear Association	25.393	1	.000
N of Valid Cases	138		

Anketteki “İş arkadaşlarınızdan bazıları sözlü olarak yıldırma ve baskılarla yoğun stres yaşamak zorunda kaldı.” sorusuna verilen cevaplar ile mobbing soruları analiz edildiğinde bulunan $p=0.000$ değeri $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların, kendilerinin yanı sıra diğer çalışanların da yıldırma ve baskılar sonucu stres yaşamak zorunda kalmaları ile ilgili verdikleri cevaplar sonucu bu durumun mobbing uygulamaları sonucu olduğu da doğrulanmıştır.

H_0 : Çalışanların baskı ve psikolojik saldırılar sonucu işe devamsızlık isteği ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların baskı ve psikolojik saldırılar sonucu işe devamsızlık isteği ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 26. Psikolojik Baskı Sonucu İşe Devamsızlık ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	307.530	212	.000
Likelihood Ratio	267.851	212	.006
Linear-by-Linear Association	76.649	1	.000
N of Valid Cases	138		

Ankette yer alan bir diğ er soru olan “Gördüğünüz baskı ve psikolojik saldırılar nedeniyle iş e gitmek istemiyorsunuz” ile tüm stres soruları karşılaştırıldığında $p=0.000$ değ eri elde edilmiş ve anlamlılık sınırı olan 0.005 den küçük olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanlar, maruz kaldıkları baskılar ve psikolojik saldırılar sonucu iş e gitmek istememekte ve bu da çalış anda strese neden olmaktadır.

H_0 : Çalış anlarda olumsuz tutum ve davranış lar sonucu meydana gelen uyku düzensizlikleri ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir iliş ki yoktur.

H_1 : Çalış anlarda olumsuz tutum ve davranış lar sonucu meydana gelen uyku düzensizlikleri ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir iliş ki vardır.

Tablo 27. Çalış anlarda Meydana Gelen Uyku Düzensizlikleri ile Mobbing İliş kisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	322.132	260	.005
Likelihood Ratio	267.406	260	.363
Linear-by-Linear Association	39.172	1	.000
N of Valid Cases	138		

Ankette yer alan “İş yerinde maruz kaldığınız olumsuz tutum ve davranış lar nedeniyle uyku düzeniniz düzensizleş ti.” sorusu ile stres soruları karşılaştırıldığında, $p=0.005$ değ er elde edilmiş ve $p=0.05$ değ erinden küçük olduğu için H_1 hipotezi doğrulanmıştır. Mobbing uygulamaları sonucu çalışanlarda meydana gelen fiziksel ve davranış sal bozukluklardan biri de uyku düzensizlikleridir. Çalış anlara sorulan bu soru ile mobbing uygulamaları ve stresle birlikte bu gibi sonuçların da ortaya çıkabildiğ i görülmüştür.

H₀: İşyerinde çalışanlara karşı uygulanan farklı iletişim tarzları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşyerinde çalışanlara karşı uygulanan farklı iletişim tarzları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 28. Çalışanlara Uygulanan Farklı İletişim Tarzları ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	332.112	212	.000
Likelihood Ratio	210.652	212	.513
Linear-by-Linear Association	62.602	1	.000
N of Valid Cases	138		

Bu hipotezle, mobbing uygulamalarının bir bölümü olan iletişim ile stres ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Üstü kapalı, imalı sözler kullanılması, yüksek sesle konuşulması, sürekli söz kesilmesi, iletişim kurma şansı tanınmaması gibi kurum içinde çalışanlar arası iletişimi belirlemeye yönelik sorular ile iş stresi ile ilişkili sorular karşılaştırıldığında Tablo 28'deki değerler elde edilmiştir. Bu tabloya göre, $p=0.000$ değeri $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu hipotezin doğrulanması, işyerinde üstler veya astlar tarafından çalışanlara uygulanan ve mobbingin bir bölümü olan bu tarz uygulamaların çalışanların yaşadığı iş stresini arttırdığını göstermektedir.

H₀: Çalışanların fikir beyan etmelerinin engellenmesi ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların fikir beyan etmelerinin engellenmesi ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 29. Çalışanların Fikir Beyan Etmelerinin Engellenmesi ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	280.279	212	.001
Likelihood Ratio	241.542	212	.080
Linear-by-Linear Association	45.230	1	.000
N of Valid Cases	138		

Çalışanların üstleri veya iş arkadaşları tarafından fikirlerinin beyan etmesinin engellenmesiyle ilgili sorular ile stres soruları analiz edildiğinde $p=0.001$ değeri elde edilmiş ve bu değer de anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük olduğundan H_1 hipotezi doğrulanmıştır. Dolayısıyla çalışanların ister üstleri ister iş arkadaşları tarafından fikirlerinin açıkça gösterilmesinin engellenmesi çalışan için önemli bir iş stresi kaynağını oluşturmaktadır.

H_0 : Çalışanlar hakkında dedikodu ve iftira yapılması ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanlar hakkında dedikodu ve iftira yapılması ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 30. Çalışanlar Hakkında Yapılan Dedikodu ve İftiralar ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	278.398	212	.001
Likelihood Ratio	227.730	212	.218
Linear-by-Linear Association	53.202	1	.000
N of Valid Cases	138		

Ankette bulunan “İş arkadaşlarınız arasında hakkınızda dedikodu yapılıyor.” ve “Hakkınızda iftira ve yalanlar söyleniyor.” Sorularına verilen cevaplar ile stres ile ilgili sorulara verilen cevaplar analiz edildiğinde Tablo 30’daki sonuçlara varılmıştır. Buna göre, elde edilen $p=0.001$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

H_0 : Çalışanların politik ve dini görüşleri dolayısıyla gördükleri baskı ve eleştiriler ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların politik ve dini görüşleri dolayısıyla gördükleri baskı ve eleştiriler ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 31. Çalışanların Politik ve Dini Görüşleri Sebebiyle Gördükleri Baskı ile İş Stesi İlişkisinin İncelenmesi
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	294.487	212	.000
Likelihood Ratio	209.457	212	.536
Linear-by-Linear Association	34.698	1	.000
N of Valid Cases	138		

Ankette ikinci bölümde yer alan “İşyerinde üstleriniz tarafından politik veya dini görüşlerim sebebiyle baskı görüyorsunuz.” ve “İşyerinde çalışanlar politik görüşünüz ve inançlarınızı sürekli eleştiriyor.” soruları ile stres soruları karşılaştırıldığında $p=0.000$ sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük bir değer elde edildiği için H_1 hipotezi doğrulanmıştır. Çalışanların politik ve dini düşüncelerinin, ister iş arkadaşları tarafından isterse üstleri tarafından baskı ve eleştiri görmesi, çalışanda iş stresine neden olmaktadır.

H₀: Çalışanların gördükleri sürekli baskılar sonucu rapor almaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların gördükleri sürekli baskılar sonucu rapor almaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 32. Çalışanların Baskılar Sonucu Rapor Almaları ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42.292	16	.000
Likelihood Ratio	44.870	16	.000
Linear-by-Linear Association	23.459	1	.000
N of Valid Cases	138		

“İşyerinde sürekli uygulanan çeşitli baskılar nedeniyle rapor almak zorunda kaldınız.” şeklinde ankete bulunan soru ile “İşyerinde stres ve çalışma koşulları nedeniyle bir rahatsızlık geçirdiniz.”, “İşyerinde karşılaştığınız stres sizde sağlık sorunlarına neden oluyor.” ve “Yaşadığınız iş stresi nedeniyle işe gidemediğiniz günler oldu.” soruları analiz edildiğinde Tablo 32’de elde edilen $p=0.000$ değeri H₁ hipotezini doğrulamaktadır.

H₀: Örgüt stratejisi haline gelen yıldırma ve baskı uygulamaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Örgüt stratejisi haline gelen yıldırma ve baskı uygulamaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 33. Yıldırma ve Baskıların Örgüt Stratejisi Haline Gelmesi İle İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41.888	16	.000
Likelihood Ratio	42.012	16	.000
Linear-by-Linear Association	23.541	1	.000
N of Valid Cases	138		

Ankette yer alan “Çalıştığınız yerde yıldırma, sözel baskı ve tacizlerin bir örgüt stratejisi haline gelmesi sizi rahatsız eder.” Sorusuna verilen cevaplar ile stres sorularına verilen cevaplar incelendiğinde, Tablo 33’de görülen $p=0.000$ değeri elde edilmiştir. Buna göre anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük bir değer elde edilmiş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yıldırma, baskı ve sözel taciz uygulamalarının işletmelerde bir örgüt stratejisi haline gelmesi çalışanlarda strese neden olan bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Hipotezlerin dışında konu ile ilgili hipotezlere yardımcı olacak bazı istatistikler ise şöyledir:

Anketin üçüncü bölümünde “İş arkadaşlarınızdan bazıları sözlü olarak yıldırma ve baskılarla yoğun stres yaşamak zorunda kaldı.” Sorusuna verilen cevaplara bakıldığında % 55 oranında bu soruya katılıyorum cevabını verenler, % 17 oranında kararsız olanlar ve % 28 oranında katılmıyorum cevabını verenler olduğu görülmektedir.

Ankette yer alan “Gördüğünüz baskı ve psikolojik saldırılar nedeniyle işe gitmek istemiyorsunuz” sorusuna verilen cevaplara bakıldığında, % 30 oranında bu soruya katılanlar, % 25 oranında kararsızlar ve % 45 oranında katılmayanlar mevcuttur. Sonuçta % 30 luk bir çalışan kesimi gördüğü baskı ve psikolojik saldırılar nedeniyle işe gitmek istememektedir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan “Çalıştığınız yerde yıldırma, sözel baskı ve tacizlerin bir örgüt stratejisi haline gelmesi sizi rahatsız eder” sorusuna verilen cevaplarda % 77 oranında katılanlar, % 3 oranında kararsızlar ve % 20 oranında katılmayanlar mevcuttur. Bu sonuca göre, % 80 oranında, ister çalışan ister yönetici, mobbinge veya strese maruz kalsın kalmayın bu tip olayların örgüt stratejisi haline gelmesinden rahatsız olmaktadır.

Ankette yer alan ve birbiri ile bağlantılı iki soru olan “Herhangi bir şekilde sözel baskılara uğradığınızda ne yaptınız?” ile “Herhangi bir şiddet olayına maruz kaldınız ve hiç kimseye söylemeyip yok saydıysanız niçin?” sorularında, bu tip uygulamalara maruz kalmış ve hiçbirşey olmamış gibi davranan çalışanlardan % 22’si “Önemli Değildi”, % 20’si “Korktum”, % 35’i “Gereksiz Gördüm”, % 6’sı “Ben Suçluydum”, % 13’ü “Ne şekilde nereye danışacağımı bilmiyordum” ve % 4’ü “Diğer” seçeneklerini işaretlemişlerdir.

3.6.3 Mobbing ile Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular

H₀: İşyerindeki mobbing uygulamaları pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerindeki mobbing uygulamaları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Tablo 34. Mobbing Uygulamaları ile Pozisyon İlişkisinin İncelenmesi

	SORU_POZISYON	N	Mean Rank
Mobbing Sorulari	UST KADEME YONETICI	7	123.93
	ORTA KADEME YONETICI	26	98.54
	SEF	21	68.69
	UZMAN	12	70.88
	DIGER	72	53.73
	Total	138	

Test Statistics ^{a,b}	
	Mobbing Sorulari
Chi-Square	37.936
df	4
Asymp. Sig.	.000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: SORU_POZISYON	

Anketin birinci bölümünde bulunan demografik değişkenler ile mobbing uygulamaları incelendiğinde, pozisyon ile ilgili soruya verilen cevaplarla, mobbing ile ilgili sorulara verilen cevaplar analiz edildiğinde, Kruskal Wallis testi sonucu $p=0.000$ değeri elde edilmiştir.

Elde edilen bu değer anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde üst ve orta kademe yöneticilerin dışında kalan çalışanların mobbing uygulamalarına daha çok maruz kaldıkları görülmektedir.

H_0 : İşyerindeki mobbing uygulamaları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : İşyerindeki mobbing uygulamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 35. Mobbing Uygulamaları ile Cinsiyet İlişkisinin İncelenmesi

	SORU_CINSIYET	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mobbing Sorulari	BAY	72	66.06	4756.50
	BAYAN	66	73.25	4834.50
	Total	138		

Test Statistics ^a	
	Mobbing Sorulari
Mann-Whitney U	2128.500
Wilcoxon W	4756.500
Z	-1.055
Asymp. Sig. (2-tailed)	.291
a. Grouping Variable: SORU_CINSIYET	

Diğer bir demografik değişken olan cinsiyet sorularına verilen cevaplar ile mobbing sorularına verilen cevaplar incelendiğinde Tablo 35’de Mann-Whitney U testi sonucu $p=0.291$ değeri elde edilmiştir. Bu değer anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden büyük olduğu için H_1 hipotezi reddedilmiştir. Ortaya çıkan bu sonuca göre, işletmelerde çalışanların mobbing uygulamalarına maruz kalmalarında kadın veya erkek olması önem taşımamaktadır.

H₀: İşyerindeki mobbing uygulamaları eğitim seviyesine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerindeki mobbing uygulamaları eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 36. Mobbing Uygulamaları ile Eğitim Seviyesi İlişkisinin İncelenmesi

	SORU_EGITIM	N	Mean Rank
Mobbing Sorulari	EGITIM ALMADIM	8	32.06
	ILKOGRETIM	31	50.34
	LISE	61	66.27
	LISANS	29	94.69
	LISANSUSTU	9	109.50
	Total	138	

Test Statistics ^{a,b}	
	Mobbing Sorulari
Chi-Square	35.073
df	4
Asymp. Sig.	.000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: SORU_EGITIM	

Çalışanların eğitim seviyeleri ile mobbing sorularına verilen cevaplar karşılaştırıldığında $p=0.000$ değeri elde edilmiş, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar daha çok üst ve orta kademe yönetici oldukları ve mobbing uygulamalarına daha az maruz kaldıkları görülmüştür.

H₀: İşyerindeki mobbing uygulamaları kıdeme göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerindeki mobbing uygulamaları kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Tablo 37. Mobbing Uygulamaları ile Kıdem İlişkisinin İncelenmesi

	SORU_KIDEM	N	Mean Rank
Mobbing Sorulari	1 YILDAN AZ	44	57.84
	1 - 3 YIL	48	62.96
	4 - 6 YIL	25	72.84
	7 - 10 YIL	9	92.78
	10 YILDAN FAZLA	12	114.00
	Total	138	

Test Statistics^{a,b}

	Mobbing Sorulari
Chi-Square	23.131
df	4
Asymp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: SORU_KIDEM

Ankete katılanların mobbing ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar ile kıdem ile ilgili soruya verdikleri cevaplar analiz edildiğinde, Kruskal Wallis testi sonucu $p=0.000$ değerine ulaşılmıştır. Bulunan sonuç $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_1 kabul edilmiştir. Anketlere verilen sonuçlar incelendiğinde 1 ile 4 yıl arası çalışanların mobbing uygulamalarına daha çok maruz kaldıkları görülmüştür.

H_0 : İşyerindeki mobbing uygulamaları yaşa göre farklılık göstermemektedir

H_1 : İşyerindeki mobbing uygulamaları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 38. Mobbing Uygulamaları ile Yaş Grubu İlişkisinin İncelenmesi

	SORU_YAS	N	Mean Rank
Mobbing Sorulari	20 VE ALTI	13	38.88
	21 - 25 YAS	34	56.76
	26 - 30 YAS	46	72.54
	31 - 35 YAS	17	58.56
	36 - 40 YAS	11	74.36
	41 VE USTU	17	117.94
	Total	138	

Test Statistics ^{a,b}	
	Mobbing Sorulari
Chi-Square	37.753
df	5
Asymp. Sig.	.000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: SORU_YAS	

Demografik değişkenlerden biri olan yaş ile mobbing sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde $p=0.000$ değerine ulaşılmış, bu değer de $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_1 kabul edilmiştir. Anketlere verilen sonuçlar değerlendirildiğinde mobbing uygulamalarına daha çok 20-35 yaş arası çalışanların maruz kalmakta olduğu, 35 yaş üstü çalışanların daha nadiren mobbing uygulamalarına maruz kaldığı görülmüştür.

H_0 : İşyerindeki mobbing uygulamaları çalışma saatine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : İşyerindeki mobbing uygulamaları çalışma saatine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 39. Mobbing Uygulamaları ile Çalışma Saatleri İlişkisinin İncelenmesi

	SORU SAAT	N	Mean Rank
Mobbing Sorulari	40 SAATTEN AZ	1	92.50
	40 - 60 SAAT	68	85.27
	60 - 80 SAAT	54	59.00
	80 SAATTEN FAZLA	15	34.27
	Total	138	

Test Statistics ^{a,b}	
	Mobbing Sorulari
Chi-Square	26.302
df	3
Asymp. Sig.	.000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: SORU_SAAT	

Çalışma saatleri ile mobbing ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde elde edilen $p=0.000$ değeri $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Anketteki sorular incelendiğinde genelde 60-80 saat ve 80 saatten fazla çalışanların mobbing uygulamalarına diğer çalışanlara oranla daha sık maruz kaldıkları tespit edilmiştir.

3.6.4 İş Stresi ile Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular

H_0 : İşyerinde yaşanan iş stresi pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : İşyerinde yaşanan iş stresi pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Tablo 40. İş Stresi ile Pozisyon İlişkisinin İncelenmesi

SORU_POZISYON		N	Mean Rank
Stres Sorulari	UST KADEME YONETICI	7	111.36
	ORTA KADEME YONETICI	26	95.35
	SEF	21	62.71
	UZMAN	12	74.67
	DIGER	72	57.22
	Total	138	

Test Statistics ^{a,b}	
	Stres Sorulari
Chi-Square	26.165
df	4
Asymp. Sig.	.000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: SORU_POZISYON	

İş stresi ile ilgili sorulara verilen cevaplarla çalışanın kıdemi ile ilgili sorulara verilen cevaplar karşılaştırıldığında $p=0.000$ sonucu elde edilmiş ve bu sonuç $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Sorulara verilen cevaplar incelendiğinde daha çok iş stresi yaşayan grup olarak üst ve orta kademe dışındaki çalışanlar görülmüştür. Üst ve orta kademe çalışanlar mobbing uygulamalarında olduğu gibi iş stresinden de daha az etkilenmektedir.

H₀: İşyerinde yaşanan iş stresi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerinde yaşanan iş stresi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 41. İş Stresi ile Cinsiyet İlişkisinin İncelenmesi

	SORU_CINSIYET	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Stres Sorulari	BAY	72	72.17	5196.50
	BAYAN	66	66.58	4394.50
	Total	138		

Test Statistics ^a	
	Stres Sorulari
Mann-Whitney U	2183.500
Wilcoxon W	4394.500
Z	-.821
Asymp. Sig. (2-tailed)	.412
a. Grouping Variable: SORU_CINSIYET	

İş stresi ile cinsiyet sorularına verilen cevaplar incelendiğinde elde edilen $p=0.412$ değeri $p=0.05$ değerinden büyük olduğu için H₁ hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuca göre iş stresi yaşayan çalışanlarda kadın-erkek ayrımı olmamakta, her iki cinsiyetteki çalışanlar benzer oranlarda iş stresinden mağdur olmaktadır.

H₀: İşyerinde yaşanan iş stresi eğitim seviyesine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerinde yaşanan iş stresi eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 42. İş Stresi ile Eğitim Seviyesi İlişkisinin İncelenmesi

	SORU_EGITIM	N	Mean Rank
Stres Sorulari	EGITIM ALMADIM	8	35.75
	ILKOGRETIM	31	51.60
	LISE	61	67.95
	LISANS	29	89.67
	LISANSUSTU	9	106.67
	Total	138	

Test Statistics ^{a,b}	
	Stres Sorulari
Chi-Square	27.193
df	4
Asymp. Sig.	.000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: SORU_EGITIM	

Çalışanların eğitim durumları ile stres sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde Kruskal Wallis analizi sonucu $p=0.000$ değerine ulaşılmış ve anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Anket sorularına verilen cevaplar incelendiğinde, eğitim almayan, ilköğretim ve lise seviyesinde eğitime sahip çalışanların diğerlerine oranla çok daha fazla stres altında oldukları görülmüştür.

H_0 : İşyerinde yaşanan iş stresi kıdeme göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : İşyerinde yaşanan iş stresi kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Tablo 43. İş Stresi ile Kıdem İlişisinin İncelenmesi

Ranks			
SORU_KIDEM		N	Mean Rank
Stres Sorulari	1 YILDAN AZ	44	61.23
	1 - 3 YIL	48	61.79
	4 - 6 YIL	25	75.08
	7 - 10 YIL	9	81.06
	10 YILDAN FAZLA	12	110.38
	Total	138	

Test Statistics ^{a,b}	
	Stres Sorulari
Chi-Square	17.465
df	4
Asymp. Sig.	.002
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: SORU_KIDEM	

İşyerinde çalışanların yaşadığı iş stresi ile çalışanların kıdemi incelendiğinde, Tablo 43'te gösterilen $p=0.002$ değeri elde edilmiştir. Bu değer anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_1 hipotezi doğrulanmıştır. Cevaplanan sorularda yapılan inceleme sonucu, 1-6 yıl kıdeme sahip çalışanların diğer çalışanlara göre çok daha fazla strese maruz kalmakta olduğu görülmektedir.

H_0 : İşyerinde yaşanan iş stresi yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : İşyerinde yaşanan iş stresi yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 44. İş Stresi ile Yaş İlişkisinin İncelenmesi

	SORU_YAS	N	Mean Rank
Stres Sorulari	20 VE ALTI	13	36.62
	21 - 25 YAS	34	55.59
	26 - 30 YAS	46	70.99
	31 - 35 YAS	17	64.00
	36 - 40 YAS	11	88.36
	41 VE USTU	17	111.74
	Total	138	

Test Statistics ^{a,b}	
	Stres Sorulari
Chi-Square	34.748
df	5
Asymp. Sig.	.000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: SORU_YAS	

İşyerinde çalışanların yaşadığı iş stresi ile yaş ilişkisi analiz edildiğinde çıkan $p=0.000$ değeri $p=0.05$ değerinden küçük olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Cevaplanan sorularda yapılan inceleme sonucu 30 yaş altı çalışanların diğer çalışanlara göre çok daha fazla stres altında oldukları görülmektedir.

H₀: İşyerinde yaşanan iş stresi çalışma saatine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: İşyerinde yaşanan iş stresi çalışma saatine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 45. İş Stresi ile Çalışma Saatlerinin İncelenmesi

	SORU SAAT	N	Mean Rank
Stres Sorulari	40 SAATTEN AZ	1	85.50
	40 - 60 SAAT	68	80.40
	60 - 80 SAAT	54	62.07
	80 SAATTEN FAZLA	15	45.73
	Total	138	

Test Statistics ^{a,b}	
	Stres Sorulari
Chi-Square	14.667
df	3
Asymp. Sig.	.002
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: SORU_SAAT	

Çalışma saatleri ile ilgili soruya verilen cevaplarla, iş stresi ile ilgili sorulara verilen cevaplar analiz edildiğinde, $p=0.002$ değeri elde edilmiştir. Bu değer $p=0.05$ değerinden küçük olduğundan, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Sorulara verilen cevaplarla yapılan inceleme sonucu 60 saat ve üzeri sürelerde çalışanların daha çok strese maruz kaldıkları görülmektedir.

SONUÇ

Mobbing, karmaşık davranışlarla karakterize edilen ve işyerinde karşılaşılan bir olgu olarak tarif edilebilen, bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar ve baskılar olarak tarif edilebilir.

İş stresi, işin insan üzerinde oluşturduğu baskıdır ve kişiler için de kurumlar için de sorunlara yol açabilmektedir. Toplumun sağlığını etkileme ihtimali de olan iş stresinin önemi, bireyi olumsuz etkileyerek iş performansının düşmesine, işe yabancılaşmasına, kalitenin azalmasına ve iş kazalarına sebep olmasıdır.

Bu olgulardan hareketle yapılan bu çalışma, uygulama yapılan sektör olan tekstil sektöründe kısaca mobbing terimi ile ifade edilen psikolojik baskı, yıldırma, sözlü ve yazılı taciz gibi davranışların çalışanın iş stresi üzerinde ne denli etkili olduğunun belirlenmesi açısından da önemlidir.

Araştırmanın amacına uygun olarak iş stresi ile mobbing uygulamalarının ilişkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur.

Yapılan değerlendirme çalışmaları sonucunda, mobbing olarak literatürde tanımlanmış işyerinde psikolojik baskı, yıldırma, sözlü ve yazılı taciz uygulamaları ile işyerinde yaşanan iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Böylece ana hipotez doğrulanmaktadır.

Örgüt içindeki kişiler ve gruplar arasındaki güzel ve paylaşıma dayalı ilişkiler, hem o örgütte çalışan birey, hem de örgüt sağlığı açısından kaçınılmazdır. İşletmelerde, ilişkilerin sağlıklı olmaması, bireyde stres, duygusal çöküş, düşük iş tatmini ve fiziksel rahatsızlıklara neden olabilmektedir. İnsanlar işyerlerine sadece maddi gelir için değil aynı zamanda sosyal ilişkiler için de gelmektedirler. Dolayısıyla, örgüt içinde yaşanan mobbing ve benzeri uygulamalar, çalışanda yalnızca strese neden olmamakta, aynı zamanda belki de geri dönüşü olmayacak psikolojik ve fizyolojik bozukluklara neden olabilmektedir.

Mobbingi, bir stres kaynağı olarak, tüm stres yapıcılar arasında belki de en karmaşık olan stresör, buna bağlı olarak oluşan stresin sonuçlarını da diğerlerine göre en ağır hasara neden olan bir faktör olarak gösterebiliriz. Rollerin belirginleştirilmesi, işin tanımının daha iyi yapılması veya pozisyonun değiştirilmesi gibi geçici çözümlerle önüne geçilemeyecek bir stres yapıcı olarak mobbing, gün geçtikçe, çalışan veya işletmeler tarafından halen yeteri kadar bilgi birikimine sahip olunamamış bir olgu olarak hayatımıza yön vermektedir.

Yukarıda bahsedilen ana hipoteze destek vermek amacıyla geliştirilen alt hipotezlerin sonuçlarına bakıldığında, işyerindeki mobbing çalışanlara hem iş arkadaşları hem de üst yönetim tarafından benzer oranlarda uygulanmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde, özellikle araştırmaya konu olan tekstil sektöründe, bir kısım çalışan iş arkadaşlarından, bir kısım çalışan ise şef veya patronlarından bu tip uygulamaları görebilmektedirler. Bu sonuca bağlı olarak, çalışanların yaşadığı iş stresi, olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalma sıklığına göre doğru orantılı olarak artmaktadır.

Araştırma kapsamına dahil edilen fiziksel saldırı durumlarının incelenmesi sonucunda mobbing ile tabir edilen olumsuz tutum ve davranışlar sonucu kişide oluşan iş stresine etki etmediği görülmektedir. Mobbing kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde, fiziksel saldırı ve cinsel taciz olaylarının bu konunun kapsamı dışında kaldığı görülmüş, bu hipotez ile de bu durum desteklenmiştir.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuca göre, çalışanların fikir beyan etmelerinin üstleri veya iş arkadaşları tarafından engellenmesinin çalışan için önemli bir stres kaynağı olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda politik ve dini görüşleri dolayısıyla çalışanların ister iş arkadaşları ister üstleri tarafından gördükleri baskılar ve eleştiriler çalışanda iş stresine neden olmaktadır. Kurum içi çalışanlar arası iletişime bakıldığında, yoğun stres altında olan çalışanların özellikle iş arkadaşları veya yöneticileri tarafından sözleri kesilen, bağrılarak konuşulan, dik bakışlar ve el kol hareketlerine maruz kalan, varlığı görmezden gelinen kişiler olduğu görülmektedir.

Örgütlerde, yıldırma, baskı ve sözel taciz olaylarının örgüt stratejisi haline gelmesi düşüncesi dahi çalışanlarda stres yapıcı bir faktör olarak görülmektedir. İş arkadaşlarının bu gibi durumlar sonucu mağdur olmaları, bu durumlara gerek bizzat şahit olunması, gerekse kulaktan kulağa yayılan söylentiler çalışanların büyük çoğunluğunda kaygıya ve strese neden olabilmektedir.

Cinsiyet farkı gözetmeksizin, mobbing, işletmelerde tüm çalışanlar için önemli bir sorun olmaya devam etmektedir. Mobbing uygulamalarında kıdem ve eğitim seviyesi önemli bir demografik etmendir. Eğitim seviyesi düşük ve kıdemi az olan çalışanlar kendilerini daha savunmasız hissedebilmekte ve mobbingden daha çok etkilenebilmektedirler. Buna karşın, yüksek eğitim seviyesine sahip olanlar ve kıdemliler kendilerini daha fazla müdafaa edebilmeleri nedeniyle mobbinge karşı farklı tepki gösterebilmekte ve mobbingden daha az etkilenebilmektedirler. Pozisyona bakıldığında ise, astların mobbingden daha fazla etkilenebilmesinin, mobbinge maruz kalan taraf oldukları, orta ve üst yönetim kadrosunda olanların ise, daha az etkilenebilmesinin mobbingin kaynağı olduklarından dolayı olduğu söylenebilmektedir. Yaş seviyelerine bakıldığında, kıdem ve pozisyona da bağlı olarak, belli bir yaş seviyesinin üstü çalışanların mobbingden daha az etkilenebilmekte olduğu ve işe yeni giren, deneyimsiz ve alt pozisyonlarda çalışanların mobbinge ve sonuçlarına daha fazla maruz kaldığı görülmüştür.

Cinsiyet faktörü, çalışanların strese maruz kalmalarında yine önemli bir etmen olmamakta, kadın olsun erkek olsun tüm çalışanlar eşit oranda stres yaşayabilmektedirler. Eğitim seviyesi yüksek, kıdemli ve üst düzey çalışanlar, diğer çalışanlara oranla daha az strese maruz kalmaktadırlar.

Yaşanan mobbing uygulamalarının önüne geçilmesinde, bireye, örgüte, topluma ve devlete büyük görevler düşmektedir. Mobbinge mücadelede, soruna ilişkin farkındalığın, hem birey olarak çalışan tarafından, hem de bu tip olayların uygulanmasına ortam sağlayan örgüt tarafından sağlanmış olması gerekmektedir. Konu ile ilgili tüm toplumun, tüm organları ile bilgilendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Çalışma hayatını ve standartlarını geliştirmek için işverenin, bu olaylar yaşanmadan veya işçisinin şikayetinden önce önlem alması, çalışma ortamının iyileştirilmesinin sağlanması, mobbinge karşı oluşturulmuş standart ve değerlerle birlikte bir örgüt kültürü geliştirilmesinin gerekliliği açıkça ortadadır. Liderlik anlayışının geliştirilmesi, tüm örgütün bilgi sahibi yapılması, kişilerarası açık iletişime olanak verecek şekilde takım çalışmalarına yönelinmesi, çalışanların nasıl yardım alabilecekleri konusunda bilgilendirilmesi, işyeri hekimliği gibi psikolojik danışmanlık sisteminin de yasal olarak işletmelerde zorunlu tutulmasının, mobbing ve dolayısıyla işyerinde yaşanan stresin önlenmesi için atılabilecek adımlar arasında olduğu söylenebilir.

Birçok ülkede olduğu gibi, ülkemizde de mobbing uygulamalarını tam olarak tarif eden, bu uygulamalara karşı işverenin sorumluluklarını açıkça ortaya koyan ve gerekli yaptırımları net bir şekilde belirten kanun ve yönetmeliklerin çıkarılması ve yürürlüğe konması da devletin bu konu ile ilgili gerçekleştirebileceği önemli bir adımdır.

Sonuç olarak, mobbing kavramı ülkemizde yeni bir kavram olarak bilinse de işletmelerde bu tip uygulamalar ismi konmasa dahi geçmişten günümüze süregelmektedir. Bu uygulamaların, iş yaşamı ve çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerinde daha ağır etkileri oluşmadan, hem bireysel hem de örgütsel bir bilinçlenme ile bu olgunun önüne geçilmeli ve daha sağlıklı çalışma ortamları yaratılmalıdır.

KAYNAKLAR

ARPACIOĞLU, Gülcan. “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz”, www.insankaynaklari.com, 04.03.2004

AYDIN, Şule. “Örgütsel Stres Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 3, 2004

BİRKÖK, Cüneyt. “Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi ”, Adapazarı Polis Teşkilatına Verilen Konferans Metni, ASM, Adapazarı, 29 Şubat 2000

CAN, Petek. “Stres Yönetimi”, Antalya sanayici ve işadamları derneği konferans metni http://www.ansiad.org.tr/v2/dergiler/52/files/petekcan_stres.htm

CARNERO, M. Angeles. Blanca Martinez. “Economic And Health Consequences Of The Initial Stage Of Mobbing: The Spanish Case”, 07.06.2005

COOK, Curtis W. Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffey. **Management and Organizational Behavior**, McGraw Hill, 1997

COX, Tom. “Stress Research and Stress Management: Putting Theory at Work”, **HSE Contract Research Report** No : 61/1993

“Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları”, **Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu İşveren Dergisi**, Haziran 2001

“Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışan”, <http://www.e-psikoloji.com/modules.php?name=News&file=article&sid=28>, 30.05.2004

DAVENPORT, Noa. Ruth Schwartz Distler ve Gail Pursel Elliott. **Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003

“Enough Workplace Stress:Organizing for Change”, Canadian Union of Public Employees, Ottawa, 2003

ERGENEKON, Sevdâ. “İşyerinde Duygusal Taciz(Mobbing)”, **Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi** sayı: 19

http://www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/index.php?modul=guncel&duyuru=375&PHPSESSID=ae9321a80b7ba3b708a7bde4847451fc 26.05.2006

ERİN, Frew J. “Stressors, Strain and Spirituality at Work”, A dissertation submitted to the graduate school in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of Philosophy, New Mexico State University, May 2000.

“Facts Sheet no 23”. **European Agency for Safety and Health at Work**, Belçika,2002

GÖKÜŞ, Rıza Ö. “Emniyet Teşkilatında Stres Durumları ve Başa Çıkma Yolları”, s.3, www.cagipolisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm

“İş yerimde yalnızım!”, [insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) içerik ekibi, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3489>, 22.09.2004

“İşyerinde En Büyük Dert Duygusal Taciz”, **Vatan Gazetesi**, 4 Eylül 2006 Pazartesi

“İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, <http://www.isguc.org> / 17.07.2003

KOCACIK, Faruk. “Şiddet Olgusu Üzerine”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1.

LAÇİNER, Vedat. “Mobbing(İşyerinde Psikolojik Taciz)”, **The Journal of Turkish Weekly**, USAK Stratejik Gündem (USG), 24 Nisan 2006, <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>

LEYMANN, Heinz. "Conflict: Risk For Mobbing",
<http://www.leymann.se/English/12110E.HTM>

LEYMANN, Heinz. "Information about Psychoterror in the Workplace", Frequently Asked Questions, <http://www.leymann.se/English/00005E.HTM>

LEYMANN, Heinz. "The Content and Developement of Mobbing at Work", **European Journal of Work and Organizational Journal of Psychology**, 1996

NEUMAN, Joel H. Loreleigh Keashly. "Workplace Bullying: Persistent Patterns of Workplace Aggression", State University of New York at New Paltz

"Ortak program, sağlık sektöründeki işyerlerinde görülen şiddete karşı yeni bir girişim başlatıyor", **International Labour Office Branch Office Ankara-Uluslararası Çalışma Ofisi Ankara** ISSN 1564-510 Newsletter 2002 - 3

ÖZGÜR, Filiz. "Hizmet Sektöründe Çalışanların Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik karşılaştırmalı Bir Araştırma", YTÜ SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

QUİNE, Lyn. "Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey", **BMJ (British Medical Journal)** Sayı 318, 23 Ocak 1999, www.bmj.com

PASQUALE, Verena Di. "Studie Untersucht Mobbing Am Arbeitsplatz - Study Examines 'Mobbing' At The Workplace", **European Industrial Relations Observatory On-line**, 19-08-2002, Id: DE0208203F

PEHLİVAN, İnayet. **Yönetimde Stres Kaynakları**, Pegem Yayınları, Ankara, 1995

"Research on Work Related Stress", **European Agency for Safety and Health at Work**, Luxembourg, 2000

ROWSAN, Arthur. **Stres Yönetimi**, çev.Şahin Cüceloğlu, Sistem yayıncılık, İstanbul, 1998

SCHERMERHORN, John R. Jr.James G. Hunt,Richard N. Osborn. **Organizational Behavior**, 7. Edition, Wiley, 2002

SOLMUŞ, Tarık. “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz(Mobbing)”, “İş,Güç” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** Cilt:7 Sayı:2 , Haziran 2005, ISSN: 1303-2860

“Stres ve Stresle Başa Çıkma”, Sempozyum,
www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/levent_onen.doc

“Stress and Your Performance” , Job Stress Management Resources,
<http://www.mindtools.com/stress/UnderstandStress/StressPerformance.htm>

TAŞTAN, Seçil. “Stres ve Stres Yönetimi”, Yönetim Organizasyon ve İnsan Kaynakları Bilgi Sitesi, www.humanresourcesfocus.com.

TEHRANİ, Noreen. “Bullying: A Source Of Chronic Post Traumatic Stress?”, **British Journal of Guidance & Counselling**, Vol. 32, No.3, Ağustos 2004

TINAZ, Pınar. **İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)**, Beta yayıncılık, İstanbul Mart 2006

TOKAY, Tülay. "Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi", YTÜ SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000

“Travma Sonrası Stres Bozukluğu”, Pfizer,
<http://www.pfizer.com.tr/tr/saglik/hastalik.asp?CID=2&ID=94>

TUTAR, Hasan. “İşyerinde Psikolojik Şiddet Süreci”,
<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm>

TUTAR, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000

VAJDA, Róza. “The Perception Of Mobbing And Related Services In Hungary”, Report for Daphne Project Mobbing II, Mona Foundation Hungary 2006

VANDEKERCKHOVE, Wim. M.S. Ronald Commers. “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, **Journal of Business Ethics**, 2003

VECCHIO, Robert P. **International Edition Organizational Behavior**, The dreyden press, Fort Wort, 1995

YÖNEY, Hakan. “Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik”,
www.insankaynaklari.com 09/12/2004 tarihli makale.

YÜCETÜRK, E.Elif. M. Kemal Öke, “Mobbing And Bullying: Legal Aspects Related To Workplace Bullying In Turkey” 2005/2 South-East Europe Review
[Http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm](http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm)

EK1

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü - İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Bu anket, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi yüksek lisans programında Yrd.Doç.Dr. Turhan Erkmen danışmanlığında yürütülmekte olan “Psikolojik Baskı – İş Stresi” ilişkisine yönelik bir tez çalışmasına yönelik olarak geliştirilmiştir. Soruların eksiksiz cevaplanması sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır ve doldurmanız tahmini 10 dakikanızı alacaktır.

Akademik amaçla yürütülen bu çalışmanın anketine verilen cevapların gizliliği tarafımızca önemsenmektedir.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

EMRE IŞIK
YTU Tez Öğr.

I. BÖLÜM GENEL BİLGİLER

Aşağıdaki sorular, her sorunun bir cevabı olacak şekilde ve kutucukların içine X işareti koyarak cevaplanacaktır.

Yaş Grubunuz?

☐ 20 ve altı ☐ 21—25 ☐ 26—30 ☐ 31—35 ☐ 36—40 ☐ 41 ve üstü

Cinsiyetiniz ?

☐ Bay ☐ Bayan

Medeni Durumunuz ?

☐ Evli ☐ Bekar

Eğitim Durumunuz ?

☐ Eğitim almadım ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

Hangi Sıklıkla Sosyal Aktivitelerde Bulunuyorsunuz ?

☐ Hergün ☐ Haftada birkaç kez ☐ Ayda birkaç kez
☐ Yılda birkaç kez

Kaç Yıldır Aynı Kurumda Çalışıyorsunuz ?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla

Hangi Pozisyonda Çalışıyorsunuz ?

☐ Üst kademe yönetici ☐ Orta kademe yönetici ☐ Şef ☐ Uzman
☐ Diğer

Haftada Kaç Saat Çalışıyorsunuz ?

☐ 40 saat ☐ 40-60 saat ☐ 60-80 saat ☐ 80 saatten fazla

II. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular, soruların yanlarındaki 5 kutucuktan size uygun olan **sadece birine X işareti** konarak cevaplanacaktır.

	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
İşyerinde sizinle konuşulurken üstü kapalı, imalı sözler kullanılıyor.					
Yaptığınız iş doğru ve yerinde bile olsa, aşağılanıyor veya horgörülüyor.					
İş arkadaşlarınız arasında hakkınızda dedikodu yapılıyor.					
Fikirlerinizi beyan etmeniz işyerindeki üstünüz tarafından engelleniyor.					
Fikirlerinizi beyan etmeniz diğer çalışanlar tarafından engelleniyor.					
Sizinle konuşulurken, yüksek sesle, bağırarak konuşuluyor.					
Sizinle konuşulurken, dik bakışlar ve el kol hareketleri yapılıyor.					
İşyerinde sürekli olarak sözünüz kesiliyor ve susturuluyorsunuz.					
İşyerindeki insanlardan bazıları size çeşitli konularda iletişim kurma şansı tanımıyor.					
Yaptığınız işle ilgili olarak iş arkadaşlarınızdan sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kalıyorsunuz.					
Yaptığınız işle ilgili olarak üstlerinizden sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kalıyorsunuz.					
İşyerinde yazılı tehditlere maruz kalıyorsunuz.					
İşyerinde çalışanlar sizinle iletişim kurmayı reddediyor.					
Bazı durumlarda varlığınız görmezden geliniyor.					
Sizinle bazı kişiler konuşmuyor.					
Yerinizi değiştirilip çalışma arkadaşlarınızdan ayrı bir odaya alınıyorsunuz.					
Hakkınızda iftira ve yalanlar söyleniyor.					
İşyerinde üstleriniz tarafından politik veya dini görüşlerim sebebiyle baskı görüyorsunuz.					
İşyerinde çalışanlar politik görüşünüz ve inançlarınızı sürekli eleştiriyor.					
İş performansınız ve yeteneğiniz kötü niyetli kişiler tarafından engelleniyor.					
İşyerinde verdiğiniz kararlar sorgulanıyor.					
Size hitap edilirken onurunuzu kırıcı sözler söyleniyor.					
İş arkadaşlarınızdan bazıları sözlü olarak yıldırma ve baskılarla işini bırakmak zorunda kaldı.					
İşyerinde sürekli uygulanan çeşitli baskılar nedeniyle rapor almak zorunda kaldınız.					
Çalıştığınız yerde yıldırma, sözel baskı ve tacizlerin bir örgüt stratejisi haline gelmesi sizi rahatsız eder.					
Geçtiğimiz 6 ay boyunca işyerinizde psikolojik baskılara maruz kaldınız.					

III. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular, soruların yanlarındaki 5 kutucuktan size uygun olan **sadece birine X işareti** konarak cevaplanacaktır.

	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalıştığımız iş hep tekrarlayan işlerden oluşuyor.					
Aşırı iş yükü dolayısıyla zaman baskısı hissediyorsunuz.					
İşinizde çok fazla sorumluluk var.					
Çalıştığımız işte iş güvenliğinizin yetersiz olduğunu hissediyorsunuz.					
İşyerinde stres ve çalışma koşulları nedeniyle bir rahatsızlık geçirdiniz.					
Bir çok kişiden emir almak sizde strese neden oluyor.					
İşe yeterince uygun olmadığını düşünüyorsunuz.					
Yaşadığınız iş stresi nedeniyle çalışma kalitesi düştü.					
Yaşadığınız iş stresi nedeniyle iş tatmininiz azaldı.					
İşyerindeki küçülme, personel azaltımı gibi olaylar sizde strese neden oluyor.					
İşyerinde karşılaştığınız stres sizde sağlık sorunlarına neden oluyor.					
Yaşadığınız iş stresi nedeniyle işe gidemediğiniz günler oldu.					
İş ile ilgili bazı aktivitelerden mahrum ediliyorsunuz.					
Size sizinle ilgisi olmayan işler veriliyor.					
Son 2 yılda iş arkadaşlarınızın size olan davranışları nedeniyle iş stresiniz arttı.					
Son iki yılda üstlerinizin size olan davranışları nedeniyle iş stresiniz arttı.					
Sizi en çok etkileyen stres nedeni fiziksel saldırılardır.					
Sizi en çok etkileyen stres nedeni sözlü saldırılar ve psikolojik baskılardır.					
İş arkadaşlarınızdan bazıları sözlü olarak yıldırma ve baskılarla yoğun stres yaşamak zorunda kaldı.					
Gördüğünüz baskı ve psikolojik saldırılar nedeniyle işe gitmek istemiyorsunuz					
İşyerinde maruz kaldığınız olumsuz tutum ve davranışlar nedeniyle uyukularınız düzensizleşti.					

Son 12 ayı düşündüğünüzde, en çok kim tarafından sözel saldırıya maruz kaldınız?

- ☐ İş arkadaşları ☐ Üst yönetim

Herhangi bir şekilde sözel baskılara uğradığınızda ne yaptınız?

- ☐ Hiçbir şey ☐ Başka bir pozisyona transferimi istedim ☐ Kendisi ile konuştum
☐ Hiç olmamış gibi varsaydım ☐ Arkadaşıma / Aileme söyledim ☐ Üstüme şikayet ettim

Herhangi bir şiddet olayına maruz kaldınız ve hiç kimseye söylemeyip yok saydıysanız niçin?

- ☐ Önemli değildi ☐ Korktum ☐ Gereksiz gördüm ☐ Ben suçluydum
☐ Ne şekilde nereye danışacağımı bilmiyordum ☐ Diğer

Son iki yılda hangi sıklıkla olumsuz tutum ve davranışlara maruz kaldınız?

- ☐ Hiç ☐ 1 defa ☐ 2-5 defa ☐ 6-10 defa ☐ 10'dan fazla