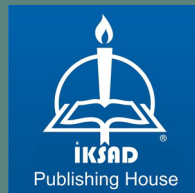


# SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MUTSUZLUK NEGATİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR

Editör: Dr. Bünyamin ÖZGÜLEŞ



# SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA

## MUTSUZLUK

### NEGATİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR

*Editör: Dr. Bünyamin ÖZGÜLEŞ*

**YAZARLAR:**

**Bünyamin ÖZGÜLEŞ**

**Dursun BOZ**

**Emel FİLİZ**

**Fatih ORHAN**

**Ferhat BAŞ**

**Fırat SEYHAN**

**Günseli UZUNHASANOĞLU**

**Hacer CANATAN**

**Harika ŞEN**

**Haşim ÇAPAR**

**Levent YÜCEL**

**Serdal KEÇELİ**



Copyright © 2023 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social Researches Publications®  
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)  
TURKEY TR: +90 342 606 06 75  
USA: +1 631 685 0 853  
E mail: iksadyayinevi@gmail.com  
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.  
Iksad Publications – 2023©

**ISBN: 978-625-367-035-1**  
Cover Design: İbrahim KAYA  
March / 2023  
Ankara / Turkey  
Size = 21x29,7 cm

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b>	
Dr. Bünyamin ÖZGÜLEŞ.....	5
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>Negatif Örgütsel Davranış ve Mutsuzluk</b>	
Dr. Bünyamin ÖZGÜLEŞ.....	7
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>Stres</b>	
Dr. Ferhat BAŞ.....	23
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>Mobbing</b>	
Dr. Öğr. Üyesi Dursun BOZ.....	45
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>Örgütsel Sinizm</b>	
Öğr. Gör. Dr. Günseli UZUNHASANOĞLU	
Dr. Öğr. Üyesi Harika ŞEN.....	65
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>Tükenmişlik</b>	
Dr. Serdal KEÇELİ.....	85
<b>ALTINCI BÖLÜM</b>	
<b>İşyeri Nezaketsizliği</b>	
Dr. Öğr.Üyesi Haşim ÇAPAR.....	113
<b>YEDİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>Örgütsel Çatışma</b>	
Dr. Öğr.Üyesi Hacer CANATAN.....	133
<b>SEKİZİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	
Dr. Öğr.Üyesi Levent YÜCEL.....	155
<b>DOKUZUNCU BÖLÜM</b>	
<b>Örgütsel Yabancılaşma</b>	
Dr. Öğr.Üyesi Emel FİLİZ .....	173
<b>ONUNCU BÖLÜM</b>	
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	
Öğr.Gör.Dr. Fatih ORHAN	
Öğr.Gör. Fırat SEYHAN.....	197



## ÖN SÖZ

Her şey zıddıyla bilinir gerçeğinden hareketle mutluluk kavramını mutsuzluk ve negatif örgütsel davranış kavram ve kuramlarıyla tanımlamaya çalışacağımız bu kitap bölümünde konunun etraflıca ele alınarak okuyuculara mutluluk konusu ve mutsuzluk konusu hakkında etraflıca bilgi edinilmesini amaçladık. Tıp bilimlerindeki hastalık durumunu Problem ortaya çıktıktan sonra iyileştirme amacı tıp biliminin alt bölümü olan psikiyatri bilimini de bu yönüyle etkilemiştir. Dolayısı ile psikiyatri bilimi problem ortaya çıktıktan sonra onu çözmeye çalışmaktadır bir başka deyiş ile reaktif bir yaklaşım sergiler. Olumsuzdan olumluya doğru bir çalışma ve sorunu çözüme durumu oluşmuştur. Son zamanlarda ise tıp bilimlerinde olduğu gibi artık problemi çözmek yerine proaktif bir şekilde önleyici hizmetler geliştirilmeye başlanmıştır. Bu yönüyle pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış konuları daha önem arz etmeye başlamıştır. Bu kitabın bir öncülü sayılabilecek olan sağlık çalışanlarında mutluluk kitabında olumlu duygular oldukça geniş bir açıdan ele alınmıştır. Bu kitap da ise olumsuz duyguları ve mutsuzluk konularını ele alarak mutluluk konusunun tersi durumu ile de ilgili bilgi edinilecektir.

Kitabımızın bölümleri alanlarında uzman akademisyen arkadaşlarımızın yazdıkları sırası ile mutsuzluk, stres, mobing, sinizm, Tükenmişlik, iş yeri nezaketsizliği, örgütsel çatışma, örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz duyguları çağrıştıran ve neticesi itibari ile çalışanların mutsuzluğuna zemin hazırlayan konuları sağlık çalışanları ve sağlık kurumları ile bağlantılı olarak ele almaya çalışılmıştır.

Sağlık çalışanlarının iş yaşamlarındaki mutsuzluk sebeplerini örgütsel davranış açısından değerlendiren bölüm yazarlarımızın bakış açısıyla oluşturmaya çalıştığımız bu eserin sağlık çalışanlarına ve sektöre mütevazı bir katkı sağlaması en büyük amacımızdır.

**Dr. Bünyamin ÖZGÜLEŞ**

**Eskişehir 2023**



## **BÖLÜM 1**

### **NEGATİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE MUTSUZLUK**

**Dr. Bünyamin ÖZGÜLEŞ<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Dr., bunyas32@yahoo.com; ORCID: 0000-0002-8401-3620





## GİRİŞ

Son otuz yılda örgütsel davranış çalışmaları literatürde oldukça fazla yer almaya başlamış olup çalışanların duygu durumlarını incelenmiş ve farklı kavramlar ile tanımlanmaya başlanmıştır. Freud ile birlikte ruhsal hastalıkların tanımlanması yapılmış ve bu hastalıklara çözüm üretilmeye çalışılmıştır. Pozitif psikoloji ile de ruhun hastalıklı yanından çok sağlıklı tarafıyla ilgilenilmeye başlanmıştır. Çalışanların iş yaşamlarındaki mutluluk ve mutsuzluk konuları bireysel farklılıktan oluşmak ile birlikte örgüt içersindeki davranış kuramlarından da etkilenmektedir.

Bu kitap bölümünün konusu olan negatif örgütsel davranış konuları ve mutsuzluk kavramları çok basit bir çıkarsama ile olumlunun tersi olumsuzluk ve neticesi itibari ile mutsuzluk sebebi olarak karşımız çıkar.

Psikolojik açıdan bakıldığında mutsuzluk depresyon ile ilişkilendirirken iş yaşamında bu durumlar stres, Tükenmişlik, mobbing, sinizm, işten ayrılma niyeti, iş yeri nezaketsizliği, örgütsel çatışma, örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma gibi bu kitabında konularını içeren kavramlardan oluşmaktadır.

Ayrıca bu kitap da temel bölüm olarak değinilmeyen örgütsel depresyon, nepotizm, yalakalık, iş güvencesizliği, rol belirsizliği, görevi kötüye kullanma, sanal kaytarma, presenteizm, değişime direnç, gibi kavramlar ile birlikte düşünüldüğünde tüm bu negatif örgütsel davranışların çalışanları mutsuz edeceği çıkarsaması zor olamasa gerekir.

Mutsuzluk veya mutluluğun olmaması çok genel bir kavram olması sebebi ile tanımlanması oldukça zor bir kavram olmak ile birlikte en küçük çocuktan en büyük insanlara kadar günlük yaşamda adından sıklık ile bahsedilen istenen çeşitli çıkarsamalarda ve felsefi yaklaşımlarda bulunan bir konudur. Bilim dünyası da bu konuları etraflıca anlatmaya çalışma gayreti ile beklide ana konuyu birazda atlamaktadır denebilir. Aslında bir çok eğitim konusunun temel problemi konuyu etraflıca tartışacağız derken hedeften sapmakta ve aslında basit düşünürsek konuyu daha iyi anlayabileceğimizi unutmaktayız. Ayrıca yapılan çalışmada çıkarsamaların genel geçerliliği olduğu iddiasında değiliz ve bu ön kabul ile çalışmamızı yazdığımızın bilincindeyiz.

Negatif örgütsel davranış ve mutsuzluk başlığı altında değinmeye çalıştığımız bu bölümde kavramlar felsefi psikolojik ve akademik olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

## 1. NEGATİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR.

Negatif kelimesi Fransızca kökenli bir kelime olup Türk Dil Kurumu sözlüğünde birinci anlamı olumsuz menfi olarak tanımlanmıştır. Aynı kelime ikinci anlam olarak matematik ve fizik bilimleri için eksi pozitif karşıtı olarak ifade edilmiştir (Türk Dil Kurumu, 2005, s. 1466).

Örgütsel davranış açısından ele alındığında Kanten ve Kanten yazmış oldukları eserde örgütsel davranışın karanlık yüzü olarak üretkenlik karşıtı iş davranışları, işyeri nezaketsizliği, sosyal kaytarma davranışı, sanal kaytarma, aldatma, intikam davranışı, örgütlerde dedikodu ve söylenti, bencillik, işyerinde dışlanma gibi bazı konuları ele almışlardır. Ayrıca negatif sonuçları olan davranışlar şeklinde de sorun bildirme, sinik davranışlar, izlenim yöntemi taktikleri, politik davranışlar, örgütlerde sessizlik ve düşüncelerini açıkça ifade etme davranışları gibi bazı konuları da ayrıca ele almışlardır (Kanten & Kanten, 2016, s. 475-765).

Ayrıca başka araştırmacılar tarafından negatif yönlü örgütsel davranışlar, negatif örgütsel davranışlar ve sağlık kurumları perspektifinden negatif örgütsel davranış isimleri ile Türkçe literatürde kitaplar yazılmıştır.

Negatif duygular ise bireyin performansını düşürecek yönde oluşan verimliliğinde azalma, iş gerginliği ve yaşadığı isteksizlik gibi durumları barındırmaktadır. Negatif duyguların yoğun yaşanması örgüt-çalışan arasındaki bağlılığı zedeleyerek, iş tatminini düşüren bir unsur olduğu görülmüştür. (Demir, 2021, s. 184)

Görüldüğü gibi negatif örgütsel davranış ile ilgili konular çok farklı şekillerde ifade edilmektedir. Konunun bu kadar çok kavram ve konuları içermesi negatif örgütsel davranış konularının daha fazla araştırılmaya ihtiyacı olduğunun bir başka kanıtıdır.

Mutsuzluk kelimesinin eş anlamlısı olarak kabul edilebilecek olan üzüntü kelimesi ise Türk Dil Kurumunun sözlüğünde olması istenilmeyen olaylardan doğan ruh tedirginliği, teessür tedirginliğe yol açan durum gibi anlamlarda kullanılmıştır (Türk Dil Kurumu, 2005, s. 2071). Tıp biliminde ise aynı kavram depresyon olarak karşımıza çıkmaktadır depresyon kelimesi ise Türkçeye çöküntü olarak geçmiştir. Temel belirtileri duygu anlamında isteksizlik ilgisizlik zevk almama karamsarlık davranış yavaşlığı değersiz hissetme ve iştah yokluğu cinsel isteksizlik gibi belirtileri olan ve ülkede ve dünyada önemli bir sağlık sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır (Küey, 1998, s. 5).

Çalışma yaşamında çalışanların duygu durumlarını dikkate alan çalışmalar 1900 yıllarından itibaren artış göstermiştir. Örgütsel davranış alanına, ilk defa Hugo Münsterberg bireylerinin psikolojilerinin motivasyonu ve istihdamı etkileyebileceği görüşü ve Hawthorne araştırmalarından sonra başlayan insan ilişkileri yaklaşımı ile çalışanların tatmini motivasyonu iş doyumunu gibi konuların önemini arttırmıştır (Demir, 2021, s. 181).

Kentleşme sorunlarının artması stresli yaşam değerlerin değişmesi ve çevresel faktörlerin depresyonun ortaya çıkmasını yaygınlığı ve nasıl şekillendiği konusunda tam bir fikir birliği olmadığı için daha fazla araştırma gerekmektedir (Kaya & Kaya, 2007, s. 3). Dünya sağlık örgütüne göre ruhsal bozuklukların sayısı her geçen gün artış göstermektedir bu artışın sebeplerinden biriside doğumda beklenen yaşam süresinin artmasıdır bir başka deyişle “bedenin aklı geçmesidir” Bu hastalıkların ölümcül olmadığı fakat insanlar için bireysel ve sosyal anlamda birçok kayıplara yol açacağı belirtilmiştir (Kaya & Kaya, 2007, s. 4).

Negatif örgütsel davranışları örgütlerde davranışların karanlık yüzü olarak literatürde; saldırganlık, örgütsel sapma, uygunsuz devamsızlık, işyeri şiddeti, üretkenlik karşıtı çalışma davranışı, hırsızlık, dedikodu-söylenti, sinik davranışlar, yıkıcı politik davranışlar, cinsel taciz, cinsellik, uygunsuz izlenim yönetimi, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi hem başkasına ve kendisine, hem de örgüte zarar vermeye yönelik olumsuz davranışlar şeklinde de yer almaktadır. (Binboğa, 2018)

Birçok araştırmada farklı bulgular ile negatif örgütsel davranış konuları sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Elinizdeki bu kitap da ise stres, Tükenmişlik, mobbing, sinizm, işten ayrılma niyeti, iş yeri nezaketsizliği, örgütsel çatışma, örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma konuları ile ve bu kitap da bahsi geçmeyen örgütsel depresyon, nepotizm, yalakalık, iş güvencesizliği, rol belirsizliği, görevi kötüye kullanma, sanal kaytarma, presenteizm, değişime direnç, gibi konuları da kapsamaktadır.

Binboğa negatif örgütsel davranışları örgütsel davranışın karanlık yüzü şeklinde isimlendirerek yapmış olduğu çalışmada bu konularda en fazla araştırma konusunun 79 makaleyle (%28,94) mobbing konusunda olduğunu , onu takiben sinik davranışlar ile ilgili 65 (%23,81) ve örgütsel sessizlik ile ilgili 43 (%15,75) araştırmanın yapıldığı bulgulamıştır. Bu üç konuyla ilgili toplam makalenin örgütsel davranışın karanlık yüzüyle ilgili yapılan tüm çalışmaların büyük bir bölümünü oluşturduğunu tespit etmiştir bunun yanında izlenim yönetimi, işyeri nezaketsizliği, cinsel taciz, işyerinde dışlanma gibi konularda daha az çalışma yapıldığı ve bu konular ile

ilgili farklı değişkenler ve örneklemeler ile araştırma yapılmasını önermişlerdir (Binboğa, 2018, s. 395).

## 2. YAS VE MELANKOLİ

Tanımlayıcı psikiyatride bile net bir tanımı yapılamayan melankoli, çeşitli klinik biçimler almaktadır ve bunları bir birlik altında toplayarak gruplamak tam bir kesinlikle yapılabilmemiş değildir (Aydın, 2017) bu gerçeklikten hareket ile konu etrafıca incelendiğinde; Yas ve Melankolinin, literatürde ilk defa psikanalizin kurucusu Sigmund Freud'un yazmış olduğu 1917 tarihli bir makalesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Freud bu makalede yas ve melankolinin kayıba verilen tepki açısından farklılaştığını savunur. Yasta, kişi belirli bir durumda sevgi nesnesini kaybetmenin kederiyle baş etmeye çalışır ve bu süreç bilinçli şekilde yaşanır (Vikipedi, 2002) demektedir. Ayrıca Üzüntü yas melankoli depresyon tükenmişlik gibi kavramlar birbirlerine çok yakın tanımlamaları olan konulardır. Sigmund Freud yas ve melankoli adlı eserinde konuyu etrafıca ele almaktadır. Bu kavramlar tanımlama olarak yetersiz kalmış ve tam bir tanımlama yapılamamıştır, yas her zaman sevilen bir kişi veya onun yerine konan özgürlük ideal vatan bayrak gibi soyut bir değer kaybedilmesine gösterilmiş bir tepkidir yas tepkisinin fazla olması ise melankoliyi hatırlatır. Melankolinin ruhsal olarak ayırt edici özelliği ise acı veren derin keyifsizlik dış dünyadan kopma sevme duygusunun yokluğu benlik ve özgüven zayıflaması ve bunun neticesinde kendini suçlama ve kötüleme şeklinde ortaya çıkmasıdır. Yas ile melankoli arasındaki en önemli fark yas da benlik kaygısı ve özgüven bozulmaz diğer durumlar aynıdır. Zaman içerisinde normal durum gerçek olana saygı göstererek kabul ederek galip gelmesi ile son bulur. (Freud, 2020, s. 9-13). Ayrıca eklemekte fayda var ki yası, hayata karşı normal tutumlardan kasvetli kopuşlar içerse de asla patolojik bir durum sayacağımız ve tedaviye yönlendireceğimiz bir şey olarak düşünmüyoruz. Belirli bir zaman geçtikten sonra aşıldığı fikrine güveniyor ve yasa yönelik her türlü müdahaleyi manasız ve hatta zararlı buluyoruz. (Vikipedi, 2002). Belli bir süre sonra insanların yasin üstesinden geleceğine inanılır psikolojide bırakın acısını yassın telkini de bu durumu açıklar. Bu durumda melankolinin yassın biraz daha fazla bir şeyler olduğu söylenebilir.

## 3. MUTSUZLUK VE DEPRESYON

Mutluluk kelimesi insanların ilk çağlardan beri üzerinde sıklık ile durduğu son yüzyılda ise psikoloji biliminin gelişmesi ile daha çok üzerinde tartışılan temel konular arasında bulunmaktadır. Bir çok araştırmacı ve düşünür tarafından çeşitli tanımlamaları yapılan mutluluk konusunda tam bir tanımlama birliği oluşmamıştır ilk çağlarda felsefecilerin tartıştığı

bu kavram son yıllarda farklı bilim alanlarında da (sağlık psikoloji gibi) tartışılmaya başlanmıştır. (Özgüleş, Sağlık Çalışanlarında Mutluluk, 2020, s. 23). Mutsuzluk ise bu kavramın olmaması veya az olması anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında bir şemsiye kavram olarak mutluluk ve mutsuzluk kavramları çok geniş bir konu olduğu bilinmelidir. Bu konunun da depresyon ile doğrudan ilişkili olduğu akıldan çıkarılmamalıdır.

Genel olarak “Depresyon” kelimesi insanın ruh halini yansıtan bir kavramdır. Bu yönüyle bir duygu durum halidir. Bu duygu durum mutsuzluğa neden olduğunda bu duruma “Depresyon” denir bu kelime Latince “deprimere” sözcüğünden türemiştir ve iç karartıcı anlamına gelir. Bu durum eskiden melankoli olarak adlandırılırken şimdi depresyon denmektedir. Günümüzde bir hastalık olarak da tanımlanan depresyon kavramı çok geniş bir literatür içeren bir kavram olarak psikiyatri biliminin ana konularından birisi olarak karsımıza çıkmaktadır. (Manaf, 2020, s. 10-11) .Yapılan araştırmalarda çağımızın hastalıkları olarak obezite kalp hastalıkları ve kanser hastalıkları ve depresyon gibi hastalıkların arttığını ve artacağını öngörmektedir.

Depresyonu sınıflandırmak istediğimizde Dünyada en fazla kabul gören sınıflandırma sisteminin, Amerikan Psikiyatri Birliği'nin sınıflandırmasına göre depresyon aşağıdaki şekli ile sınıflandırılmıştır.

1. Majör Depresyon
2. Distimik Bozukluk
3. Bipolar Bozukluktaki depresyon
4. Genel bir tıbbi duruma bağlı depresyon
5. Depresyonlu uyum bozukluğu
6. Başka türlü adlandırılmayan depresif bozukluk
  - a- Premenstrüel disforik bozukluk
  - b- Minör depresif bozukluk (Güven, 2008, s. 33)

Kitabın ana konusu depresyon olmadığı gerekçesi ile burada sadece sınıflandırmadan bahsedilecek ve bu sınıflandırmaların içeriği hakkında daha fazla bilgi verilmeyecektir.

Çağımızın hastalığı olan depresyon dünya sağlık örgütüne göre son yıllarda sağlık harcamalarında kalp hastalıklarından sonra ikinci sıraya yükselmiş durumdadır. (Manaf, 2020, s. 52). Depresyonun bu yönüyle artması şu tartışmaları da gündeme getirmiştir; acaba teknolojinin artması modernleşme mutsuzluğumuzu arttırmak yerine azaltıyor mu yoksa insan psikolojisindeki mutsuz ve depresif durum her zaman aynı seviyede idi de modernleşme ile

farkında lığımız arttığı için mi kendimizi daha çok mutsuz hissediyoruz. Bu konu da ayrıca tartışılması gereken konuların başında gelmektedir.

Gelişen teknoloji ile birlikte insanların çok daha mutlu olacağı düşünülürken günümüzdeki verilerin bunun aksini göstermesi (Güven, 2008, s. 1) mutluluk ve gelişmişlik arasında pozitif veya negatif anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Mutluluk çalışmalarında gelişmiş ülkelerin önlerde olduğu görülürken intihar oranlarına bakıldığında da ön sıralarda gelişmiş ülkelerin olması çok büyük bir paradoks olarak karşımızda durmaktadır.

Güven yapmış olduğu tez çalışmasında son zamanlarda dinin insan üzerinde ve hayatlarında daha fazla yer tuttuğunu ifade etmişlerdir. Dindar insanların dindar olmayanlara göre daha fazla mutlu olduklarını belirten araştırmalar olduğunu belirtmişlerdir. Dünyayı algılama şekillerimiz küreselleşme, sekülerleşme ve modernleşme kavramlarının etkisi ile algılarımızı değiştirerek dünyayı farklı algılamamıza sebep olmaktadır (Güven, 2008, s. 3-6) belkide bu aşamada hayatı anlamlandırma konusu önem arz etmektedir.

Mutluluk kavramını dini açıdan ele alan yaklaşımlarda vardır örneğin İslam dinine göre din tanımının içerisine yerleşen mutluluk kavramı din tanımı içinde şöyle geçmektedir. İslam'a göre dinin bir başka tanımı ise şöyle yapılmaktadır: "Din, Allah tarafından belirlenmiş, insanlara mutluluk yollarını gösteren, yaratılışlarındaki gaye ve hedefi, Allah'a ne şekilde ibadet yapılacağını bildiren bir kanundur." (Akseki, 1970, s. 7).

Son zamanlarda sosyal medya yazılı ve görsel basında insan kendine ne iyi geliyorsa onu yapmalı mutlu olduğun işi yap gibi tavsiyelerde bulunuyorlar sigara alkol uyuşturucu gibi maddelerde insana iyi gelebilir bu maddelerin alınması insanı mutlu edebilir fakat neticesi mutsuzluğa kapı açacaktır ve böyle yapmaya devam ederse mutlaka depresyona girecektir. (Manaf, 2020, s. 61). Bu aşamada konuyu farklı açılardan ele almanın çalışanlara fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

#### **4. İŞ YAŞAMINDAKİ MUTSUZLUK VE MUTLULUK FAKTÖRLERİ**

Çalışanların örgütlerde negatif tutum ve davranış sergilemelerinde birçok faktörün etkisi olmaktadır. Bu kapsamda negatif davranışın öncülleri kişisel özellikler ve durumsal faktörler olarak (örgütsel, sosyal ve bireysel) açısından kategorize etmek gerekebilir. (Binboğa, 2018, s. 386). Bu durum ücretten adaletten çalışma saatlerinden sosyal güvenceye, cinsiyetten yaşa,

medeni durumdan rol belirsizliği ve çatışmasına kadar birçok konuda eşitsizliğin olması çalışanları mutsuz eden faktörlerdir.

Örgütlerde mutlu çalışanların olması, insan kaynağı açısından bir rekabet avantajı olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bu rekabet avantajını elde etmede ve çalışanların işyerlerindeki mutluluk ve mutsuzluk sebeplerinin ortaya konması çalışanların performansını, verimliliklerini artırma ve işten ayrılma niyetleri azaltmaları gibi bir etkiye sahip olduğu düşünülebilir. Bir başka ifade ile çalışanların mutluluğu örgütler tarafından önemsenmektedir (Güner & Çetinkaya Bozkurt, 2017, s. 86).

Binboğa yapmış olduğu çalışmada negatif örgütsel davranışların örgüte olan olumsuz etkisine baktığımızda; yakın ve uzak dönemlerde çalışanlar arası ilişkilerde, iş düzeni ve işyeri ortamında birçok olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. İşletmeler açısından doğrudan/direkt ve endirekt maliyetleri söz konusudur. Doğrudan maliyetler; işgünü kaybı, kazalar, hastalıklar, ölüm ve sakatlıklar ayrıca güvenlik sistemlerinin geliştirilmesi ile ilgili maliyetlerin olduğunu ifade etmişlerdir (Binboğa, 2018).

İş yaşamında mutluluk sadece iş ile ilgili bir duygu durumundan ibaret olmayıp kişisel anlamda kendine ait duygularıda içermektedir. Bu anlamda kişi işyerinde mutlu olabilirken, yaptığı işe karşı olumsuz bir tutum içerisinde olabilmektedir. Ya da kişi işini severek yapmakta, ancak çalıştığı yerde kendisini mutsuz hissedebilmektedir (Alparslan ve Ark, 2016, s. 66). Türkiye'deki iş yaşamlarında mutluluğu inceleyen çok fazla araştırma yoktur. Bu alanda yapılan araştırmalar daha çok iş yaşamına değil işe ilişkin duyguları konu alan iş doyumunu, iş tatmini ve/veya yaşam doyumunu ile ilgili araştırmalardır. Yurt dışında yapılmış olan çalışmalara bakıldığında ise ilk kez War (1990) işle ilgili duygusal iyilik algısını iş tatmininden farklı olarak ve daha çok kişinin iş esnasında çalışırken hissettiği mutluluğu kişisel ve çevresel boyutlarıyla incelemiştir. (Güner & Çetinkaya Bozkurt, 2017).

Bir kavramın olumsuzunu anlatma durumu kavramsal olarak biraz zor olabilmektedir. Bir şeyin olmama durumu bazen o kavramın olumsuzu olabilirken bazen de olmama durumu bir olumsuzluğu değil bir yokluğu ifade eder. Genelde insanlar özelde ise çalışanlar mutsuz olduklarında farklı davranış sergileyebilmektedirler. Bu durum bazen kaçınma olabileceği gibi bazen de intihara kadar gidebilir. İşyerinde mutsuz olduğunda ilk kaçacakların akıllı insanlar olduğunu söyleyen Tandoğan İşyerinde mutsuzluğun sebepleri arasında belirsizlik ve



güvensizlik iletişim bozukluğu beceriksiz yönetici ücret sorunları adaletsizlik küçük hesaplar önemli bir yer tuttuğunu söylemektedir (Tandoğan, 2010).

Bir başka araştırmada ise işyerinde mutsuz olmanın en önemli belirtileri; iş yaşamı ve çalışma şartları, hedef baskısı ve rekabet, müşterilerin tavrı, yöneticilerin tavrı ve son olarak adalet algısı durumunun etkili olduğu tespit edilmiştir (Güner & Çetinkaya Bozkurt, 2017, s. 85). Yukarıdaki bahsedilen konuların varlığı ve çokluğu çalışanları mutlu ederken yokluğu ve azlığı ise çalışanların mutsuzluk kaynağı olabilmektedir. Çalışanların mutluluğu ise birçok faydayı içinde barındırır bunlardan bazıları şunlardır. İş yaşamındaki mutlu olan insanlar ile mutsuz olan insanlar karşılaştırıldıklarında mutlu olan çalışanların çok daha enerjik işlerine bağlı motivasyonları yüksek hedeflerini daha fazla gerçekleştiren ve son olarak da işten ayrılma niyetleri çok az olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca iş yaşamında mutlu çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle daha samimi ilişkiler kurdukları ve şeker kalp tansiyon gibi kronik rahatsızlıklara daha az yakalandıkları görülmektedir (Jones, 2010, s. 187)

Mutluluk konusunu öznel iyi oluş açısından değerlendirildiğinde olumlu duyguların çokluğu olumsuz duyguların azlığı ve yaşam doyumunun varlığı şeklinde tanımlayabiliriz. Bu açıdan Olumlu duygular, gurur, heyecan, ümit, ilgi, neşe güven, gibi duyguları barındırırken, olumsuz duygular ise suçluluk nefret üzüntü öfke, gibi olumsuz duyguları barındırır. Olumlu ve olumsuz duygular öznel iyi oluşun bilişsel ve duyuşsal boyutlarından duyuşsal boyutu simgeler. Öznel iyi oluş kavramının bilişsel boyutunu ise yaşam doyumu simgelemektedir. Bireyin genel yaşamı ile ilgili alanlarındaki doyumunu yansıtır (Eryılmaz & Ercan, 2011). İş yaşamında mutluluk konusunu geniş açıdan ele alan çalışmalarda ölçüm araçları açısından bu konuda bazı karmaşaların olduğunu belirtmişlerdir (Özgüleş, İşe Bağlılık ve İş Yaşamında Mutluluk Kavramlarının Epistemik Olarak İncelenmesi, 2019, s. 72).

Amaçlı etkinlikler genel mutluluğu etkileyen en önemli faaliyettir amaçlı etkinlikler ise ibadet, spor, sanat gibi uğraşılardır bu yönü ile işyerindeki arkadaşlar ile mesai sonrası buluşulup etkinliklerin yapılması çalışanların işyeri mutluluğunu olumlu yönde etkilemektedir (Güner & Çetinkaya Bozkurt, 2017, s. 92)

Microsoft, Google Nandos's gibi dünyada en başarılı şirket sıralamalarında üst yerlerde olan şirketlerin stratejik hedefleri mutlu bir çalışma ortamı ile mutlu çalışanlar oluşturmak şeklinde hedeflenmiştir (Akduman & Yüksekbilgili, 2015). Yapılan işe yönelik duygusal tutum ile

davranışlar literatürde iş tatmini olarak karşımıza çıkarken, işyerinde oluşan duygusal iyi oluş hali ise de iş yaşamı mutluluğu olarak tanımlanmaktadır (Güner & Çetinkaya Bozkurt, 2017, s. 99).

## 5. MUTSUZLUK İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Binboğa örgütsel davranışın karanlık yüzü ile başa çıkma yöntemi olarak iyi planlanmış, etkin ve proaktif stratejiler ile sistemik bir yaklaşıma gerek olduğunu ifade etmektedir. Bu şekilde Etkili bir program yapabilmek için ise tüm çalışanların katılımının sağlanması kritik önem arz etmektedir. Çalışanların katılımı ve desteği olmadan gerçek riskleri belirleyerek ve başarılı koruyucu önlemler olması imkânsızdır (Binboğa, 2018, s. 388). Bu bulgular mutsuzluk ile başa çıkma yöntemlerinin temelini oluşturmaktadır. Mutsuzluk ile başa çıkma yöntemlerinin bireysel olduğu kadar kurumsal tarafları da olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

İş yerlerinde mutlu olan çalışanlar ile mutsuz olanlar karşılaştırmış ve mutlu olan çalışanların daha enerjik, özel yaşamlarında daha mutlu, işlerine daha bağlı, daha motivasyonu yüksek, hedefleri daha çok başaran, işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında iş yerinde mutlu olan kişilerin ise iş arkadaşları ve amirleri ile daha iyi ilişkiler kurdukları, kalp, şeker ve tansiyon gibi rahatsızlıklara daha az yakalandıkları tespit edilmiştir (Güner & Çetinkaya Bozkurt, 2017, s. 88). Bu bulgular bile konuyu anlama açısından oldukça önemlidir. Yine tersinden bakılacak olursa mutsuzluk ile mücadele mutluluğu beraberinde getirecektir. Bu durumu anlayan kurumsal firmalar çalışanların mutluluğuna yatırım yapmaktadırlar ve ileride mutlu çalışanların olduğu işletmeler daha başarılı olacaktır. Bu durumların gerçekliği her geçen gün daha da önem arz edecektir.

Bir insan depresyon ile bir başka deyişle mutsuzluk ile baş etmek için bu durumu reddetmemelidir ona iyice yaklaşmalı derinlemesine düşünmeli ve iyice analiz etmelidir bastırılmış öfkelerinin varlığını kabul etmelidir. Madem depresyon bastırılmış öfkenin sonucudur öyle ise depresyonu gidermenin bir yolu da öfkeyi serbest bırakmaktır. (Manaf, 2020, s. 79).

Bir başka başa çıkma yöntemi duyarsızlaşmadır insan mutsuzluğunu bilerek veya bilmeyerek duyarsızlaşma ile üstesinden gelebilir. Bu durum vücudun bir savunma mekanizmasıdır. Duyarsızlaşma olmaz ise depresyona girilir bir başka deyişle duyarsızlaşma ile insan bir çeşit tedavi olur.

Tüm bu başa çıkma yöntemleri etkili olmadığı takdirde hiç vakit kaybetmeden tıbbi bir destek almak gerekiyor ise doktorun tavsiyesi ile birlikte ilaç kullanmaktan geri durmamaktır. İnsan fizyolojisi çeşitli sebepler ile rahatsızlanabileceği gibi ruh dünyası da rahatsızlanabilir bu durum da ilgili uzman aracılığı ile teşhis edilip tedavi edilmesi gerekebilir.

Çocuklar üzerinde yapılan bir araştırmada mutsuzluk ile başa çıkma yöntemleri incelendiğinde en çok tercih edilen davranışın arkadaşlarıyla oyun atari oynamak başka bir arkadaşına gitmek evcil hayvanıyla oynamak kitap okumak şeklinde ifade etmişlerdir (Güney, 1993, s. 152) .Bu durum amaçlı etkinlikleri göstermektedir. Başa çıkma yöntemlerinden birisi de dini inanışların insan üzerindeki etkileridir. Müslümanlar üzerinde yapılan çalışmalara göre mutsuzluk depresyon ve endişe durumlarında dua etmenin faydalı olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir (Güven, 2008, s. 8). Dindarlık ve depresyon arasındaki iliksileri inceleyen Türkiye’de çok fazla çalışma yoktur. Bunun en önemli sebeplerinden birisi psikologların ve bu konudaki çalışan araştırmacıların dini, dindarlığı bağımsız değişken olarak kabul etmemeleridir. Batı da bu durum tam tersi şekilde devam etmektedir (Güven, 2008, s. 12) . Özellikle Avrupa da din psikolojisi alanında çalışanların temel alanlarının psikoloji bilimi olduğu sonrasında din bilimleri ile ilgili araştırmalar yaptığı bilinirken Türkiye de ise tam tersi bir durum vardır din psikolojisi alanında çalışanların temel alanlarının din bilimleri olduğu sonrasında psikoloji alanında çalışıldığı görülmektedir. Güveninde bahsettiği gibi bu alanda Türkiye de çalışmaların artması dolaylı olarak da insanların mutluluğuna fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Sağlık çalışanlarında mutsuzluk ile başa çıkma yöntemlerinden birisi de sağlık çalışanlarının mesleki tatminidir. Mesleki tatmini en yüksek meslek grupları sağlık çalışanlarıdır. Çünkü insan sağlığını direk ve dolaylı olarak etkileyen hizmetler tatmini çok yüksek bir duygudur. Bir insanın sağlığına kavuşmasında direk ve dolaylı etki yapmak oldukça memnun edici bir durumdur. Bunun için sağlık çalışanları iş örgüt ve kişisel durumlardan dolayı kendini mutsuz hissetse de mesleki tatminin yüksek oluşu bu mutsuzluğunu tolere edebilmektedir.

Depresyonu veya mutsuzluğu önlemenin temel yollardan birisi, sağlık ve kendi sosyal çevresine uygun şekilde yeni başa çıkma yöntemleri ve problem çözme becerileri ve yollarını öğretmektir. (Güney, 1993, s. 151). Ayrıca çeşitli eğitim ve seminerler ile çalışanların mutluluk seviyeleri arttırılabilir.

## SONUÇ

Negatif örgütsel davranış ve mutsuzluk konularını çeşitli yönleriyle ele aldığımız bu bölümde mutsuzluk konusunu çok fazla değişkeni oluşu ve mutsuz olmak veya mutlu olmanın çok da kolay olmadığını araştırmalarımız göstermiştir. Bu konuların bir anahtar gibi mutlu ol veya mutsuz ol şeklinde basite indirgenmesi genel bir problemdir sosyal konularda her zaman iki artı iki dört etmez bu konuların etraflıca düşünülüp zamana yayılarak çözümlenmesi daha bilimsel olacaktır.

Sağlık çalışanları özelinde yazmaya çalıştığımız bu bölümde mutsuzluğu önlemenin en önemli aracı hem yukarıdaki mutsuzluk ile başa çıkma yöntemlerini çeşitli yönleri ile uygulamak hem de çalışanların bu konu hakkında bilgi edinmeleri ve çeşitli eğitimlere katılmaları olacaktır.

Ayrıca negatif duygu durumları stres tükenmişlik yas melankoli depresyon gibi kavramlar basitten karmaşığa doğru kişinin hem kendisi ile hem de çalıştığı ortamlar ile ilgili genel mutsuzluğunun sebepleridir. Bu olumsuz durumların insan hayatına etkilerini en aza indirmenin temel koşulu da kişilerin bu konular hakkında farkındalıklarını arttırmak konu kronikleşmiş ise tıbbi ve psikolojik destek almalarını sağlamak hem kişilerin hem de kurumların temel hedefleri arasın da olmalıdır.

**KAYNAKÇA**

Akduman, G., & Yüksekbilgili, Z. (2015). *İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Vizyon Mutluluk Yöntemi*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Akseki, A. (1970). *İslam Dini*. Ankara : D.İ.B.Yayımları .

Alparslan ve Ark, A. .. (2016). Araştırma Görevlilerinin İşyerinde Mutluluk ve mutsuzluk Nedenleri; Bir Alan Araştırması. *15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitapçığı* , 65-75.

Binboğa, G. ,. (2018). ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN KARANLIK YÜZÜ VE TÜRKÇE LİTERATÜRÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA . *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* , (3 (1) ), 382-399 .

Demir, E. (2021). *Duygular ve duygu durumlarının örgütsel davranış alanında kullanımı* (Cilt 6). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.

Eryılmaz, A., & Ercan, L. (2011). Öznel İyi Oluşun Cinsiyet, Yaş Grupları ve Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* , 4 (36), 139-149.

Freud, S. (2020). *Yas ve Melankoli*. (L. Uslu, Çev.) İzmir: Cem Yayınevi .

Güner, F., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2017). Banka Çalışanlarının İşyerinde Mutluluk ve Mutsuzluk Nedenleri Üzerine Keşif Amaçlı Bir Araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi* , 2 (2), 85-105.

Güney, S. (1993). Çocukların Deprese/ Mutsuzluk/ Üzüntü Duygularıyla Başa Çıkma Yollarının Depresyon Düzeyleriyle İlişkisi. *Kriz Dergisi* , 1 (3), 150-157.

Güven, H. (2008). Depresyon ve Dindarlık İlişkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul* .

Jones, J. P. (2010). *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological*.

Kanten, P., & Kanten, S. (2016). *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve karanlık Yüzü*. Ankara: Nobel Yayın.

Kaya, B., & Kaya, M. (2007). 1960'lardan Günümüze Depresyonun Epidemiyolojisi, Tarihsel Bir Bakış. *Klinik Psikiyatri Dergisi* , 6 (10), 3-10.

Küey, L. (1998). Birinci Bsamakta Depresyon Tanıma Ele Alma Yönlendirme. *Psikiyatri Dünyası* , 2 (1), 5-12.

Manaf, A. (2020). *Depresyon psikolojisi*. İstanbul: AZ yayıncılık.

Özgüleş, B. (2019). İşe Bağlılık ve İş Yaşamında Mutluluk Kavramlarının Epistemik Olarak İncelenmesi. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi* , 6 (14), 72-83.

Özgüleş, B. (2020). *Sağlık Çalışanlarında Mutluluk*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tandoğan, U. (2010, Şubat 09). *Dünya Gazetesi Yazarlar*. Nisan 02, 2022 tarihinde Dünya Gazetesi: <https://www.dunya.com/kose-yazisi/isyerinde-mutsuzluk-nedenleri/6262> adresinden alındı

Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.



## **BÖLÜM 2**

### **STRES**

**Dr. Ferhat BAŞ<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> Etlik Şehir Hastanesi; ANKARA; ORCID: 0000-0002-1595-1656





## 1.GİRİŞ

Stres bireylere negatif fiziksel ve psikolojik etki yükleyen ve günlük yaşantısını olumsuz etkileyen olay ve durumlardır. Sağlık çalışanlarının yaşadığı iş yeri stresi, işe devamsızlığa, motivasyon kaybına, tıbbi hata ve ramak kala olaylara neden olabilmektedir. Kronik stres genellikle tükenmişlik olarak da ifade edilir (Maslach & Leiter, 2006). Duygu durum bozuklukları, depresyon, bağımlılık, yeme bozukluğu ve intihar gibi psikolojik rahatsızlıklara yol açabilmektedir (Cromie, 2005; Myers & Gabbard, 2008).

Sağlık, en kaba tabiriyle hastalığın olmayışı olarak tanımlanır (Alonso, 2004). Stres sıkıntılı bir durum karşısında önce beynimizi daha sonra da organizmanın buna karşılık verdiği pek de hoş olmayan ve ruhsal gerilim olarak da ifade edilebilir. Stres, bir durum karşısında organizmamızın gösterdiği “Fightor Flight” (savaş veya kaç) reaksiyondur.

Kanadalı endokronoloji uzmanı Dr. Hans Selye tarafından ilk defa ortaya atılan “stres” kavramının kökü Latince “estricia” ve Fransızca “estree” sözcüklerinden gelmektedir. Kelimenin anlamı tarih içerisinde değişikliğe uğramıştır. Günümüzde kişilerin ve nesnelerin güç karşısında biçiminin bozulmasına karşı gösterdikleri direnç olarak ifade edilmektedir (Baltaş, 1997). Cox (1978) stresi, bireyin çevresiyle olan dinamik ve karmaşık işlemlerin bir parçası olarak ifade etmiştir.

Stres çalışanlarda tükenmişlik ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Sağlık personelinde iş tatmininin kritik bir konu olduğunu ve yapı, örgütsel atmosfer, iş görevleri, maaş, kariyer perspektifleri, kişisel tanınma ve liderlik tarzı gibi işin çeşitli yönlerinin sonucu olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Gillies et al., 1990; Lu et al., 2005).

## 2.STRESİN PSİKOLOJİK VE FİZİKSEL ETKİLERİ

Stresin beden ve ruh sağlığı üzerine etkileri hakkında uzun süredir çalışmalar yapılmaktadır (Alderdice et al., 2012; Alonso, 2004; Chida et al., 2008; Gradus et al., 2015; Kemeny & Schedlowski, 2007; Mak et al., 2005; Reiche et al., 2004; Segerstrom & Miller, 2004; Yang & Glaser, 2002).

Beynimiz şu veya bu şekilde tehlikeli bir durum algıladığı zaman çok karmaşık bir mekanizma ile beynimizden böbrek üstü bezlerimize bir mesaj gider ve bu mesajın sonunda stres hormonları olan adrenalin ve kortizol hormonları salgılanmaya başlar(İlker, 2019). Bu hormonların etkisiyle kalp hızlanır, kan basıncı artar, solunum hızlanır, kan şekeri yükselir ve

kasların şekeri kullanma kabiliyeti artar(Şahin, 2019). Sindirim sistemi gibi organlara kan akımı azalır, gözlerde odaklanma artar. Bizi tehlikelere karşı koruyan hayat kurtarıcı bu mekanizma, tehlikelinin geçmesiyle birlikte normale döner. Modern yaşamda akut süreçler, kavgalar, kazalar veya çekişmeli spor müsabakalarında benzer reaksiyonlar görülmektedir.

### **3.SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA STRES**

#### **3.1 İş Yeri Stresi**

Sağlık çalışanları arasında işe bağlı stres görülme oranı yüksektir. İş stresi, çalışanların iş gereksinimleri ile yeteneklerinin ve imkanlarının örtüşmediği durumlarda (Orhan, 2022) ortaya çıkan duygusal ve fiziksel durumları ifade etmektedir. Sağlık personeli ve idari personelin stres düzeylerinde anlamlı bir fark yoktur. Sağlık mesleğindeki tüm çalışanlar eşit derecede stres altındadır(Kushal et al., 2018)

Sağlık çalışanları, diğer insanlara karşı yüksek derecede sorumluluk, yüksek duygusal yük ve şiddetli ızdıraba maruz kalma ile karakterize edilen işin doğası gereği yüksek psikolojik sıkıntıya maruz kalmaktadırlar (Coomber & Barriball, 2007; Khandia & Munjal, 2020; Koerner, 2011; Sili et al., 2010).

İş stresi ile uyanıklık, odaklanma, devamsızlık ve diğer benzer sorunlar nedeniyle insan verimliliğini azaltan kötü sağlık arasında ilişki vardır (Kushal et al., 2018). İş stresi, zihinsel ve fiziksel sağlığın zayıflamasına neden olur. Zihinsel sağlık, psikolojik, duygusal ve sosyal refahı içermektedir ve düşüncelerimizi, hislerimizi ve davranışlarımızı etkilemektedir (İlter, 2014).

#### **3.1.1 İş Yeri Stresini Etkileyen Faktörler**

Hastaların sözlü ve fiziksel saldırıları, cerrahi işlem vb durumlarda hastalık bulaşma riski, sağlık hizmet sunumunda yaşadıkları yoğun stres ve duygusal travmalar, hastaların çekmiş olduğu acıları ve ölümü görmek ve hissetmek, çalışma arkadaşlarının zorbalıkları, yöneticilerin keyfi uygulamaları ve mobingleri, istem dışı çalışılan birim değişimi, malpraktis davaları, tıbbi cihaz ve malzeme yetersizliği, uzun ve icap nöbeti gibi belirsiz çalışma süresi ve kendilerini yeterince ifade edememeleri iş yeri stres faktörlerindedir (Fiabane et al., 2012; Li et al., 2014; Oginska-Bulik, 2006; Ribeiro et al., 2018; Ruotsalainen et al., 2008). İş stresi sadece çalışma ortamından kaynaklanmadığı kişilik özelliklerinin de stres algısını etkilediğini gösteren çalışmalar vardır (Kalliath & Morris, 2002; Kirkcaldy et al., 1998; Spector & O'Connell, 1994; van Beek et al., 2011).

Son dönemde sağlık çalışanlarına yönelik fiziksel ve sözlü saldırılarda artış olmuştur. Sağlık çalışanları diğer kurumlarda çalışanlara nazaran şiddet açısından daha fazla risk altındadır(Elliott, 1997). Sağlık çalışanları fiziksel şiddetten daha çok sözel şiddete maruz kalmaktadır. Gerberich ve arkadaşları, fiziksel olmayan şiddetin olumsuz sonuçlarının fiziksel şiddetten daha fazla olduğunu bulmuştur(Gerberich et al., 2004). Acil servis çalışanları en yoğun şiddete maruz kalan sağlık personelleridir(Gates et al., 2006). Diğer yandan bütün saldırılarında kayıt altına alınmadığı bir gerçeklik olarak ortada durmaktadır(Anglin et al., 1994; Foust & Rhee, 1993; Gerberich et al., 2004; Kowalenko et al., 2005). Sağlık çalışanları iş yerinde uğradıkları saldırı ve saldırı girişimini “ beyaz kod” vererek kayıt altına alılabilmektedir. Ancak bazı durumlarda uzun prosedürler ve ifade verme işlemleri nedeniyle sağlık çalışanları beyaz kod vermekten kaçınmaktadır(Annagür, 2010). Sağlık çalışanlarına yönelik şiddetin önlenmesi amacıyla çıkarılan “Sağlıkta Şiddet Yasası”na rağmen sağlık çalışanlarına yönelik şiddet devam etmektedir.

Sağlık çalışanları ameliyat, cerrahi işlem veya tedavi sırasında hastalık bulaşma riski ile karşı karşıyadır. Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü (NIOSH), iğne batmalarının sağlık çalışanları için büyük bir risk oluşturduğunu belirtmektedir (Beşer, 2012). Yüz yataklı bir hastanede ortalama yirmi perkutan yaralanma ve altı kan ve vücut sıvısına maruz kalma vakası görülmektedir. Hemşireler perkutan yaralanma ve kan ve vücut sıvılarına en fazla maruz kalan meslek grubudur(EPINet, 2009). Diğer yandan tıbbi malzemelerin koruyuculuğu her geçen gün artmaktadır. Bu gelişme yaralanma sayılarına da etki etmiştir. İğnesiz giriş sistemi intravenöz yolla ilişkili iğne batma yaralanmalarını %78,7 azaltmıştır (Yassi et al., 1995).

AIDS’li hastaların yaklaşık üçte birinin bu hastalığa yakalandıklarını bilmedikleri ve anamnezlerinde bu hastalığa ilişkin beyanlarının olmadığı ortaya konulmuştur. Hastaların kan veya vücut sıvılarıyla temas eden sağlık çalışanları, HIV veya hepatit B gibi enfeksiyonlara maruz kalabilir (Voors, 2000)..

Sağlık hizmetlerinin sunumu, sağlık hizmeti uzmanlarının iş sorumluluklarını yerine getirme şeklini önemli ölçüde değiştiren hızlı bir evrim geçiriyor. Giderek daha stresli hale gelen bu çalışma ortamında, profesyoneller endişe verici düzeyde tükenmişlik yaşıyor(Reed et al., 2020). Hastalığın seviyesi ve seyirinden bağımsız olarak hastalar ile sağlık çalışanları arasında duygusal bir bağ kurulmaktadır. Sağlık çalışanları bu durumu yönetmeyi başaramazlarsa zaman içerisinde duygu yorgunluğu yaşamaktadırlar. Duygu yorgunluğu tükenmişlik ve stresi beraberinde getirmekte, zamanla duygusal hissizliğe ve merhamet yorgunluğuna

dönüşmektedir. Hasta ve yakınları ile sağlık çalışanları arasındaki çatışmanın artmasında bu durum etkili olmaktadır (Bektaş et al., 2018).

Sağlık hizmetlerinde yapılan araştırmalar, zorbalığın işle ilgili tüm şiddet vakalarının dörtte birinden sorumlu olduğunu göstermektedir (Bordignon & Monteiro, 2016; Cheung et al., 2017). Zorbalık, aşağılayıcı gözlemler, mağdurun teşhiri, sözlü taciz, saldırgan provokasyonu, tecrit, sosyal dışlama veya çalışma koşullarının sürekli olarak kötüleştirilmesi gibi tekrarlanan olumsuz eylemler şeklinde altı aydan daha uzun süre meydana gelen sistematik ve ısrarcı davranış olarak karakterize edilir (Einarsen et al., 1994). Başta hemşireler olmak üzere sağlık profesyonellerinin akranları, diğer profesyoneller ve hatta hastalar tarafından zorbalığa daha fazla maruz kalmaktadır (Borges & Ferreira, 2015; Fontes et al., 2013; Ganz et al., 2015). Ofluoğlu and Somunoğlu (2012) yaptıkları çalışmada, sağlık çalışanlarına yönelik yıldırma eylemlerinin çalışanların iletişim olanaklarını sınırladığı, sosyal ilişkileri ve imajı zedelediği, mesleki gelişimlerini engellediği ve çalışanların ruh sağlığını bozduğu belirlenmiştir.

Keçeli (2019) yazmış olduğu kitap bölümünde; “Fahriye Hanım çalışmış olduğu kurumda “nepotizm” vakası neticesinde sinik personel durumuna düşmüştür. Örgütüne karşı negatif duygulanımlar baş göstermeye başlamıştır. Diğer sebepler gibi sinizmde direkt olmasa da dolaylı olarak çalışan stres kaynaklarından birisidir” şeklinde vaka analizi örneği sunmuştur.

Sağlık çalışanları en fazla kendini açma ve yıldırma zorbalık davranışına maruz kalmaktadırlar. Mobbinge maruz kalma bireysel özelliklerden ziyade kurum kültüründen kaynaklanmaktadır (Hamzaoglu et al., 2022). İş arkadaşları, yöneticiler veya diğer çalışanlarla yaşanan kişilerarası çatışmalar önemli bir stres kaynağıdır ve çalışanların performansını dolaylı olarak etkileyebilir (Cooper & Marshall, 2013; Çavuş, 2009) ve aynı kurumda çalışan kişiler arasındaki bu çatışmalar mobbing olarak değerlendirilebilir. Mobbing davranışı, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir grup tarafından, doğrudan veya bir veya daha fazla kişiyi hedef alarak gerçekleştirilebilir. Sözlü ve sözsüz olarak uygulanabilen mobbing sistematik ve süreklidir. Bir davranışın mobbing olarak kabul edilebilmesi için en az 6 ay devam etmesi ve en az haftada bir kez tekrarlanması gerekir (Perry & Mankin, 2004).

Yukarıda bahsedilen faktörlerin yanı sıra belirsiz ve uzun çalışma süreleri sağlık çalışanlarında fiziksel, zihinsel ve psikolojik yorgunluğu neden olmaktadır. Yorgunluk ve uykusuzluk tıbbi hataların yanı sıra kazalara ve yaralanmalara ve hatta ölümlere sebep olmaktadır.

*“Ankara’da nöbet dönüşü kaza geçiren ve yaşamını yitiren asistan doktor, hekimlerin kronik sorunlarını yeniden gündeme getirdi. Sağlıkçılar, yoğun iş yükü ve uzun nöbet saatlerine tepki gösterdi”.*

*“Ordu -İkizce 112 AHSİ görev yapan ve Nöbet Dönüşü Özel Araçlarıyla Kocuklu Mahallesi mevkinde kaza yaptı”.*

*“Nöbet dönüşü kaza yapan hemşire hayatını kaybetti Antalya’da meydana gelen trafik kazasında, sürücü hayatını kaybetti”.*

Bu yorgunluk hali hataları beraberinde getirebilmekte ve sağlık çalışanları yapmış oldukları yada yaptıkları düşünülen hatalar nedeniyle malpraktis davalarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Her ne kadar tıbbi hatalar çalışan kusuru olarak değerlendirilse de sağlık sisteminin kalitesinin de bir göstergesidir (Çolak, 2002).

Tıbbi hata, planlanan bir eylemin istendiği gibi tamamlanamaması veya bir amaca ulaşmak için yanlış bir prosedürün uygulanmasıdır (Oyebode, 2013). Başlıca güvenlik yönergelerini ve protokollerini dikkate almamak, ilaç bilgisinin yayılmasındaki başarısızlıklar ve hasta bilgilerinin yetersiz olması, ekipmanın bulunmaması, üretim baskısı ve yoğun program ve doktor yorgunluğu tıbbi hataların nedenleri arasındadır. Öte yandan, ceza korkusu, doğası gereği etik dışı olan ve tıbbi uygulamanın maliyetini artıran defansif tıp prosedürlerinin kullanılmasına neden olur(Miziara & Miziara, 2022).

1960’lı yıllardan itibaren malpraktis davalarının sayısı geometrik bir hızla artmış ve 1970’lerde hekimler defansif tıp uygulamalarına başlamışlardır. Bu da doktorları gereksiz radyoloji muayeneleri ve testleri istemeye yönlendirmektedir. Gereksiz muayene ve testler, aşırı teşhis ve aşırı tedavi olasılığını artırmaktadır (Berlin, 2017).

Artan malpraktis davaları hekimlerin defansif tıba yönelmesine neden olmuştur ve hekimler Tıpta Uzmanlık Sınavında (TUS) riskli birimleri tercih etmemeye başlamışlardır. Diğer yandan yürürlüğe konulan hekim mesleki sorumluluk sigortası tıbbi malpraktis davaları neticesinde talep edilen tazminatlara karşı teminat sağlamaktadır.

Pandemi sürecinde zorlaşan çalışma koşulları pandemi öncesinde de sağlık çalışanları açısından zorlayıcı olmuştur(Bozok & Bozok, 2020; Gökçe, 2022). Pek çok sağlık çalışanı personel ve koruyucu ekipman yetersizliği nedeniyle pandemi sürecinde iş yükü ile birlikte kaygı artışına maruz kalmıştır. Son dönemde gerek pandemiye bağlı ölümler gerekse şiddete bağlı yaralanama

ve ölümler nedeniyle sağlık çalışanları arasında travma sonrası stres bozuklukları görülme sayısında artış olmuştur (Aykut & Aykut, 2020; Baysak et al., 2019; Gürkan & Yalçın, 2017; Karaman & Yastıbaş, 2021; Tükel).

### 3.2 Kronik Stres

Sağlığımızı çok yakından ve olumsuz olarak etkileyen kronik stres; akut stresteki gibi hayatı tehdit eden süreçler değil ancak ufak ufak sürekli olarak canımızı sıkan sesler, günlük hayattaki koşuşturmalar, trafik, iş hayatındaki sıkıntılar, işsizlik, ekonomik sıkıntılar, gelecek kaygısı, tehlikeli meslekler ve ayrımcılığa maruz kalmak, kötü ilişkiler ve evlilikler, aile içi diğer sorunlar, hastalıklar, rahatsızlıklar, hasta bir aile yakında bakmak zorunda kalmak ve kötü bir sosyal çevrede yaşamak gibi süreçler sürekli olduğunda veya üst üste geldiğinde söz edilir. Bu durumda adrenalin ve kortizol sürekli olarak salgılanmaktadır.

Kronik stresin sağlığımız üzerine olan en önemli ve ilk etkisi ruhsal sağlığımızı bozmasıdır (Aslan & Türküli, 2021). Çaresizlik duygusu kaygı bozuklukları ve depresyonlar kronik stresin eseridir (Kardeş, 2020). Stresin yarattığı psikolojik bozukluklar, uykusuzluk, uyku bozuklukları, halsizlik hissi gibi başka sistemlere de yansımaya başlar (Camkurt, 2007; Ergül, 2012). Kronik stres aynı zamanda unutkanlık, anlamsız baş ağrıları ve yeme bozuklukları gibi sıkıntılara da neden olabilmektedir (Balci, 2014; Paşa, 2007).

Kronik stresin yarattığı psikolojik sıkıntılar başta kortizol hormonunun sürekli salgılanması nedeniyle vücutta bir enflamasyon hali oluşur (Emre, 2020). Enflamasyon şeker hastalığı kalp-damar hastalıkları, yüksek tansiyon ve hatta bazı kanserlerin en önemli nedenlerinden bir tanesidir (Ciocoiu et al., 2003; Coussens & Werb, 2002; Khandia & Munjal, 2020; Murata, 2018; Singh et al., 2019). Enflamasyon şeker hastalığının oluşumunda bir faktör olmakla birlikte kronik stres mevcut şeker hastalarında şeker dengesinin bozulmasına da neden olur (Lontchi-Yimagou et al., 2013; Muriach et al., 2014).

Kronik stres durumunda kortizol vücutta sıvı tutulmasına neden olduğundan adrenalin hormonunun kandaki seviyesinin azalmasına neden olur (Lee et al., 2015; Zefferino et al., 2021). Bu iki hadise bir araya geldiğinde tansiyon kontrolden çıkabilmektedir. Adrenalin hormonunun bir etkisi de kalp hızını arttırmasıdır. Kalp hızının artması kişide çarpıntı hissine neden olabilir. Stresin ağırlığı oranında bir süre sonra kalpte atım düzensizlikleri yani aritmiler görülebilir (Mitat, 2016; Sürme, 2019). Kronik stres ve yarattığı metabolik değişiklikler, kalp atımlarında düzensizlik enflamasyonla birleştiğinde, yatkınlığı olan kişilerde kalp krizlerine

neden olabilir(Chang Liu et al., 2021). Kronik stres altında olan kişilerin kalp krizi geçirme ihtimalleri çok daha yüksektir(Gökgöz, 2013; Ho et al., 2010). Kronik stres ve kortizol hormonunu bir etkisi de bağışıklık sistemini zayıflatmasıdır. Kronik stres altında olan kişilerin enfeksiyonlara karşı daha hassas oldukları bilimsel olarak bilinen bir gerçektir(Brzoowski et al., 2016; Kartal et al., 2020).

Kronik stres ve sonucunda salgılanan stres hormonları sağlığımızı çok değişik yönlerden zararlı olarak etkileyebilecek son derece tehlikeli faktörlerdir. Bunun yanı sıra stres ruh sağlığımızı ve yaşam kalitemizi önemli ölçüde bozabilmektedir.

### **3.3 Damgalama**

Damgalama, tümü güç bağlamında meydana gelen, statü kaybına ve ayrımcılığa yol açan etiketleme, klişeleştirme ve ayırma ile karakterize edilen güçlü bir sosyal süreçtir(Link & Phelan, 2001). Sağlık tesislerinde damgalama teşhis, tedavi ve başarılı sağlık sonuçlarını baltalamaktadır. Damgalamayı ele almak, kaliteli sağlık hizmeti sunmak ve optimal sağlığa ulaşmak için temeldir (Nyblade et al., 2019).

Damgalanma aynı zamanda sağlık çalışanlarının esenliğini de etkiler çünkü sağlık çalışanları da damgalanmış koşullarla yaşıyor olabilir. Kendi sağlık durumlarını meslektaşlarından gizleyebilirler ve bakıma erişme ve bakıma katılma konusunda isteksiz olabilirler(Kebede et al., 2013; Khan et al., 2015; Ross & Goldner, 2009; Siegel et al., 2015).

İşyerinde yaşanan stresin bir diğer boyutu da damgalanmış olarak hissetmektir. Damgalanma ve olumsuz tutumlar sağlık çalışanlarının yalnızlaşmasına neden olduğundan psikolojik olarak zarar görmesine neden olmaktadır (Chua et al., 2004; Uvais et al., 2020; Zhang et al., 2022).

Bazı insanlar hastanede çalışan sağlık personelinin potansiyel bir enfeksiyon kaynağı olduğuna inanıyor. Bu temelsiz inancın ambulans şoförlerine, COVID-19 hastalarının aile üyelerine ve ayrıca iyileştikten sonra hastaneden taburcu edilen hastalara kadar uzanabilmektedir. Pandeminin ilk dönemlerinde sağlık çalışanlarına yönelik bazı tutum ve davranışları hatırladığımızda, apartman girişlerine “arka kapıyı kullanın”, “asansör kullanmayın” şeklinde yazılar asıldığını gördük.

Bir sağlık çalışanının “Eşlerimizin yurt dışında görevde olduğunu bildiğiniz halde, biz küçücük çocuklarımızı evde tek başlarına bırakıp, sizler için nöbete giderken sizler bir şeye ihtiyacınız var mı? diye soracağımız yerde, bu dayanışmadan uzak, ayrımcı tavrınız bizlerin hem meslek



onurunu, hem de çalışma azmini kırmaktadır. Bu şekilde tüm dünyanın birlik, beraberlik ve dayanışma içinde olması gereken bu zor günlerde bu tavrınız asla kabul edilemez. İnsan sevgisi üzerine kurulmuş bu mesleği icra ederken, sizleri aile fertlerinden ayırmayan bizler bu muameleyi hak etmedik, etmiyoruz...” şeklindeki isyanının damgalanmanın psikolojik olarak çalışanlar üzerindeki etkisinin en bariz özelliğini teşkil etmektedir.

COVID-19 ile ilişkili damgalama, sağlık çalışanlarının, hastaların ve hastalıktan kurtulanların yaşamları için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Mayıs 2020'de, aralarında Uluslararası Kızılhaç Komitesi, Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Dernekleri Federasyonu, Uluslararası Hastane Federasyonu ve Dünya Tabipler Birliği'nin de bulunduğu 13 tıbbi ve insani yardım kuruluşundan oluşan bir savunucular topluluğu devam eden salgın sırasında sağlık çalışanlarına ve sağlık tesislerine yönelik 200'den fazla COVID-19 bağlantılı saldırı olayını kınayan bir bildiri yayınladı(Bagcchi, 2020).

Bildiride, "COVID-19 müdahale ekiplerine yönelik son zamanlarda halk desteğinin gösterilmesi iç açıcı, ancak yine de birçok müdahale görevlisi taciz, damgalanma ve fiziksel şiddet yaşıyor." 18 Mart 2020 tarihli bir bildiride DSÖ, “bazı sağlık çalışanlarının maalesef damgalama veya korku nedeniyle aileleri veya toplulukları tarafından dışlanabileceğini açıkladı. Bu zaten zorlu bir durumu çok daha zor hale getirebilir” denilmektedir.

COVID-19 salgını, Türkiye’de ve diğer bazı ülkelerdeki insanların zihninde benzeri görülmemiş bir panik yarattı ve sağlık çalışanları toplumda doğal bir hedef haline geldi, bu yüzden zihinsel stres yaşıyorlar. Birçoğu işleri nedeniyle sosyal izolasyonla karşı karşıya kaldı.

Pandemi sürecinde damgalanmaya maruz kalan sağlık çalışanları pandeminin psikolojik yükünü daha fazla çekmişlerdir (Malas & Malas, 2021). Sağlık çalışanlarının yarısı sosyal damgalanma yaşamaktadırlar (Bana, 2020). Bir kişi damgalanmayı ne kadar çok yaşarsa, damgalamayı o kadar içselleştirmektedir. Damgalanma sosyal izolasyona neden olacağından özellikle sağlık çalışanları arasında stresi artırabilmektedir.

#### 4. STRESLE MÜCADELE

Strese neden olan faktörleri ortadan kaldırmak her zaman mümkün olmayabilir. Maddi sorunlar, iş ve aile sıkıntıları kısa vadede üstesinden gelinebilecek problemler değildir. Bu nedenle stresle başa çıkmayı öğrenmek gerekir.

Stresi azaltmak için strese neden olan duyguların kelimelere dökülmesi gerekmektedir. Bir duygunun kelimelere dökülmesi beyindeki stres yükünü azaltmaktadır. Bu duyguların dile getirilmesi bulunduğumuz ortamda rahatsızlık yaratacaksa en azından kendi kendimize söylememiz yararlı olacaktır.

Bireyin kendisiyle barışık olması ve kendini olduğu gibi görmesi de stres yönetiminde önemlidir. Bazen bir işi başaramadığımızda kendimizi çok fazla suçlarız. Gerçekte iyi yaptığımız, şükür duyacağımız pek çok özelliğimizin olduğunu bilmek stres düzeyimizin azalmasını sağlayacaktır. Diğer yandan empati yapmak, dünyayı başkalarının gözünden görmek ve ilişkileri bu şekilde kurmak stres yükümüzü azaltacaktır.

Stresten kurtulmak için öncelikle stres kaynağı tespit edilmelidir. Stresli dönemlerde en büyük destek, aile ve dostlardan gelir. Kişisel iletişimimizi sağlam tutmak, düzenli olarak egzersiz yapmak ve yürüyüş, başta serotonin olmak üzere mutluluk hormonlarının salgılanmasını sağlar. Günlük en az 7-8 saat uyku, çay, kahve, sigara ve alkolü azaltmak, sağlıklı beslenmek ve günde 30 dakika müzik dinlemek, derin nefes egzersizleri yapmak ve gerekirse profesyonel yardım almak stresle baş edebilmemize yardımcı olur.

Çikolata, somon, uskumru gibi omega 3 içeren yağlı balıklar, yaş badem, ceviz gibi kuruyemişler yoğurt, kefir ve magnezyum zengini kabak çekirdeği, papatya çayı, C vitamininden zengin meyve ve sebzeler ve baharatlar stresle başa çıkmaya yardımcı gıdalardır.

## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Sağlık profesyonelleri için bakım görevi, hangi hastaların HIV'e (veya diğer kan yoluyla bulaşan hastalıklara) karşı seropozitif olduğunu belirlemek imkânsız olduğundan tüm kan ve vücut sıvılarına enfekteymiş gibi davranılmalıdır(AIDS., 1998; Thomas & McArthur, 2003). Sağlık yöneticileri de, sağlık çalışanlarının bulaş riskinden korunabilmesi için gerekli malzeme tedarikinde fiyat vb unsurlardan ziyade çalışan sağlığını öncelikleyerek, güvenli tıbbi malzemeleri çalışanların kullanımına sunmalıdır. Diğer yandan sağlık yöneticileri tüm personeli kan ve sıvılarla bulaşan hastalıklara karşı hizmet içi eğitime almalı ve sağlık çalışanlarına yönelik bağışıklama programları başlatmalıdır.

İş yeri stresi ile iş tatminsizliği arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Çalışan memnuniyetinin zihinsel gerginlikle güçlü bir şekilde ilişkilidir. Çalışma koşullarının öznel değerlendirmesi çalışan sağlığını önemli derecede etkilemektedir. İş tatminsizliğinin nedenlerinin başında

adaletsizlik duygusu gelmektedir. Güvenlik hissi iş tatmini ile ilişkilidir. Çoğu zaman güvensiz hissetmek stresi artırır ve çalışanın işte kalıp kalmama kararını etkiler (Gates et al., 2006). Diğer yandan çalışanların bireysel özellikleri iş doyumunda önemli bir etkidir. Özellikle sağlık çalışanlarında yaygın görülen tükenmişlik sendromunun nedenleri arasında yer alan iş tatminsizliği, sağlık çalışanlarının iş devamını ve iş verimini olumsuz şekilde etkilemektedir. İş tatminin artırılabilmesi amacıyla; çalışma ortamının fiziksel olarak iyileştirilmesi, iş analizleri neticesinde ihtiyaç kadar personelin ilgili birimlerde görevlendirilmesi, iş standartları ve tanımları açık biçimde belirlenmeli, kurum içerisinde terfi esasları belirlenmeli ve terfi imkânları oluşturulmalı ve ödül mekanizması hakkaniyetli biçimde işletilmelidir. En çok iş tatminsizliğine ve mesleki strese neden olan unsurların belirlenmesi, çalışanların sağlığını iyileştirmeyi ve işten ayrılma, düşük iş performansı ve iş kazalarıyla ilişkili maliyetleri azaltmayı sağlayacak organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.

Sağlık çalışanları, stresin yüksek yaygınlığına ve sayısız fiziksel ve zihinsel sağlık sonuçlarına rağmen, kendileri için yardım arama konusunda isteksizdirler (Adshead, 2005). Şiddete uğrayan sağlık çalışanları şaşkınlık, çaresizlik, kızgınlık vb. duyguların yanı sıra travma sonrası stres bozukluğu yaşamaktadır (Fernandes et al., 1999; Flannery Jr, 1996). Sağlık çalışanları şiddete maruziyet sonrası oluşan post-travmatik durumların üstesinden gelebilme konusunda eğitim alamamaktadırlar (Annagür, 2010). Şiddetin önlenmesi amacıyla güvenli çalışma ortamının oluşturulması, sağlık çalışanlarına şiddetle baş etme eğitiminin verilmelidir. Sağlık kuruluşlarında şiddet olaylarının birim bazında yoğunlukları tespit edilmeli ve bu birimlere güvenlik personel sayısının artırılması, birime giriş çıkış kısıtlaması vb. ek tedbirler alınmalıdır. Toplum nazarında sağlık çalışanlarının itibarını artırıcı çalışmalar yapılmalıdır. Özellikle sosyal ve görsel medyada sağlık çalışanlarına yönelik şiddeti aklayan ve sağlık çalışanlarının imajını zedeleyen yayınlar önlenmelidir. Bu tarz yayınları yapanlara yönelik yaptırımlar ağırlaştırılmalıdır. Sağlık çalışanlarına yönelik şiddet eyleminde bulunan veya basın yoluyla şiddeti teşvik edici yayınlar yapanlara uygulanan yaptırımlar topluma duyurulmalıdır. Şiddetin çözüm olmadığına/olmayacağına yönelik ulusal kampanyalar düzenlenmelidir.

Zorbalığın çalışanların, özellikle hemşirelerin performansı, fiziksel ve duygusal sağlığı üzerindeki olumsuz yansımaları göz önüne alındığında, sağlık kurumlarında önleyici ve kontrol edici eylemleri uygulamak ve olumlu bir güvenlik kültürünü desteklemek için iş yerinde zorbalığın boyutlarını anlamak önemlidir (Aoki & Guirardello, 2019). Sağlık yöneticileri zorbalık karşısından kararlı bir duruş sergilemeli ve zorbalık yapanlarla ilgili gerekli yaptırımları yapmalıdır. Kamu sağlık çalışanları ile ilgili 657 sayılı Devlet Memurları

Kanununda ve ikincil mevzuatlarda işyerinde zorbalığı engellemek amacıyla disiplin cezaları öngörülmüştür.

Mobbingin hem örgütler hem de çalışanlar için olumsuz sonuçları olduğu açıktır. Örgütlerde verimliliği ve iş kalitesini düşürerek, motivasyon kaybı, stres, kaygı, depresyon ve uyku sorunları gibi geniş bir çalışan yelpazesinde sorunlara neden olur. Mobbing, kişi ve kurumların sonuçları söz konusu olduğunda, önleyici tedbirlerin alınması gereken ciddi bir sağlık ve güvenlik sorunudur. Bu nedenle sağlık kurumlarında yöneticilerin bu sorunun farkında olması ve gerektiğinde çalışanlar için uygun ve önleyici tedbirleri alması hem iş sağlığı ve güvenliği hem de psikolojik ve fiziksel sağlığın korunması açısından oldukça önemlidir. Bu amaçla kişilerin bireysel olarak mobbing ile mücadele edebilmelerinin ilk adımı, mobbing konusunda farkındalık düzeylerinin artırılması ve mobbing ile nasıl mücadele edebilecekleri konusunda bilgi verilmesi olmalıdır. Buradan hareketle örgütlerde mobbing konusunda önleyici ve iyileştirici tedbirlerin alınması en pratik yol gibi görünmektedir. Kurumlarda çalışan kişilerin birbirine saygı duyduğu bir organizasyon ortamı oluşturmak, hizmet içi eğitimlerle çalışanları mobbing konusunda detaylı bilgilendirmek, gerektiğinde şikayetlerini iletebilecekleri birimler oluşturmak, çalışanlar arasında açık, şeffaf ve etkin bir iletişim ağı kurmak ve sürdürmek, çalışanların başarısını objektif olarak değerlendirmek ve ödüllendirmek gerekir. Aynı zamanda örgütlerde mobbing uygulama potansiyeli olan kişilere karşı caydırıcı önlemler alınması da önerilen uygulamalar arasında sayılabilir(Hamzaoglu et al., 2022).

**KAYNAKÇA**

- Adshead, G. (2005). Healing ourselves: ethical issues in the care of sick doctors. *Advances in psychiatric Treatment*, 11(5), 330-337.
- AIDS., E. A. G. o. (1998). *Guidance for Clinical Health Care Workers: Protection Against Infection with Blood-borne Viruses; Recommendations of the Expert Advisory Group on AIDS and the Advisory Group on Hepatitis*. Department of Health.
- Alderdice, F., Lynn, F., & Lobel, M. (2012). A review and psychometric evaluation of pregnancy-specific stress measures. *J Psychosom Obstet Gynaecol*, 33(2), 62-77. <https://doi.org/10.3109/0167482x.2012.673040>
- Alonso, Y. (2004). The biopsychosocial model in medical research: the evolution of the health concept over the last two decades. *Patient Educ Couns*, 53(2), 239-244. [https://doi.org/10.1016/s0738-3991\(03\)00146-0](https://doi.org/10.1016/s0738-3991(03)00146-0)
- Anglin, D., Kyriacou, D. N., & Hutson, H. R. (1994). Residents' perspectives on violence and personal safety in the emergency department. *Annals of emergency medicine*, 23(5), 1082-1084.
- Annagür, B. (2010). Sağlık çalışanlarına yönelik şiddet: risk faktörleri, etkileri, değerlendirilmesi ve önlenmesi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 2(2), 161-173.
- Aoki, R. N., & Guirardello, E. B. (2019). Bullying in the nursing work environment: integrative review. *Rev Gaucha Enferm*, 40, e20190176. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20190176>
- Aslan, E., & Türkili, S. (2021). İzolasyon ve karantinanın ruh sağlığı üzerine etkileri. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14(1), 133-145.
- Aykut, S., & Aykut, S. S. (2020). Kovid-19 pandemisi ve travma sonrası stres bozukluğu temelinde sosyal hizmetin önemi. *Toplumsal Politika Dergisi*, 1(1), 56-66.
- Bagcchi, S. (2020). Stigma during the COVID-19 pandemic. *Lancet Infect Dis*, 20(7), 782. [https://doi.org/10.1016/s1473-3099\(20\)30498-9](https://doi.org/10.1016/s1473-3099(20)30498-9)
- Balci, A. (2014). *Çalışanlarda stres kaynakları, stresle başa çıkma yöntemleri ve sağlık sektörü Sosyal Bilimler Enstitüsü*].
- Baltaş, A. (1997). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi.
- Bana, P. E. (2020). COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ SOSYAL DAMGALANMA ALGISİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ. *PressAcademia Procedia*, 11(1), 115-120.
- Baysak, E., Eroğlu, M. Z., Utku, Ç., & Kaya, B. (2019). Acil ve yoğun bakım ünitesi çalışanlarında travma sonrası stres bozukluğu, tükenmişlik ve baş etme biçimlerinin değerlendirilmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 22(1), 36-47.
- Bektaş, G., Genç, G., Güneç, A., & Aytaç, B. (2018). Sağlık çalışanlarında merhamet yorgunluğu. 2nd International Symposium Humanities and Social Sciences,

- Berlin, L. (2017). Medical errors, malpractice, and defensive medicine: an ill-fated triad. *Diagnosis (Berl)*, 4(3), 133-139. <https://doi.org/10.1515/dx-2017-0007>
- Beşer, A. (2012). Sağlık çalışanlarının sağlık riskleri ve yönetimi.
- Bordignon, M., & Monteiro, M. I. (2016). Violence in the workplace in Nursing: consequences overview. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 69, 996-999.
- Borges, E., & Ferreira, T. d. J. R. (2015). Bullying no trabalho: adaptação do Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R) em enfermeiros. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, 25-33.
- Bozok, N., & Bozok, M. (2020). "Pandemi Mevcut Sorunları Derinleştirdi": İstanbul'da Kayıtdışı Afgan Göçmenler, Sağlık, Hastalık ve Kovid-19 Pandemisi. *Göç Dergisi*, 7(2), 165-188.
- Brzozowski, B., Mazur-Bialy, A., Pajdo, R., Kwiecien, S., Bilski, J., Zwolinska-Wcislo, M., Mach, T., & Brzozowski, T. (2016). Mechanisms by which Stress Affects the Experimental and Clinical Inflammatory Bowel Disease (IBD): Role of Brain-Gut Axis. *Curr Neuroparmacol*, 14(8), 892-900. <https://doi.org/10.2174/1570159x14666160404124127>
- Camkurt, M. Z. (2007). İşyeri çalışma sistemi ve işyeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 21(1), 80-106.
- Chang Liu, M., Tester, M. A., Franciosi, S., Krahn, A. D., Gardner, M. J., Roberts, J. D., & Sanatani, S. (2021). Potential Role of Life Stress in Unexplained Sudden Cardiac Arrest. *CJC Open*, 3(3), 285-291. <https://doi.org/10.1016/j.cjco.2020.10.016>
- Cheung, T., Lee, P. H., & Yip, P. S. (2017). Workplace violence toward physicians and nurses: prevalence and correlates in Macau. *International journal of environmental research and public health*, 14(8), 879.
- Chida, Y., Hamer, M., Wardle, J., & Steptoe, A. (2008). Do stress-related psychosocial factors contribute to cancer incidence and survival? *Nat Clin Pract Oncol*, 5(8), 466-475. <https://doi.org/10.1038/ncponc1134>
- Chua, S. E., Cheung, V., Cheung, C., McAlonan, G. M., Wong, J. W., Cheung, E. P., Chan, M. T., Wong, M. M., Tang, S. W., Choy, K. M., Wong, M. K., Chu, C. M., & Tsang, K. W. (2004). Psychological effects of the SARS outbreak in Hong Kong on high-risk health care workers. *Can J Psychiatry*, 49(6), 391-393. <https://doi.org/10.1177/070674370404900609>
- Ciociu, M., Colev-Luca, V., & Bădescu, M. (2003). [Endocrine-metabolic disturbances in chronic stress]. *Rev Med Chir Soc Med Nat Iasi*, 107(1), 46-50. (Tulburări endocrinometabolice în stresul cronic.)
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International journal of nursing studies*, 44(2), 297-314.

- Cooper, C. L., & Marshall, J. (2013). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *From stress to wellbeing volume 1*, 3-23.
- Coussens, L. M., & Werb, Z. (2002). Inflammation and cancer. *Nature*, 420(6917), 860-867. <https://doi.org/10.1038/nature01322>
- Cox, T. (1978). *Stress*. Macmillan.
- Cromie, W. (2005). Suicide high among female doctors. *Cambridge (MA): The Harvard Gazette*.
- Çavuş, Y. D. M. F. (2009). Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 13-23.
- Çolak, A. (2002). Nöroşirujide Malpraktis. *Türk Nöroşiruji Dergisi*, 12(94-98), 50.
- Einarsen, S., Raknes, B. r. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European journal of work and organizational psychology*, 4(4), 381-401.
- Elliott, P. P. (1997). Violence in health care. *Nursing management*, 28(12), 38.
- Emre, M. (2020). Psikososyal Stresin Kemik Sağlığına Etkileri. *Journal of Geriatric Science*, 3(2).
- EPINet. (2009). *Exposure prevention information network data reports*. .
- Ergül, A. (2012). *Çalışma yaşamında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri: Eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma* Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Fernandes, C. M., Bouthillette, F., Raboud, J. M., Bullock, L., Moore, C. F., Christenson, J. M., Grafstein, E., Rae, S., Ouellet, L., & Gillrie, C. (1999). Violence in the emergency department: a survey of health care workers. *Cmaj*, 161(10), 1245-1248.
- Fiabane, E., Giorgi, I., Musian, D., Sguazzin, C., & Argentero, P. (2012). Occupational stress and job satisfaction of healthcare staff in rehabilitation units. *Med Lav*, 103(6), 482-492.
- Flannery Jr, R. B. (1996). Violence in the workplace, 1970–1995: A review of the literature. *Aggression and Violent Behavior*, 1(1), 57-68.
- Fontes, K. B., Santana, R. G., Pelloso, S. M., & Carvalho, M. D. d. B. (2013). Factors associated with bullying at nurses' workplaces. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21, 758-764.
- Foust, D., & Rhee, K. J. (1993). The incidence of battery in an urban emergency department. *Annals of emergency medicine*, 22(3), 583-585.
- Ganz, F. D., Levy, H., Khalaila, R., Arad, D., Bennaroch, K., Kolpak, O., Drori, Y., Benbinishty, J., & Raanan, O. (2015). Bullying and its prevention among intensive care nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 47(6), 505-511.

- Gates, D. M., Ross, C. S., & McQueen, L. (2006). Violence against emergency department workers. *The Journal of emergency medicine*, 31(3), 331-337.
- Gerberich, S. G., Church, T. R., McGovern, P. M., Hansen, H., Nachreiner, N. M., Geisser, M. S., Ryan, A. D., Mongin, S. J., & Watt, G. D. (2004). An epidemiological study of the magnitude and consequences of work related violence: the Minnesota Nurses' Study. *Occupational and environmental medicine*, 61(6), 495-503.
- Gillies, D. A., Franklin, M., & Child, D. A. (1990). Relationship between organizational climate and job satisfaction of nursing personnel. *Nursing Administration Quarterly*, 14(4), 15-22.
- Gökçe, A. (2022). Covid-19 Pandemi Sürecinin Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerindeki Psikososyal Yansımaları: Nitel Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 3(74), 1833-1860.
- Gökgöz, H. (2013). *Stresin çalışanların performansı üzerine etkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma* Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Gradus, J. L., Farkas, D. K., Svensson, E., Ehrenstein, V., Lash, T. L., Milstein, A., Adler, N., & Sørensen, H. T. (2015). Posttraumatic stress disorder and cancer risk: a nationwide cohort study. *Eur J Epidemiol*, 30(7), 563-568. <https://doi.org/10.1007/s10654-015-0032-7>
- Gürkan, A., & Yalçiner, N. (2017). Sağlık Çalışanlarında İkincil Travmatik Stres. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(2), 90-95.
- Hamzaoglu, N., Yayak, A., & Turk, B. (2022). Evaluation of mobbing perception levels of health employees. *Health Serv Manage Res*, 35(2), 74-82. <https://doi.org/10.1177/09514848211001689>
- Ho, R. C., Neo, L. F., Chua, A. N., Cheak, A. A., & Mak, A. (2010). Research on psychoneuroimmunology: does stress influence immunity and cause coronary artery disease? *Ann Acad Med Singap*, 39(3), 191-196.
- İlker, K. (2019). STRES, RUH SAĞLIĞI VE STRES YÖNETİMİ: GÜNCEL BİR GÖZDEN GEÇİRME. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*(73), 63-81.
- İlter, H. (2014). *Çalışma hayatında stres ve sağlık çalışanları* Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Kalliath, T., & Morris, R. (2002). Job satisfaction among nurses: a predictor of burnout levels. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 32(12), 648-654.
- Karaman, İ. G. Y., & Yastıbaş, C. (2021). Covid-19 Pandemisinde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarında Depresyon, Anksiyete ve Travma Sonrası Stres Belirtilerinin Sosyodemografik ve Mesleki Değişkenler ile İlişkisi Nasıldır? *Van Tıp Dergisi*, 28(2), 249-257.
- Kardeş, V. Ç. (2020). Pandemi süreci ve sonrası ruhsal ve davranışsal değerlendirme. *Türkiye Diyabet ve Obezite Dergisi*, 4(2), 160-169.



- Kartal, A., Ergün, E., & Kanmış, H. D. (2020). COVID-19 pandemik salgın döneminde yaşam kalitesini arttırmaya yönelik sağlıklı beslenme ve fiziksel aktivite önerileri. *Avrasya Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(COVID-19), 149-155.
- Kebede, B., Abate, T., & Mekonnen, D. (2013). HIV self-testing practices among health care workers: feasibility and options for accelerating HIV testing services in Ethiopia. *Pan African Medical Journal*, 15(1).
- Keçeli, S. (2019). Sinizm” sağlık kurumlarında örgütsel davranış. *Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık*.
- Kemeny, M. E., & Schedlowski, M. (2007). Understanding the interaction between psychosocial stress and immune-related diseases: a stepwise progression. *Brain Behav Immun*, 21(8), 1009-1018. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2007.07.010>
- Khan, R., Yassi, A., Engelbrecht, M. C., Nophale, L., van Rensburg, A. J., & Spiegel, J. (2015). Barriers to HIV counselling and testing uptake by health workers in three public hospitals in Free State Province, South Africa. *AIDS care*, 27(2), 198-205.
- Khandia, R., & Munjal, A. (2020). Interplay between inflammation and cancer. *Adv Protein Chem Struct Biol*, 119, 199-245. <https://doi.org/10.1016/bs.apcsb.2019.09.004>
- Kirkcaldy, B. D., Cooper, C. L., & Furnham, A. (1998). The relationship between type A, internality–externality, emotional distress and perceived health. *Personality and Individual Differences*, 26(2), 223-235.
- Koerner, M. (2011). Mental strain among staff at medical rehabilitation clinics in Germany. *GMS Psycho-Social-Medicine*, 8.
- Kowalenko, T., Walters, B. L., Khare, R. K., Compton, S., & Force, M. C. o. E. P. W. V. T. (2005). Workplace violence: a survey of emergency physicians in the state of Michigan. *Annals of emergency medicine*, 46(2), 142-147.
- Kushal, A., Gupta, S., Mehta, M., & Singh, M. (2018). Study of stress among health care professionals: a systemic review. *Int J Res Foundation Hosp Healthcare Adm*, 6(1), 6-11.
- Lee, D. Y., Kim, E., & Choi, M. H. (2015). Technical and clinical aspects of cortisol as a biochemical marker of chronic stress. *BMB Rep*, 48(4), 209-216. <https://doi.org/10.5483/bmbrep.2015.48.4.275>
- Li, L., Hu, H., Zhou, H., He, C., Fan, L., Liu, X., Zhang, Z., Li, H., & Sun, T. (2014). Work stress, work motivation and their effects on job satisfaction in community health workers: a cross-sectional survey in China. *BMJ open*, 4(6), e004897.
- Link, B. G., & Phelan, J. C. (2001). Conceptualizing stigma. *Annual review of Sociology*, 363-385.
- Lontchi-Yimagou, E., Sobngwi, E., Matsha, T. E., & Kengne, A. P. (2013). Diabetes mellitus and inflammation. *Curr Diab Rep*, 13(3), 435-444. <https://doi.org/10.1007/s11892-013-0375-y>

- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International journal of nursing studies*, 42(2), 211-227.
- Mak, W. W. S., Chen, S. X., Wong, E. C., & Zane, N. W. S. (2005). A Psychosocial Model of Stress-Distress Relationship Among Chinese Americans. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24, 422-424. <https://doi.org/10.1521/jscp.24.3.422.65618>
- Malas, E. M., & Malas, H. (2021). COVID-19 DÖNEMİNDE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA DAMGALAMA ve DAMGALANMA ALGISININ DEĞERLENDİRİLMESİ. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(40), 172-197.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2006). Burnout. *Stress and quality of working life: current perspectives in occupational health*, 37, 42-49.
- Mitat, K. (2016). Egzersizin endokrin sistem üzerine etkileri ve hormonal regülasyonlar. *Türkiye Klinikleri J Physiother Rehabil-Special Topics*, 2(1), 48-56.
- Miziara, I. D., & Miziara, C. (2022). Medical errors, medical negligence and defensive medicine: A narrative review. *Clinics (Sao Paulo)*, 77, 100053. <https://doi.org/10.1016/j.clinsp.2022.100053>
- Murata, M. (2018). Inflammation and cancer. *Environ Health Prev Med*, 23(1), 50. <https://doi.org/10.1186/s12199-018-0740-1>
- Muriach, M., Flores-Bellver, M., Romero, F. J., & Barcia, J. M. (2014). Diabetes and the brain: oxidative stress, inflammation, and autophagy. *Oxid Med Cell Longev*, 2014, 102158. <https://doi.org/10.1155/2014/102158>
- Myers, M. F., & Gabbard, G. O. (2008). *The physician as patient: a clinical handbook for mental health professionals*. American Psychiatric Pub. Washington, DC, USA.
- Nyblade, L., Stockton, M. A., Giger, K., Bond, V., Ekstrand, M. L., Lean, R. M., Mitchell, E. M. H., Nelson, R. E., Sapag, J. C., Siraprapasiri, T., Turan, J., & Wouters, E. (2019). Stigma in health facilities: why it matters and how we can change it. *BMC Med*, 17(1), 25. <https://doi.org/10.1186/s12916-019-1256-2>
- Ofluoğlu, G., & Somunoğlu, S. (2012). Cases of mobbing activities as commonly seen in the healthcare sector in the world and in Turkey. *Hosp Top*, 90(4), 98-103. <https://doi.org/10.1080/00185868.2012.737754>
- Oginska-Bulik, N. (2006). Occupational stress and its consequences in healthcare professionals: the role of type D personality. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 19(2), 113.
- Orhan, F. (2022). Örgütsel Değişim Ve Performans Yönetimi. İksad Yayıncılık. Ankara
- Oyebode, F. (2013). Clinical errors and medical negligence. *Med Princ Pract*, 22(4), 323-333. <https://doi.org/10.1159/000346296>
- Paşa, M. (2007). *Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama* Bursa Uludag University (Turkey)].

- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2004). Understanding employee trust in management: Conceptual clarification and correlates. *Public Personnel Management*, 33(3), 277-290.
- Reed, K., Cochran, K. L., Edelblute, A., Manzanares, D., Sinn, H., Henry, M., & Moss, M. (2020). Creative Arts Therapy as a Potential Intervention to Prevent Burnout and Build Resilience in Health Care Professionals. *AACN Adv Crit Care*, 31(2), 179-190. <https://doi.org/10.4037/aacnacc2020619>
- Reiche, E. M., Nunes, S. O., & Morimoto, H. K. (2004). Stress, depression, the immune system, and cancer. *Lancet Oncol*, 5(10), 617-625. [https://doi.org/10.1016/s1470-2045\(04\)01597-9](https://doi.org/10.1016/s1470-2045(04)01597-9)
- Ribeiro, R. P., Marziale, M. H. P., Martins, J. T., Galdino, M. J. Q., & Ribeiro, P. H. V. (2018). Occupational stress among health workers of a university hospital. *Revista gaucha de enfermagem*, 39.
- Ross, C. A., & Goldner, E. M. (2009). Stigma, negative attitudes and discrimination towards mental illness within the nursing profession: a review of the literature. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 16(6), 558-567.
- Ruotsalainen, J., Serra, C., Marine, A., & Verbeek, J. (2008). Systematic review of interventions for reducing occupational stress in health care workers. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 169-178.
- Segerstrom, S. C., & Miller, G. E. (2004). Psychological stress and the human immune system: a meta-analytic study of 30 years of inquiry. *Psychol Bull*, 130(4), 601-630. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.4.601>
- Siegel, J., Yassi, A., Rau, A., Buxton, J. A., Wouters, E., Engelbrecht, M. C., Uebel, K. E., & Nophale, L. E. (2015). Workplace interventions to reduce HIV and TB stigma among health care workers—where do we go from here? *Global public health*, 10(8), 995-1007.
- Sili, A., Vellone, E., Fida, R., Alvaro, R., & Avallone, F. (2010). Infermieri di camera operatoria e infermieri di medicina generale: La diversa percezione della propria salute organizzativa.
- Singh, N., Baby, D., Rajguru, J. P., Patil, P. B., Thakkannavar, S. S., & Pujari, V. B. (2019). Inflammation and cancer. *Ann Afr Med*, 18(3), 121-126. [https://doi.org/10.4103/aam.aam\\_56\\_18](https://doi.org/10.4103/aam.aam_56_18)
- Spector, P. E., & O'Connell, B. J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 67(1), 1-12.
- Sürme, Y. (2019). STRES, STRESLE İLİŞKİLİ HASTALIKLAR VE STRES YÖNETİMİ. *Journal of International Social Research*, 12(64).
- Şahin, M. (2019). KORKU, KAYGI VE KAYGI (ANKSİYETE) BOZUKLUKLARI. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(10), 117-135.

- Thomas, J., & McArthur, M. (2003). Working with people who have HIV and AIDS: a health professional's guide. *British Journal of Therapy and Rehabilitation*, 10(4), 160-165. <https://doi.org/10.12968/bjtr.2003.10.4.13556>
- Tükel, R. Salgınların sağlık çalışanlarının ruhsal sağlığı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı 117 çalışma üzerinde yapılan bir gözden geçirmede, sağlık çalışanlarında hem salgınlar sırasında hem de sonrasında yüksek düzeylerde akut stres bozukluğu, kaygı, tükenmişlik, depresyon ve travma sonrası stres bozukluğu geliştiği bildirilmiştir.
- Uvais, N. A., Aziz, F., & Hafeeq, B. (2020). COVID-19-related stigma and perceived stress among dialysis staff. *J Nephrol*, 33(6), 1121-1122. <https://doi.org/10.1007/s40620-020-00833-x>
- van Beek, I., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2011). Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds apart? *Journal of occupational health psychology*, 16(4), 468.
- Voors, M. (2000). The Duty to Treat: Ethics and HIV/AIDS. *Physiotherapy*, 86(12), 640-644.
- Yang, E. V., & Glaser, R. (2002). Stress-induced immunomodulation and the implications for health. *Int Immunopharmacol*, 2(2-3), 315-324. [https://doi.org/10.1016/s1567-5769\(01\)00182-5](https://doi.org/10.1016/s1567-5769(01)00182-5)
- Yassi, A., McGill, M. L., & Khokhar, J. B. (1995). Efficacy and cost-effectiveness of a needleless intravenous access system. *American Journal of Infection Control*, 23(2), 57-64.
- Zefferino, R., Di Gioia, S., & Conese, M. (2021). Molecular links between endocrine, nervous and immune system during chronic stress. *Brain Behav*, 11(2), e01960. <https://doi.org/10.1002/brb3.1960>
- Zhang, Y., Li, D., Ouyang, X., Bai, H., Zhao, L., Shi, Y., & Tan, L. (2022). Mental Health Differences in Healthcare Workers Exposed to Different Risks During the Coronavirus Disease 2019 Pandemic. *Front Psychiatry*, 13, 827076. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.827076>



## **BÖLÜM 3**

### **MOBBİNG**

**Dr. Öğr. Üyesi Dursun BOZ<sup>3</sup>**

---

<sup>3</sup>Dr.Öğr.Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi UBF. Ynt.Blş.Sis. dboz@gelisim.edu.tr Orcid: 0000-0003-3206-8950



## 1.MOBBİNG'İN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Mobbing kavramı Avusturyalı hayvan bilimci Konrad Lorenz tarafından güçlü hayvanların güçsüzlere karşı baskın davranışlarını tanımlamak için ilk kez kullanılmıştır. Bu kavram işletme literatüründe kavramsallaştıran ise Leymann (1990) çalışmasıdır. İşletme literatürüne girdikten sonra sıklıkla araştırmaların odak noktası olmaya başlamıştır (Tınaz, 2006c: 14). Mobbing belirlenen bir çalışana dönük cephe oluşturarak grup halinde saldırmak olarak ifade edilebilir. Bu saldırılar hedef alınan çalışana devamlı şekilde diğer çalışanların yanında küçük düşürücü eylemlerde bulunmak, eleştirmek, kendi beşeri ilişkilerinden izole ederek aslı astarı olmayan bilginin yayılımını sağlamaktır (Acar, 2013: 28). Kavramın olumsuz duyguların ifade edilmesine yönelik olarak işyeri terörü, psikolojik şiddet, psikolojik terör, duygusal taciz, yıldırma, zorbalık, sözlü taciz gibi kavramlar ile de eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Tokat vd, 2011: 8).

Leymann (1996) çalışmasında geçici çatışmaları hariç tutarak uzun süreli ve sıklıkla devam eden bir çatışmayla ortaya çıkan, psikolojik ve fiziksel hastalıkların başlangıç noktasıyla ifade etmektedir. Maruz kalanın yaşadığı bu kötü davranışlar sonucunda önemli derecede psikolojik, psikosomatik ve sosyal sefaletine yol açabilmektedir (Leymann, 1996: 168-169). Mobbing çalışma ortamında yaşanan farkında olunmadan adının dahi koyulmadığı etik dışı davranışları kapsar. Bu davranışlar çalışanların etkinlik, güdülenme, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve sadakat gibi pek çok olumlu duyguyu, olumsuz yönde etkileyen örgütsel bir problemdir (Akpınar, 2016: 31). Bu problem çalışanların psikolojik olarak çökertilmesi ve duygusal saldırıları içermektedir. Bu saldırılar mağdurun sürekli eleştirilmesi, dışlanması, iftiraya uğraması ve yanlı davranışlar sergilenerek gerçekleştirilir. Bir olayın mobbing olarak tanımlanabilmesi için süreklilik arz etmesi, sık sık yaşanması (en az 6 ay süreli ve haftada 1 kez), aynı zamanda güç dengelerinde değişime sebep olması beklenir (Erkoç, 2021: 161).

Mobbing iş hayatındaki yönetici veya alt düzey çalışanların diğer çalışanlara dönük belli bir süreçte uyguladıkları baskı, şiddet ve küçümseyici davranışların sistematikleştirilmesi anlamını da içermektedir. Yapılış süreci bağlamında çalışanın yönetici ya da diğer çalışanlarca hedef tahtasına konması gibi saygı dışı davranışları başlatan süreçleri kapsamaktadır (Aydın, 2008: 45). Bu saygı dışı davranışlar Türkiye’de farklı sözcükler ile de ifade edilebilmektedir. Yaygın olarak kullanılanlar; psikolojik taciz, işyeri zorbalığı, psikolojik şiddet, psikolojik terör, duygusal yıldırma, yıldırma, duygusal zorbalıktır (Erkoç, 2021: 157). Kavram aynı zamanda fiziksel teması, sözlü tacizi, dışlanmayı veya diğer olumsuz eylemler vasıtasıyla yaralama ve rahatsızlık verme gibi zorlayıcı kişilerarası etkileşimi de içerebilmektedir (Forsyth, 2010: 225).



Herhangi bir kişinin mobbinge maruz kaldığında ayırt edici özelliği kendini savunmada güçlük çekmesidir. Güç eşitsizliği de diğer bir ayırt edici özelliktir. Hem üstü hem de daha üst pozisyondaki birinden mobbinge maruz kalan çalışan kendini savunmada ve karşılık vermede güçlük çekmektedir (Einarsen, 2000: 381-382). Bu güçlük sistematik şekilde uygulanan kötü muamele, şiddet, tehdit ve aşağılanmadan kaynaklanır (Tutar, 2004: 103). Duygusal saldırılardan birisi olan mobbing, zararlı ve saygısızca davranışların hedefi olmakla başlar. Mobbing yapanın rızası veya rızası dışında yanına aldığı kişilerle, hedefe alınan kişiye sürekli kötü hareketler yapma, alaya alma, ima etme ve toplumsal itibarını düşürücü yollarla işten çıkmasını zorlamasıdır (Davenport vd. 2003: 12).

Kişiyi rahatsız edici ve aşağılandığını hissettirici davranışların mobbing kapsamında değerlendirilmesinde bazı karakteristik özellikler göstermesi beklenir. Bu özelliklerden ilki yapılan davranışların tekrar ediyor olması ve ikincisi de belirli bir süreçte yapılması gerekliliğidir. Bir yöneticinin ya da iş arkadaşının yapılan yanlış bir olaya istinaden bağırması mobbing kapsamında değerlendirilemez (Rayner ve Hoel, 1997: 184). Mobbing sağlık sektöründe ve kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarında daha yaygın görülmektedir. Ülkedeki yüksek işsizlik de mobbingin artışına neden olmaktadır. Ayrıca organizasyon yapısı tam oturmayan işyerlerinde disiplin getirme, verimlilik artırma, askeri disiplinin öne sürülerek yapılıp meşrulaştırılmaktadır (Solakoğlu, 2007: 5).

### 1.1. Mobbingin süreci

Leymann ve Gustafsson (1996) mobbing sürecini beş aşamalı olarak şöyle özetlemiştir;

- 1. Aşaması:** Kritik gelişen bir olay sonucu oluşan anlaşmazlıkla karakterize edilebilir. Henüz mobbing değildir ancak mobbing davranışına dönüşebilme ihtimali vardır.
- 2. Aşaması:** Saldırgan türünden eylemler ve psikolojik saldırılar ile, mobbing dinamiklerinin eyleme geçtiğini görülür.
- 3. Aşaması:** Yönetim, ikinci aşamanın içinde doğrudan yer almaz ise bile durumu yanlış değerlendirerek negatif döngünün içine girebilir. Mobbinge maruz bırakılan bu aşamada kurumsal bir güçle de baş etmek zorunda kalır.
- 4. Aşaması:** Bu aşamada kurban; “asi”, “zor”, “akıl hastası” olarak damgalanmaktadır. Yönetimin yanlış yargıları sonucu negatif döngü hızlanır. Bu sürecin sonunda istifa ya da işten kovulma kendini gösterir.

**5. Aşaması:** Kurbanın işine son verilir. Bu aşamada kurbanda olayın travması ve stres bozukluğu kendini gösterir. İşine son verilen kurban duygusal gerilimler ve onu izleyen psikosomatik hastalıklarla baş etmeye çalışır. Sonunda kurban işini bıraksa da duygusal taciz baskısından kendini kurturamaz (Leymann ve Gustafsson, 1996: 253).

## **1.2.Mobbing türleri**

Örgütsel açıdan mobbing davranışlarının çalışma ortamında iki yönü bulunmaktadır. Bunlar; yatay ve dikey mobbing şeklinde ifade edilmektedir.

### **1.2.1.Yatay mobbing**

Birbirine denk kadro düzeylerinde gerçekleşen yatay mobbing türü aynı pozisyona sahip birey veya grubun bir araya gelerek bir kişiye uyguladığı mobbing olarak gerçekleşir (Afacan, 2015: 26).Kısaca ifade edilmek istenirse aynı pozisyona sahip çalışanların birbirlerine uyguladıkları mobbing türüdür. Nedenleri genelde çekememezlik, kıskançlık, kin gütmeye ve rekabete dayalı çalışma koşullarıdır. Bu mobbing türü gizli ve saklı olabilmektedir. Dikey mobbingde olduğu gibi sarıh ve aleni yapılmaz. Bu yüzden kanıtlanması da oldukça zordur (Işık, 2007: 45).

Bu mobbing olaylarının yaşanmasının muhtemel nedenleri arasında çalışanlar arası yoğun rekabet, kurbanın zihinsel veya fiziksel engelli olması, farklı bir dine sahip olması, farklı bir milliyetten olması, karşı cinsten olması, işdışı veya işteki zevklerin farklı olması, farklı bir ülkeden yada aynı ülkenin farklı bir bölgesinden olması sayılabilir (Kaymakçı, 2008: 107). Yatay mobbing dikey mobbing gibi alenen görülemeyebilir. Yatay mobbing daha ziyade gizli olur ve kanıtlanması da zordur. Yatay mobbing işyeri ortamında sıklıkla gerçekleşmesine rağmen çalışanlar arasında fark edilememektedir (Özalp, 2013: 26).

### **1.2.2.Dikey mobbing**

Üst yönetici konumundaki çalışanların kendilerinden daha alt pozisyonda bulunan çalışanlara yönelik uyguladıkları saldırgan tavırlar neticesinde dikey mobbing gerçekleşir. Bu tip hiyerarşik örgütlerde ast-üst ilişkisi ve yetki-sorumluluk dağılımı nettir. Çalışma ortamı ve iş ilişkisinin verdiği pozisyon sayesinde olduğundan daha fazla güç verilmesinden kaynaklanmaktadır (Akpınar, 2016: 39). Daha fazla güce sahip olan kişi, kurum içinde hiyerarşik gücünün farkına varıp bu gücü acımasızca kullanma eğilimi güderse etkin bir mobbingci olma ihtilali artar (Tınaz vd., 2008: 123).

Genelde üst düzey kadrolarda çalışan yöneticilerin sahip oldukları statülerinin kapsamındaki güç ve yetkiyi örgütsel amaçlar dışında kullanımlarıyla astlarına mobbing uygulama yoluna gidebilirler. Örgütlerdeki üst düzey yöneticilerin sahip oldukları gücü hiyerarşik baskı ve şiddet gibi davranışlarda bulunarak kendini gösterebilmektedir (Erdoğan, 2009: 320).

## 2.MOBBİNG'İN TARAFLARI

İşyerlerinde meydana gelen mobbing süreci içerisinde, mobbingi yapanlar, maruz kalanlar ve mobbingi izleyenlerden oluşan 3 tip taraf vardır. Bu tarafların davranışlarını kısaca şöyle özetlemek mümkündür.

### 2.1.Mobbing yapanlar (Fail)

Mobbing, genelde failde bulunmayan ancak mağdurda bulunan üstün bir kabiliyetten dolayı meydana gelir. Mağdurun kabiliyetinden kaynaklı kazanması muhtemel popüleritesi fail tarafından kıskanılır. Fail bu durumu bir tehdit olarak görerek potansiyel tehlikeyi ortadan kaldırmak için mağduru aşağılamaya başlamaktadır (Adams vd., 1997: 178).Yapılan bazı araştırmalarda mobbinge başvurulmasının nedenleri arasında failin eksikliklerini gidermeyi amaçladığı görülmüştür. Mobbinge başvuranlar;

- İki davranış arasından en fazla saldırgan olanı seçmesi,
- Mobbing ortamını yakaladıkları zaman devam ettirme ve kızışması için de ellerinden geleni yapması,
- Herhangi bir suçluluk duymadan, sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını zannetmesi,
- Karşısındaki kişide yaratabileceği olumsuz sonuçları umursamadan bilmesi ve bunu kabul etmesi,
- Suçu başka birilerine yükleyip; kışkırtmalara tepkisel davranış olduğuna inananlardır (Tınaz vd. 2008: 33).

Bazı psikolojik durumlar (farklılıkları kabullenmeme, dürüst olmama, bencil olma, hayata tutunamama) failin karakteristik özelliklerine yansıyabilmektedir. Bu durumlarda kontrol düşkünü, korkak, evhamlı ve güce düşkün kişilikleri ön plana çıkartmaktadır. Aslında kişi korkuları, kıskançlığı ve özenti ile farkına varmadan fail rolüne bürünebilir (Davenport vd., 1999: 58).

## 2.2.Maruz kalanlar (Mağdur)

Mobbinge maruz kalanların tepkisi genel olarak sessiz kalmaktır. Bunun başlıca nedenleri; işini kaybetme korkusu, kredi ödemeleri, bakmakla mükellef oldukları aile efradı, ailesine karşı yükümlülükleri olabilmektedir. Sürece şahit olan çalışanlar ise korku duyduklarından dolayı sessiz kalmaktadır (Adams vd.,1997: 178). Çalışma ortamında mobbinge maruz kalanlar ile yapılan görüşmeler bu kişilerin üstün denecek özelliklerini göstermektedir. Yaratıcı, yetenekli, zeki, başarılı, güvenilir, dürüst ve kendilerini işlerine adamak gibi özellikler taşırlar. Apolitik olan bu kişilerin örgütsel aidiyetleri ve örgütsel özdeşleşme duyguları da gelişmiştir (Yücutürk, 2005: 102).Bu kişiler genelde hiyerarşik yapı içerisindeki amirleri ve üstleri tarafından kendilerine rakip olma ihtimalleri nedeniyle kurban olarak seçilirler. Bunların dışında değiştiremeyecekleri bazı demografik özellikleri (memleketi, ırkı, kökeni, aksanı) mobbinge maruz bırakılma nedenlerinden olarak gösterilebilir (Benli, 2014: 13).

## 2.3.Mobbingi izleyenler

Mobbingi izleyenler sürece müdahil olmadan ve sürecin idrakinde olup yansımalarını gören ancak sessiz kalmayı yeğleyen bireylerdir. Bu bireyler çalışma ortamındaki yöneticiler olabileceği gibi benzer kadrolarda çalışan mesai arkadaşlarından da olabilmektedir (Güzel, 2004: 39). Mobbing sürecini izleyenler genellikle üç grupta toplanabilir (Tınaz, 2006: 13).

**2.3.1.Mobbingin ortakları:** Mobbing sürecine verdikleri sessizlik desteği ve işbirliği sayesinde faile biliçli veya bilinçsizce yardımcı olanlardır.

**2.3.2.Mobbinge ilgisizler:** Mobbing sürecinde failin saldırgan, aşağılayıcı ve yıkıcı davranışlarına karşı sessiz kalarak sürecin devamında zevk duyarak göz yumanlardır.

**2.3.3.Mobbing karşıtları:** Mobbing sürecinde gergin işyeri ortamından hoşlanmayan ve kurbanı yardım etmeye çalışanlardır.Süreç içerisinde mağdurun çözüm üretmesine yardımcı olup destek olmaya çalışanlardır. Aynı zamanda bu çalışanlar işyerindeki gerginlik, olumsuz sosyal iklim, uygulanan liderlik biçiminden de rahatsızlık duymaktadırlar (Einarsen vd., 1994: 395).

## 3.MOBİNG'İN SONUÇLARI

Hem organizasyonu hem de çalışanlarını negatif yönde etkileyen mobbing kişinin işyerinde kendini gösterebilmesini, sosyal yaşamını, itibarını, iletişimini, işyerindeki statüsünü ve sağlığını hedef alan davranışlardan oluşmaktadır (Tutar ve Akbolat, 2012: 20). Bu davranışların

neticesinde çalışanların hastalık oranlarında artış, devamsızlıkta artış, işgücü devir oranında artış, yüksek finansal maiyetler, zihinsel ve fiziksel sağlık problemlerinde artış gibi sonuçlarla kendini göstermektedir (Adams vd., 1997: 178). Bu sonuçlar bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlar olarak kategorize edilebilir.

### 3.1. Bireysel Sonuçları:

Mobbingin bireysel sonuçları incelendiğinde çalışan verimliliğinin düşmesi, ekip ruhunda bozulma, işe yabancılaşma, işe devamsızlık, işten ayrılma niyetinde artış gibi gözle görülür olumsuz sonuçları dikkat çekmektedir (Özkul ve Çarıkcı, 2010: 496). Bunun yanısıra mağdurun kaygı bozuklukları, asabiyet, ankisiyete, depresyon, hiperaktivite ve baskı altında hissetmesi en sık görülen sağlık ve duyu durum problemlerindendir (Einarsen ve Rakness, 1997: 248). Mobbing sürecinde mağdurun sosyal imajının zarar görmesi ve arkadaşlık ilişkilerinin bozulması ve ailevi sorunları da görülebilmektedir (Şimşek, 2013: 41). Ailevi sorunların çocuklara sirayet etmesiyle çocukların da zarar görerek etkilenmesi mümkündür (Candan ve İnce, 2014: 62).

Mobbing sürecinden sonraki aşama travma sonucu oluşan stres bozukluğudur. Stres bozukluğu sonrası ise şiddetli uykusuzluk haliyle oluşan panik ataktır. Panik atak şizofreniye dönmesi halinde ise tedavisi mümkün olmayan rahatsızlıklar meydana gelebilmektedir (Davenport vd. 2003: 156). Mobbing sürecinde mağdur olanın yaşadığı problemler tam olarak anlamadığından mağdurun yalnızlık hissine kapılması kendini göstermektedir. Bu bunalımlı süreç mağdurun dışlandığı ve kendini suçladığı süreçte meydana gelir. Bu süreç tehlikeli, hassas ve ruhsal sorunların başlangıç aşamasıdır (Tınaz, 2006: 20).

Mobbing sürecinin yaşandığı işyerlerinde çalışan motivasyonu, örgütsel güven, örgütsel aidiyet zayıflar. Mağdurun iş ve özel yaşamına karşı duyarsızlıkları artarak işten ayrılma niyetinde artış meydana gelir (Tutar ve Akbolat, 2012: 20). Bu süreçte çalışanların sosyal olarak yabancılaşması (Tunçer, 2017: 120), iş yapamaz hale gelişi ve işten kaçması (Güngör, 2008: 71-72), stres kaynaklı intihar vakaları (Tınaz, 2006b: 13) ve mağdurun iş arama ve bulma yeteneği ortadan kalkabilir (Leymann, 1996: 178).

### 3.2. Örgütsel Sonuçları:

Mobbingin iş yaşamındaki zararlı etkilerinden dolayı araştırmalar günbegün artmakta ve farkındalık yaratılarak mücadele edilmesi önemli hale gelmektedir (Çarıkcı ve Yavuz, 2009: 51). Mobbing sebebiyle tecrübe sahibi çalışanlar kaybedilmekte ve bu durum işyerindeki diğer

çalışanların psikolojileri ile örgütsel bağlılık ve motivasyonlarından düşüşe sebep olmaktadır (Özkul ve Çarıkçı, 2010: 496). Başka bir açıdan değerlendirildiğinde meydana gelen maliyet baskısı çalışanların örgütlerinden uzaklaşmasına ve aynı zamanda örgütsel kültüre yabancılaşma olarak mali dinamiklere zarar verebilmektedir (Aygün, 2012: 104). Mobbing sürecinin sonucunda çalışanların stres düzeylerinde artış olmakta ve verimlilik düşüşü (Tokat vd., 2011: 59), işe devam ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına sebep olacaktır (Özkul ve Çarıkçı, 2010: 496).

Sözlü taciz, hakaret, düşmanlık, alay, fısıltı, rahatsızlık verici ifadeler birçok örgütün çalışanlarında ruh sağlığı problemleri, iyi olma hallerine zarar ve iş tatmininde belirgin düşüşler olduğu belirlenmiştir (Einarsen ve Raknes, 1997: 247). Yaşanan bu olumsuzluklar çevreye yayıldıkça örgütsel imaj ve itibara da zarar vermektedir (Şimşek, 2013: 41). Mobbing davranışlarının devamı durumunda sağlık harcamaları gibi çeşitli ekonomik yüklerin doğmasının yanı sıra örgütte çözülemeyen yapısal problemlere ve örgütsel yapıda dağılmalara yol açabilmektedir (Tınaz, 2006c: 25).

### **3.3.Toplumsal Sonuçları:**

Mobbing nedeniyle üretkenliği ve gelirleri azalan örgütlerin toplumsal yapıya sağladıkları ekonomik katkı da azalacaktır. Toplumda mutsuzluğun yanında fiziksel ve psikolojik sorunlarda da artışlar meydana gelecektir (Tınaz, 2006b: 20-26). Bu sorunlara ek olarak mağdurların alkol bağımlılığı, kendini devamlı suçlaması, iletişime kapatması, tahammülsüzlüğü nedeniyle saldırgan kişiliklere dönüşerek cinayete varan olaylara evrilmesi mümkün olabilecektir (Adams vd., 1997: 178).

Mobbing nedeniyle artış gösteren sağlık harcamaları, erken emeklilik talepleri verimli çalışanların kaybına sebep olacaktır. Bu durum toplumsal bazda sosyal refahın düşmesine neden olacaktır (Escartin vd., 2011: 179).Erken işten ayrılmalar neticesinde nitelikli işgücünün kaybı söz konusu olacaktır (Candan ve İnce, 2014: 62). Mağdurların hayata kadercı bakışıyla uyku sorunları, endişeli ve kaygılı tutumları sonucu intihar eğilimlerinde artışa sebep olabilecektir (Öztürk, 2021: 38). Toplumsal olarak düşünüldüğünde sağlık harcamalarındaki artış ve erken emeklilik aktif işgücünün verimli ve sürdürülebilir olmasına engel olabilecektir (Hoel ve Einarsen, 2010: 31).

### 3.4.Mobbing ile başa çıkma yolları

Mobbing ile karşılaşan bireyler mücadele stratejileri belirlemeli ve nasıl engelleyebileceğini gözden geçirmelidir. Yasal olarak bir avukat ile görüşmelidir. Yaşadıklarıyla ilgili bilgi ve belge toplamalıdır (Karakoç, 2012: 20). Her türden mobbingin önlenmesinde ve çalışma barışının korunmasına yönelik sosyal yapılar tesis edilmelidir (Aldıg, 2011: 37).Arpacioğlu (2003)'e göre bireysel anlamda mobbing ile başa çıkmakta şu öneriler yapılabilir;

- Mobbing uygulayan kişinin uyarılması ve rahatsızlık verici davranışlarına son vermesinin istenmesi,
- Mobbing uygulayan kişinin yetkili mercilere bildirilmesi,
- Psikolojik ve fiziksel destek alınması,
- Yapılan şikayetlerin örgütçe aksiyon alınmasının takip edilmesi,
- Topluca rahatsızlık duyulduğunda beraber şikayet edilmesi,
- Mobbing mağdurunun rahatsızlığı had safhaya ulaşırsa istifa etmesi önerilebilir.

Mobbing ile örgütsel bağlamda yapılacak en temel olay farkındalığın artırılmasıdır. Bunun yanında örgütsel bağlamda mobbingi engelleyici örgütsel uygulamalar da yapılabilir (Yavuz, 2007: 49). Mobbingi örgütsel çapta önleyici uygulamalar için şu sorulara cevap aranmalıdır; (Kırel, 2007: 323).

- Örgütte herhangi bir sorun olduğunda, aynı çalışan mı sorumlu tutulmaktadır?
- Önemli görevleri ifa eden çalışanlar aniden işi bırakıyor mu?
- Çalışanların izne çıkma sıklığı fazla mı?
- Çalışanların genel ruh halleri nasıldır?
- Örgütte çalışan devir hızı genel olarak fazla mı?
- Sorun çıkaran çalışanın önceki iş verimliliği nasıldı?
- Yöneticilerin bilgi, beceri ve liyakatleri pozisyonlarına uygun mudur?
- Çalışanların ekip ruhu ve takım çalışmasına yatkınlıkları nasıldır?

## 4.SAĞLIK SEKTÖRÜNDE MOBBİNG İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Out (2005) Kanada Ontario'da görev yapan 345 sağlık sektörü çalışanı hemşireyle yaptığı çalışmada mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında %36 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu ifade etmiştir. Yıldırım (2009) mobbing davranışlarına maruz kalan bir bireyin travma sonrası stres bozukluğunun yol açtığı panik atak sendromunu tam olarak atlatmadan

çalışma ortamına dönemeyeceğini savunmuştur. Benzer durum hemşirelerin konu olduğu bir araştırmada da yapılmıştır. Mobbinge maruz kalan hemşirelerin tekrar hastane ortamına dönmesi uzun bir süre sonra gerçekleşmiştir. Tunçel (2009) Muğla ilinde görev yapan 146 hemşire ile yaptığı araştırmada mobbing ile örgütsel bağlılık arasında %15 seviyesinde negatif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ileri sürmüştür. Laschinger vd. (2010) Kanada Ontario'daki 415 yeni mezun hemşire ile yaptıkları araştırmada mobbing ile tükenmişlik arasında %50 anlamlı ilişkiler olduğunu iddia etmiştir. Dikmetaş vd. (2010) mobbing açısından hekim ve hemşirelerin riskli grupta olduklarını ifade etmiştir. Hogh vd. (2011) sağlık sektöründeki 5969 hemşire ile yaptıkları çalışmada mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde %16 seviyesinde istatistiki anlamlı ilişkinin var olduğu ortaya koymuşlardır. Simons vd. (2011) Amerika Birleşik Devletleri Massachusetts eyaleti sağlık sektöründeki 511 hemşire ile yaptıkları çalışmada mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında %31 düzeyinde pozitif yönde ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Yüksel ve Tunçsiper (2011) özel hastanede çalışan 120 sağlık çalışanı ile yaptıkları araştırmada mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında %36 seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Blackstock (2012) Kanada'da sağlık sektöründeki 94 hemşirenin katılımıyla yaptıkları çalışmada mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında %23 seviyesinde istatistiki anlamlı bir ilişkinin varlığını iddia etmiştir. Laschinger vd. (2012) Kanada Ontario'da çalışmakta olan 342 hemşireyle yaptıkları araştırmada mobbing ile iş tatmini arasında %46 seviyesinde negatif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu belirtmiştir. Houshmand vd. (2012) Kanada sağlık sektöründeki 357 hemşire ile yaptığı çalışmada mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında %32 düzeyinde istatistiki anlamlı bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür. Carter vd. (2013) Birleşik Krallık sağlık sektöründeki 2950 çalışanın katılımıyla yaptıkları çalışmada mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında %68 seviyesinde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edildiğini ifade etmiştir. Bano ve Malik (2013) Pakistan'ın Lahore kentinde çalışmakta olan 200 doktor ile yaptığı araştırmada mobbing ile iş tatmini arasında %30 seviyesinde negatif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığını ifade etmiştir. Teker (2014) ülkemizdeki sağlık sektörünün 155 çalışanıyla yaptığı araştırmada mobbing ile iş tatmini arasında %45 seviyesinde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Görgülü vd. (2014) mobbingin sağlık organizasyonlarında genelde hemşirelere yönelik uygulanmakta olduğunu ileri sürmüştür. Laschinger ve Fida (2014) Kanada Ontario'da görev yapan 547 hemşireyle yaptıkları çalışmada mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında birinci zamanda %36 düzeyinde ikinci zamanda %32 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Blackstock vd. (2015) Kanada sağlık sektöründeki 103 hemşire ile yaptıkları çalışmada mobbing ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin %32 düzeyinde olduğunu iddia etmiştir. Trépanier vd. (2015) Kanada-



Quebec bölgesinde çalışan ilk araştırma 699 hemşire, ikinci araştırma 508 hemşireyle yapılan çalışmada mobing ile işten ayrılma niyeti arasında ilk çalışmada %47, ikinci çalışmada %46 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu iddia etmiştir. Allen vd. (2015) Avusturalya’da görev yapmakta olan 762 hemşire ile yaptıkları çalışmada mobing ile tükenmişlik arasında %38 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu ifade etmiştir. Yeun ve Han (2016) Güney Kore’deki 243 hemşire ile yaptıkları çalışmada mobing ile işten ayrılma niyeti arasında %46 seviyesinde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ma vd. (2017) Tayvan’da görev yapmakta olan 811 hemşire ile yaptığı çalışmada iş yerinde mobbing ile iş tatmini arasında %32 seviyesinde negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Yun ve Kang (2018) Güney Kore’de 301 hemşire ile yaptıkları çalışmada mobing ile işten ayrılma niyeti arasında %28 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Livne ve Goussinsky (2018) İsrail’de 309 sağlık sektörü çalışanın katılımıyla yaptıkları çalışmada mobing ile tükenmişlik değişkenleri arasında %32 anlamlı ilişkiler olduğunu iddia etmiştir. Boz vd. (2019) Kütahya’da 156 sağlık çalışanı ile yaptıkları çalışmada mobbingin iş performansını negatif yönde etkilediğini ifade etmiştir. Malik vd. (2020) Pakistan’da çalışan 324 hemşire ile yaptıkları çalışmada mobbing ile iş stresi arasında %44 düzeyinde ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Sheehan vd. (2020) İrlanda sağlık sektöründeki 1507 kişiyle yaptıkları çalışmada mobing ile işten ayrılma niyeti arasında %53 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmüştür. Dye vd. (2020) 173 ülkedeki 7411 sağlık çalışanıyla yaptığı çalışmada sağlık çalışanlarının %13 düzeyinde mobbinge maruz kaldığını ifade etmiştir. Kaya (2021) Şanlıurfa ilindeki 384 sağlık çalışanı ile yaptığı çalışmada eğitim seviyesinin mobbinge maruz kalmada anlamlı farklılık gösterdiğini ileri sürmüştür. Büyüктаş Gayır ve Özçelik (2021) Diyarbakır il merkezindeki 190 sağlık çalışanı ile yaptığı çalışmada sağlık çalışanlarının yaşı ve mobbingin alt faktörü “kendini gösterme/iletişime yönelik saldırı” arasında anlamlı ilişkiler olduğunu iddia etmiştir. Demir (2021) doktor ve hemşirelerin çalışma şartları, verilen hizmetlerin niteliği ve yoğun stres yüküne maruz kalmaları sebebiyle mobbing davranışlarının en yoğun görüldüğü meslek gruplarından olduğunu ileri sürmüştür. Hamzaoğlu vd. (2021) 516 sağlık çalışanıyla yaptıkları çalışmada katılımcıların %70’inin yöneticisinden mobbinge maruz kaldığını bulguladıklarını ileri sürmüştür. Václavíková ve Kozáková (2021) mobbing açısından hemşirelerin ciddi risk altında olduğunu ve yüksek ankisieteyle birleşerek işgücü verimini düşürdüğünü ifade etmiştir. Türedi vd. (2022) Kocaeli ilindeki 199 sağlık çalışanı ile yaptıkları çalışmada mobbingin iş tatminini negatif yönde etkilediğini ifade etmiştir. Hans Cristian vd. (2022) Endonezya Jakarta’da 160 hemşireyle yaptığı çalışmada mobbing ile iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu iddia etmiştir.

## 5.MOBBİNG ÖLÇEKLERİ

Alan yazında bulunan mobbing ve türevleri olan bazı ölçekler ve geliştiricileri şunlardır;

İş Yerinde Psikolojik Yıldıırma Ölçeği (Leymann, 1992), İşyerinde Mobbing Ölçeği (Leymann, 1996), İş Yeri Zorbalığı Ölçeği (Einarsen ve Raknes, 1997), Psikolojik Taciz Ölçeği (Einarsen vd., 2009; Neuman ve Keashly, 2004), Duygusal Taciz Ölçeği (Aktop, 2006), Mobbing Algı Ölçeği (Yavuz, 2007), Örgütsel Yıldıırma Ölçeği (Deniz, 2007), İş Yerinde Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği (Yıldıırım ve Yıldıırım, 2008), Yıldıırma Ölçeği (Uysal, 2010), Akademisyenlere Yönelik Mobbing Ölçeği'dir (Çögenli ve Asunakutlu, 2014).

## 6.SONUÇ

İnsan hayatıyla ilgi ve çalışmalarından dolayı sağlık sektörü çalışanlarının psikolojik ve fizyolojik bütünlüklerinin tam olması gerekir. Kendisi sağlıklı olan sağlık çalışanı, insanların sağlığını koruyucu, düzeltici ve önleyici uygulamalarda başarılı olabilir. Sosyal hayattaki şiddet yöneliminin iş hayatındaki yansımaları şeklinde sıkça görülen mobbing davranışlarına maruz kalan mağdurlar ve yakınındaki pek çok kişiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde mobbinge maruz kalanı etkilerken yol açtığı sorunlar sayesinde mağduru yakınları ile toplumsal yapıya da zarar verici etkileri görülmektedir. Örgütsel bağlamda düşünüldüğünde çalışan devir oranındaki yükseklik, işe devamsızlıklarda artış, iş performansında azalma, iş motivasyonunda düşüş ile kurumsal imaj ve itibarın zayıflaması diğer olumsuzluklar olarak kendini göstermektedir. Toplumsal açıdan düşünüldüğünde sağlık harcamalarında artış, erken emeklilik talepleri, strese bağlı hastalıklarda artış, cinayetler ve intiharlar gibi olumsuzluklarla kendini göstermektedir. Bireyden örgüte birçok alandaki olumsuzluklar çalışma barışını ve toplumsal refahı da zedelemektedir.

Örgütlerde güç ve iş ilişkisine dayalı olarak hem yöneticilerin hem de benzer kadrolarda çalışanların uyguladıkları yatay-dikey mobbingin önlenmesinde bilgilendirme-bilinçlendirme faaliyetlerine işlerlik kazandırarak engel olunabilmektedir. Örgütteki tüm çalışanların ast-üst ilişkisine bakılmaksızın mobbinge karşı duyarlılık ve direnç sağlama eğitimlerine tabi tutulması diğer bir engelleme stratejisidir. Mobbinge maruz kalanların bireysel anlamda yapması gereken olayı kabullenip mobbinge karşı mücadele etmesinden geçtiğini bilmesidir. Bu mücadelede ölçülü tepkiler vererek diğer çalışanları suçlamamalıdır. Failin mağdura karşı uyguladığı sosyal izolasyona karşı güvendiği arkadaşlarıyla mobbing sürecine ilişkin iştisare etmelidir.

Sağlık sektöründeki çalışanların farklı sosyo-ekonomik çevreden gelmesi problemleri ve çatışma potansiyelini barındırır. Bireysel, örgütsel ve toplumsal problemlerin önlenmesinde pek çok aktöre görev düşmektedir. Mobbingin önlenmesi ve oluştuğunda önlenmesinde en önemli aktörlerden birisi de kuşkusuz örgütsel yapı ve işleyiştir. Hem failin izlenip kontrol altına alınması hem de mağdur olanın korunmasına yönelik örgütsel çapta uygulamalar yapılarak önleme yoluna gidilebilir. Oluşabilecek gergin ve stresli ortamda çalışanlara psikolojik destek verilmesi başlangıç adımlarından birisi olarak görülebilir. Bir diğer adım ise mobbing süreci davranışlarının tanımlanmasıyla sürece ilişkin soruşturma ve incelemelerin yapılarak suçluların cezalandırılması olabilir. Toplumsal açıdan atılabilecek adımlardan birisi de toplumsal normların oluşturulması ile gerekli yasal düzenlemelerin yapılması sayılabilir.

**KAYNAKÇA**

- Acar, E. (2013). *Duygusal Taciz ve İlkokul Ortaokul Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Giresun Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Giresun.
- Adams, A., Beasley, J., ve Rayner, C. (1997). Bullying at work. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), 177-180.
- Afacan, Y. (2015). *Havacılık Sektöründe Çalışanların Mobbinge Maruz Kalma ve Stres Durumlarının Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akpınar, F. (2016). *Etik Liderlik ve Etik İklimin Mobbing (Yıldırma Davranışları) Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktop, N. G. (2006). *Anadolu Üniversitesi öğretim elemanlarının duygusal tacize ilişkin görüşleri ve deneyimleri*. (Yüksek lisans tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Aldıç, E. (2011). *İş Yerinde Yıldırma (Mobbing) ve Örnek Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allen, B. C., Holland, P., ve Reynolds, R. (2015). The effect of bullying on burnout in nurses: the moderating role of psychological detachment. *Journal of advanced nursing*, 71(2), 381-390.
- Arpacıoğlu, G. (2003). İşyerindeki stresin gizli kaynağı: zorbalık ve duygusal taciz. *Human resources*, 10(11), 46-48.
- Aydın, İ. S. (2008). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aygün, H. A. (2012). Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. 3(5): 92-121.
- Bano, S., ve Malik, S. (2013). Impact of workplace bullying on organizational outcome. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(3), 618-627.
- Belli, E. (2014). *Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması Ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Blackstock, S. (2012). *Addressing quality of worklife: Examining horizontal workplace bullying behaviors in nursing*. University of Northern British Columbia, Canada.
- Blackstock, S., Harlos, K., Macleod, M. L., ve Hardy, C. L. (2015). The impact of organisational factors on horizontal bullying and turnover intentions in the nursing workplace. *Journal of Nursing Management*, 23(8), 1106-1114.

- Boz, D., Gaygısız, E. ve Duran, C. (2019). Mobbing ile iş performansı ilişkisi: Kütahya sağlık çalışanları örneği, *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(38), 1580-1591.
- Büyüктаş Gayır, G., ve Özçelik, Z. (2021). Sağlık Çalışanlarının Mobbing Algıları Üzerine Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2021; 24(4): 793-812.
- Candan, H., ve İnce, M. (2014). Mobbingden (bezdiri) tükenmişliğe giden yol: Çevre ve şehircilik bakanlığı çalışanları üzerinde bir araştırma, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 56-85.
- Carter, M., Thompson, N., Crampton, P., Morrow, G., Burford, B., Gray, C., ve Illing, J. (2013). Workplace bullying in the UK NHS: a questionnaire and interview study on prevalence, impact and barriers to reporting. *BMJ open*, 3(6), e002628.
- Çarıkcı, İ. H. ve Yavuz, H. (2009). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 10, ss. 47-62.
- Çögenli, M. Z., ve Asunakutlu, T. (2014). Akademisyenlere yönelik mobbing ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 92-105.
- Davenport, N., Schwartz R.D, ve Elliott G.P. (2003). *Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz*, (Çev: Osman Cem Önortay), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Demir, B. (2021). Mobbing olgusu ve sağlık kuruluşlarında hemşirelere yönelik mobbing. *Meyad Akademi*, 2(1): 84-108.
- Deniz, D. (2007). *İşyerinde örgütsel yıldırma maruz kalan çalışanların kişilik yapıları ve kullandıkları ego savunma mekanizmaları*. (Yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dikmetaş, E., Top, M., ve Ergin, G. (Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*. 2010; 22(3), 137-149.
- Dye, T.D, Alcantara, L., Siddiqi, S., Barbosu, M., Sharma, S., Panko, T., (2020). Risk of COVID-19-related bullying, harassment and stigma among healthcare workers: an analytical cross-sectional global study. *BMJ Open*. 01 Aralık 2020;10(12): e046620.d Doi:10.1136/bmjopen-2020-046620.
- Einarsen, S., ve Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and victims*, 12(3), 247-263.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S., Raknes, B. R. I., ve Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European journal of work and organizational psychology*, 4(4), 381-401.

- Einarsen, S., Helge H. ve Guy, N.(2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. *Work and Stress*, 23(1): 24-44.
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz). *T.B.B. Dergisi*. (83), 318-352.
- Erkoç, B. (2021). Sosyal Hizmet Perspektifinden Mobbing. *Ombudsman Akademik*, 8(15), 155-181.
- Escartín, J., Zapf, D., Arrieta, C., ve ve Rodríguez-Carballeira, Á. (2011) Workers' perception of workplace bullying: A cross-cultural study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:2, 178-205, DOI: 10.1080/13594320903395652
- Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics*(5th ed.),Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Görgülü, N., Beydağ, K. D., Şensoy, F., ve Kıyak, M. (2014). The effects of mobbing (bullying) on health employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 503-509.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Güzel, A. (2004). İş Yasasına Göre Alt İşveren Kavramı ve Asıl İşveren - Alt İşveren İlişkisinin Sınırları. *Çalışma ve Toplum Dergisi*. (1): 31-65.
- Hamzaoğlu, N., Yayak, A., ve Türk, B. (2021). Evaluation of mobbing perception levels of health employees. *Health Services Management Research*, 095148482110016. doi:10.1177/09514848211001689
- Hans Cristian, O., Yohana, F., ve Meilani, C. P. (2022). Effect of Organizational Culture, Mobbing, Organizational Justice, and Professional Attitude Towards Hospital Nurse Work Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(2): 8690-8700.
- Hoel, H., ve Einarsen, S. (2010). Shortcomings of antibullying regulations: The case of Sweden. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 30-50.
- Hogh, A., Hoel, H., ve Carneiro, I. G. (2011). Bullying and employee turnover among healthcare workers: a three-wave prospective study. *Journal of nursing management*, 19(6), 742-751.
- Houshmand, M., O'Reilly, J., Robinson, S., ve Wolff, A. (2012). Escaping bullying: The simultaneous impact of individual and unit-level bullying on turnover intentions. *Human Relations*, 65(7), 901-918.
- Işık, E. (2007). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*.(Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakoç, N. (2012). *Öğretim elemanlarının yıldırma davranışlarına maruz kalma durumu ve örgütsel bağlılığının incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Kaya, K. (2021). Mobbing: Şanlıurfa Kadın Sağlık Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Econharran*, 5(7), 101-117.
- Kaymakçı, H. (2008). *Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334.
- Laschinger, H. K. S., Grau, A. L., Finegan, J., ve Wilk, P. (2010). New graduate nurses' experiences of bullying and burnout in hospital settings. *Journal of advanced nursing*, 66(12), 2732-2742.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., ve Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 49(10), 1266-1276.
- Laschinger, H. K. S., ve Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of work and organizational psychology*, 23(5), 739-753.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces, *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1992). *From bullying to expulsion from working life*. Stockholm, Sweden: Publica.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Leymann, H., ve Gustafsson A. (1996). Mobbing at work and the development of posttraumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (5): 251-275.
- Livne, Y., ve Goussinsky, R. (2018). Workplace bullying and burnout among healthcare employees: The moderating effect of control-related resources. *Nursing & health sciences*, 20(1), 89-98.
- Ma, S. C., Wang, H. H., ve Chien, T. W. (2017). Hospital nurses' attitudes, negative perceptions, and negative acts regarding workplace bullying. *Annals of general psychiatry*, 16(1), 1-9.
- Malik, O. F., Sattar, A., Shahzad, A., ve Faiz, R. (2020). Personal bullying and nurses' turnover intentions in Pakistan: A mixed methods study. *Journal of interpersonal violence*, 35(23-24), 5448-5468.
- Neuman, Joel H. ve Keashly, L. (2004). Development of the workplace aggression research questionnaire (WAR-Q): Preliminary data from the workplace stress and aggression project.

- Out, J. W. (2005). *Meanings of workplace bullying: Labelling versus experiencing and the belief in a just world* (Doctoral dissertation), University of Windsor.
- Özalp, F. (2013). *Çalışma Yaşamında Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Özkul, B., ve Çarıkçı, İ. (2010). Mobbing ve Türk hukuku açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi*, 15(1), 481-499.
- Öztürk, G. (2021). *Amatör Futbolcuların Kişilik Özelliklerinin Maruz Kaldıkları Mobbing Davranışları Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Rayner, C., ve Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of community & applied social psychology*, 7(3), 181-191.
- Sheehan, M., McCabe, T. J., ve Garavan, T. N. (2020). Workplace bullying and employee outcomes: a moderated mediated model. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1379-1416.
- Simons, S. R., Stark, R. B., ve DeMarco, R. F. (2011). A new, four-item instrument to measure workplace bullying. *Research in nursing & health*, 34(2), 132-140.
- Solakoğlu, İ. (2007). *İşletmelerde Mobbing'in Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi SBE., Kütahya.
- Şimşek, A. (2013). Mobbing kaderimiz midir?, *Bariş Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 1(2), 36-45.
- Teker, S.K. (2014). *Mobbing'in İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumu Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi SBE., Balıkesir.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: işyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (10): 11-22.
- Tınaz, P. (2006c). İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, (11), 11-22.
- Tınaz P, Bayram F, Ergin H. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Basım.
- Tokat, M. B., Cindiloğlu, M., ve Kara, H. (2011). *Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing*, Kütahya: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Trépanier, S. G., Fernet, C., ve Austin, S. (2015). A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction, and employee functioning. *Journal of occupational health psychology*, 20(1), 105-116.
- Tunçel, Ö. (2009). *Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik bir çalışma*, (Yüksek Lisans tezi), Muğla Üniversitesi SBE., Muğla.



- Tunçer, M. (2017). *Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz*, Ankara: Karemat Matbaacılık.
- Tutar, H. (2004). *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet*, 3.Baskı. Ankara: Platin Yayıncılık.
- Türedi, B., Seçer, İ., ve Aydın, O. A. (2022). The Effect of Psychological Violence (Mobbing) Perception on Job Satisfaction in Healthcare Professionals. *Second International Congress on Biological and Health Services- ICBH*, 24-27 February, Online.
- Uysal, Ş. (2010). *Çalışma yaşamında yıldırma (mobbing) ve boyutları; Manisa kamu kurumları üzerinde bir araştırma. (Yüksek lisans tezi)*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Václavíková, K., ve Kozáková, R. (2021). Mobbing experienced by general nurses and related factors: a scoping review. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 12(2), 385-392.
- Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısını etkileyen faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi üzerine bir araştırma, (Yüksek lisans tezi)*. Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE., Isparta.
- Yeun, Y. R., ve Han, J. W. (2016). Effect of nurses' organizational culture, workplace bullying and work burnout on turnover intention. *International Journal of Bio-Science and Bio-Technology*, 8(1), 372-380.
- Yıldırım, D. (2009). Bullying Among Nurses and Its Effects. *International Nursing Review*. 56(4): 504–511.
- Yıldırım, D. ve Yıldırım, A. (2008). Development and psychometric evaluation of workplace psychologically violence behaviors instrument. *Journal of Clinical Nursing*, 17(10): 1361-1370.
- Yun, S., ve Kang, J. (2018). Influencing factors and consequences of workplace bullying among nurses: a structural equation modeling. *Asian nursing research*, 12(1), 26-33.
- Yüçetürk, E. E. (2005). Türkiye’de İş Yaşam Kalitesi ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobing). *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 20(231): 97-108.
- Yüksel, M., ve Tunçsiper, B. (2011). The relationship between mobbing and organizational commitment in workplace. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 54-64.

## BÖLÜM 4

### ÖRGÜTSEL SİNİZM

**Öğr. Gör. Dr. Günseli UZUNHASANOĞLU<sup>4</sup>, Dr. Öğr. Üyesi Harika ŞEN<sup>5</sup>**

---

<sup>4</sup> Öğr. Gör. Dr., Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Gülhane Sağlık Meslek Yüksek Okulu, gonsel.uzunhasanoglu@sbu.edu.tr  
Orcid: 0000-0002-0585-0595

<sup>5</sup> Dr. Öğr. Üyesi., Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Gülhane Sağlık Meslek Yüksek Okulu, harika.sen@sbu.edu.tr  
Orcid: 0000-0002-3893-5587



## GİRİŞ

Kökenini M.Ö 4. Yüzyıla kadar dayandırabileceğimiz kavramlardan biri olan sinizm, toplumun en küçük grubu olarak bilinen birey ve aileden başlayarak, çalışma hayatı ve sosyal hayata kadar yayılan geniş bir yelpaze içerisinde yer almaktadır. Sinizm başlı başına bir yaşam biçimi ve bir düşünce okulu olarak başlamış olsa da bireylerin çalışma hayatına katılımı, rekabetin artması, çalışma şekillerinde meydana gelen değişimler ile birlikte örgütsel sinizm kavramı ortaya çıkmış ve üstesinden gelinmek istenen bir kavram olarak önemini arttırmıştır.

Sinizm kavramını ve sinizmin boyutlarını incelemek, örgüt kültürüne yansıyan etkileri daha iyi analiz edebilmek için önem arz etmektedir. Sinizm üzerine yapılan birçok çalışma, özellikle örgütsel sinizm, hem çalışan hem de işveren açısından sinik düşüncenin çok yönlü olarak irdelenmesine, anlaşılmasına ve algılanmasına katkı sağlamıştır. Yapılan çalışma sonuçları çalışan ve işveren açısından son derece önemli bir kavram olarak yerini alan örgütsel sinizmin azaltılması noktasında yeni stratejiler geliştirilmesine olanak sağlamıştır.

### 1. SİNİZM KAVRAMI

Sinizm; felsefe, sosyoloji, psikoloji, teoloji, politika, yönetim, çalışma endüstrisi gibi birçok farklı disiplin tarafından incelenen çok boyutlu bir kavramdır. Genel itibariyle sinizmin “güvensizlik”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” “kuşkuculuk”, “inançsızlık”, “şüphecilik” gibi sözcüklerin bir toplamını ifade eden tek bir sözcük olarak değerlendirildiği görülmektedir. Sinik birey ise günümüzde “zor beğenen, eleştirel, kusur arayan” bir karakteri temsil etmektedir (Yıldız, 2013).

Oxford English Dictionary'de sinik, “insanların tamamen kişisel çıkarlarla motive olduklarına inanmak; şüphecilik, aşağılayıcılık; alaycılık” ve “yalnızca kendi çıkarlarıyla ilgilenen ve bunları başarmak için kabul edilmiş standartları göz ardı eden kişi” olarak iki şekilde tanımlanmıştır.

Türk Dil Kurumu (2011) sözlüğünde sinizm “insanın erdem ve mutluluğa, herhangi bir değere bağlı kalmadan bütün ihtiyaçlardan arınarak kendi imkânlarıyla ulaşabileceğini müdafaa eden Antisthenes’in öğretisi, kinizm” olarak yer almaktadır.

Sinizmi Vice (2011) “güvensizlik, uyuşamama ve şüphe duymanın bir bileşimi” olarak tanımlarken; Krings-Ernst ve Mozella’ya göre sinizm, bugünkü toplumlarda üzerinde etkisi oldukça hissedilen, neredeyse sosyal bir tavır haline gelmiş olan “insanların davranışlarının

biyresel çıkarlarına amaç etmesidir”(Krings-Ernst, 2011:2 Mozella, 2007:182). Van Erp ve Verstricht (2008) sinik düşünce ve davranışın olumsuz olmakla birlikte altta yatan samimi bir düşünce olduğuna vurgu yapmışlardır (Van ErpandVerstricht, 2008:7). Buna karşın Keyes (2006) sinik davranışların altında yatan hırs, güç arzusu, bencillik, açgözlülük, düşkünlük gibi olumsuz düşüncelerin insanı harekete geçiren temel motivasyon kaynağı olduğunu savunmaktadır (Keyes, 2006: 11). Sinik davranışın içinde, olgunlaşmamış düşünceler, güvenmeme, hiçbir şeyin işe yaramayacağına inanma, adaletsizlik düşüncesi, samimiyetten yoksunluk, dürüst olunamama gibi argümanlar yer almaktadır (Schreier, 2009: 8, Bibb ve Kourdi, 2004: 124, GraenandGraen, 2006: 193). İngilizce bağlamında ise Cynic, bir tür “korkak, insan düşmanı, melankolik veya hoşnutsuz” olarak yeniden şekillenmiştir (Ansgar 2020).

## 2. SİNİZMİN TARİHÇESİ

Sinizm bir düşünce şekli ve yaşam stili olarak kökleri antik Yunan’a kadar dayanan bir kavramdır. Literatürde sinizmin ilk temsilcileri Antisthenes ve Sinop’da doğmuş olan Diogenes (M.Ö. 323-424) olarak bilinmektedir(Helvacı 2010). Burada ortaya çıkan “kinizm” teriminin kökeni hakkında bazı görüşler ileri sürülmüştür. İlk görüş Yunanca “kyon” olarak telaffuz edilen köpek kelimesinin kiniklerin kaynağı olduğudur. İkinci görüş kiniklerin ilkokullarını kurdukları Atina yakınlarında bir kasaba olan “Cynosarges” ten türediğidir. Bazı kaynaklarda ise kavramın Sokrates’in öğrencisi Antisthenes’in yaşam biçimine vurgu yapan ve anlamı “saf ve gösterişsiz köpek” olan “Haplokuon” kelimesinden geldiği belirtilmektedir (Arslan, 2012: 1, Brandes 1997).

Sinizmin tarihini incelerken öncelikle sinizmin ilk temsilcilerinden olarak bilinen Diogenes’in hayatını ve yaşam biçimini incelemek sinizm felsefesini daha iyi anlamamız açısından önem arz etmektedir. Diogenes bir bankacının oğlu olarak Sinop’da doğmuştur. Çileci bir yaşam tarzını benimseyen Diogenes, zor bir hayat yaşayarak kaderin getirebileceği en kötü şeyleri öngörmemiz ve temel ihtiyaçlarımızı mümkün olan en basit şekilde karşılamakla yetinmemiz gerektiğini düşünmektedir. Bu düşünce ekseninde sadece lüksü değil, genel olarak medeni hayatı ve kültürü küçümseyerek, kışkırtıcı ve utanmazca davranarak başkalarını hayatlarını değiştirmeleri için şaşırtmaya çalışmıştır.

Diogenes'in yaşam tarzına baktığımızda en çok vurgunun Diogenes'in Kinik üniformasına ve teçhizatına yapıldığı görülmektedir. Ayrıca evinin derme çatma olduğu, tahıl veya su depolamak için kullanılan türden çok büyük bir seramik kavanoza benzediği söylenmektedir. Her türlü hava koşuluna hazırlıklı olmak için, kışın sıcak, yazın serin kalmasını sağlayacak, çift

katlı kaba bir pelerin giydiği; yanında taşıyabileceklerinden daha fazlasına sahip olmadığı için, erzak ve az eşyası için bir sırt çantası (pera) taşıdığı söylenmektedir. Diogenes'in yaşam tarzının bu kadar ayrıntılı tasnif edilmesinin altında yatan nedense felsefi yaklaşımının hayatına yansımalarının net bir şekilde görülmesi olabilir.

Diogenes'e göre, insanların değer verdiği ve peşinden koştuğu hemen hemen her şeyi, sadece lüks ve zevki değil, aynı zamanda sivil ve kültürel çabaları da tamamen değersiz olarak reddeden kişi, gelecek için herhangi bir kaygı duymadan garantili bir yaşamı elde edebilir felsefesine dayanmaktadır. Diogenes'in utanmaz yaşantısı nedeniyle "Köpek" olarak anılmaya başlandığında "Cynics" kavramı da ortaya çıkmıştır. Özellikle bu kavramın ortaya çıkışında Diogenes'in köpek gibi havlaması ve ısırıcı bir dili olmasının büyük etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Bunu yaparken de keskin zekâsı ve mizah anlayışıyla zorlayıcı bir üslup takınması etkilidir (Hard 2012).

Kinik tanımının kökeni inceledikten sonra, üzerinde durmamız gereken bir diğer konu kiniklerin özelliklerinin neler olduğudur. Kinikler, bireyin insan deneyiminin doğal birimi olduğuna inanmaktadırlar. Din ve hükümet gibi aziz kurumların sadece doğal değil, aynı zamanda gereksiz olduğunu öne sürmektedirler. Kiniklerin din ve hükümet gibi kurumları açıkça eleştirdikleri görülmektedir. Bununla birlikte hiyerarşi, tahakküm, ayrıcalık ve eşitsizlik gibi yapılarla müstehcen ve dramatik bir şekilde dalga geçmektedirler(Mack. 1993: 119).Kinikler için mizah ve alaycılık başkalarını sohbetlere dâhil etmek için en sevdikleri araçtır. Sürekli olarak sosyal statünün tesadüfi doğasına ve maddi başarının geçici ödüllere dikkat çektikleri görülmektedir (Mack. 1993: 119).

Kinizm terimi ve özelliklerinin analizini yapmamızın nedeni "sinizm" teriminin ve "sinik" kavramının temellerinin kinizme dayanmasıdır. Sinizm kavramı bazı hesaplara göre milattan sonra beşinci veya altıncı yüzyıla kadar aktif olarak ilgi görmemiştir. Ancak Orta çağ ilahiyatçıları kinizm felsefesini, ruhun katılığı, sabitlik, özdenetim, kusurları ve diğer arzuları bastırma yeteneği, dürüstlük, dalkavukluktan kaçınma ve başkalarının acılarına karşı şefkat gösterme konularında dindar olmanın bir yolu olarak benimsemişlerdir.

16. ve 17. yüzyıllara gelindiğinde Dominik ve Cizvit vaizleri, yine de, özellikle Diogenes'in dalkavukları mahkûm etmesine, ılımlılığına, ayıklığına ve gönüllü yoksulluğuna odaklanarak, vaazlarını örneklemek için Kinik folklorundan yararlanmaya devam etmişlerdir(Ansgar 2017).

Rönesans dönemiyle birlikte özellikle İtalya’da bulunan İtalyan Rönesans hümanistlerinin, Kinik felsefenin "köklerinin derin bir kendinden nefrete dayandığını" ve "sahtekârlığın, ikiyüzlülüğün ve ahlaksızlığın anası" olduğunu ilan ederek kinik felsefeyi eleştirdikleri görülmektedir. Bu dönemde, Diogenes "kendini beğenmiş bir budala ve ateist" olarak reddedilmiş ve lanetlenmesi gerektiği savunulmuştur(Augustine 2003). Böylece Rönesans edebiyatında kinik çileciliği kutlayanlar ve kinik utanmazlığı reddedenler arasında bir bölünme yaşanması kaçınılmaz olmuştur. Bu tarihlerden sonra Sinizm'in anlamı “klasik parametrelerinin çok ötesine genişlemeye” devam etmiştir.

18. yüzyıla gelindiğinde Diogenes daha çok bilge bir “danışman” ve “iktidardakileri azarlamak yerine cesurca tavsiyede bulunan saraylı bir ikna edici modeli” olarak tasvir edilmeye başlanmıştır. Kinik konuşmanın muhatabı ise basit şehir kalabalıkları değil, egemenliği elinde bulunduran soylular olarak yeniden tanımlanmıştır. Egemenliğin soylulardan nakit paraya ve sermayeye geçtiği, modern toplumların oluştuğu 19. ve 20. yüzyıllarda ise sinizm veya kinizm kavramı da tanımsal değişikliklere uğrayarak yoluna devam etmiştir (Ansgar 2020).

En başından beri sinizm bir düşünce okulu olduğu kadar bir yaşam tarzını da ifade etmektedir. Sinikler, toplumsal standartları reddederek iyi bir yaşamı karakterize ettiklerini düşündükleri bağımsızlığı ve kendi kendine yeterliliği teşvik eden sefil bir hayatı yaşamayı tercih etmişlerdir (Moore 1923).

21. yüzyıla gelindiğinde her alanda olduğu gibi, ekonomik ve sosyal yapı, yaşam biçimleri, çalışma koşulları modernizasyona uğramıştır. Bu noktada klasik sinizm de yerini modern sinizme bırakmıştır. Modern sinizm, hala eski kinizm kavramından motifler taşısa da günümüzde, kolektif çözümlere ve kurumsal müdahalelere güvensizlik, sosyal ve politik reformlara karşı umutsuzluk, sosyal eylem ve dönüşümlere seçici bir sağırlıkla yaklaşmaktadır. Orantısız ve çocukça tepkiler veren çağdaş sinikler, hayal kırıklıkları için tüm örgütleri ve kurumları kusurlu olarak görmektedirler. Hiçbir şeyin yapılamayacağına veya tüm çabaların eninde sonunda boşa çıkacağına inanmaktadırlar. Ayrıca bireysel sorumluluktan kaçınmakla birlikte siyasi kayıtsızlığı teşvik etmektedirler(Ansgar 2020),Abraham (2000).

### 3. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Sinizm kavramı analiz edilirken tutum, kişilik, felsefe, yaşam biçimi, karakter gibi farklı alanlarda çalışıldığı görülmektedir. Ayrıca sinik düşüncenin yansımaları araştırılırken toplum,çevre, istihdam, örgüt gibi farklı yapılar incelenmiştir. Bu durum sinizmin alt

boyutlarının oluşmasına yol açmıştır (Delken, 2004). Örgütsel sinizm de bu alt boyutlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel sinizm çalışanların; işyerlerine, işverene, işin işleyişine, yapısına, politikalarına karşın geliştirilen olumsuz yargılamalar, tutumlar, hayal kırıklıkları, umutsuzluk duygularını içermektedir (Andersson ve Bateman, 1997; Evans, Goodman ve Davis, 2011, Anderson, 1996). Çalışanların var olan bu duygu, inanç ve tutumlar nedeniyle yönetime karşı bir direnç geliştirmesi söz konusudur (Kannan-Narasimhan ve Lawrence, 2012, Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Karfakis ve Kokkinidis, 2011).

Minnesota Üniversitesinde 1940'lı yıllarda geliştirilen "Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri" örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında ve ölçülebilmesinde önemli bir paya sahiptir. Bu envanterdeki maddelerin sinizmi ölçebilecek en eski soruları içerdiği söylenebilir (Cook ve Medley, 1954). Örgütsel sinizmi ortaya çıkarmak amacıyla oluşturulan ölçeklerde ilk dönemlerde saldırganlık ve düşmanlık davranışlarının öne çıktığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar sinizmin bir tutum olduğunu vurgularken; bazıları ise kişilikle ilgili olduğunu öne sürmektedir (Turner ve Valentine, 2004, Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Daha sonra sinizmin karakter özelliğinden çok bir felsefe olabileceği, negatif duygusallıktan ziyade kuşkucu muhalefet kişilik tipine daha uygun olabileceği ile ilgili düşünceler gelişmiştir (Guastello ve ark., 1992, Wanous ve ark., 1994) (Dean ve ark., 1998).

Örgütsel sinizm kavramının ilk defa 1989 yılında kullanıldığı görülmektedir. 1989 yılında Kanter ve Mirvisin Amerikalı işçiler ile ilgili yazdıkları bir kitapta örgütsel sinizm kavramı gündeme gelmiştir (Kalağan ve Güzeller, 2010). 2000'li yılların başından itibaren örgütsel sinizmin kavramsallaştırılması ve tanımlanması bağlamında Dean ve ark., (1998), Wanous, Reichers ve Austin (2000) ve Abraham (2000); çalışmalar yapmışlardır. Ülkemizde ise örgütsel sinizme yönelik ilk çalışmalar Erdost vd., (2007); Güzeller ve Kalağan, (2008); Tokgöz ve Yılmaz, (2008) tarafından yapılmıştır.

Örgütsel sinizme yönelik çalışmalar, sinik bireylerle diğer bireyleri ayıran özelliklerin şekillenmesine ön ayak olmuştur. Siniklerin karakteristik özelliklerine bakıldığında;

- Çalıştıkları örgütü beğenmeme ve aşağılama
- Çalıştıkları örgüte dair olumsuz duygular besleme
- Çalıştıkları örgüte karşı küçük düşüren sözler sarf etme.
- Çalıştıkları örgütte sorunları çözmek yerine sürekli eleştirme



- Çalıştıkları örgütle ilgili kurum dışında kötü sözler söyleme.
- Yapılan işle alay etme, komik olduğunu savunma
- Sinik bireyler genellikle kurumda gelişim gösterememiş bir vizyona sahip olamayan kişilerdir.
- Çalıştıkları örgütten artık bir beklentilerinin kalmadığını ifade ederler.
- Örgütle ve iş arkadaşlarıyla uyum sağlayamaz ve uzlaşamazlar.
- Ast-üst ilişkisini savunurlar, yatay düzlemde ilişkilerde zorlanırlar (Saruhan ve Yıldız

:2009, s.106):

### 3.1.Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizme neden olan faktörleri bireysel ve örgütsel nedenler olarak iki düzeyde incelemek mümkündür. Bireysel nedenler kişinin kendisinden kaynaklanan yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, hizmet yılı gibi sosyo-demografik özelliklerin yansira kişilik tipi, mizaç, tecrübe gibi psiko-sosyal özellikleride kapsamaktadır. Yine karamsarlık, otomatik olumsuz düşünceler, saplantılı bir ruh hali, obsesif düşünceler de bireysel psikolojik özellikler arasında yer almaktadır.

Örgütsel nedenler ise örgütteki adaletsizlikler, rol ve yetki karmaşaları, iletişimsizlik, sözleşme ihlalleri, karşılanmayan beklentiler, etik olmayan davranışlar, eşitsizlik sayılabilir (Deveci 2018). Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin gelişiminde kişisel özelliklerden çok örgütsel nedenlerin baskın olduğu görülmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 90, Erbil, 2013: 20).

### 3.2.Örgütsel Sinizmin Boyutları

Dean(1998) tarafından yapılan tanımlamada, örgütsel sinizmin çalışanlar için üç boyutu olduğu sonucuna varılmıştır. Birinci boyut, çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançlarını temsil eden bilişsel sinizm boyutudur, ikinci boyutu kişilerin örgüte ve çalışanlara karşı hissettikleri olumsuz duyguları içeren duyuşsal sinizm boyutudur, üçüncü boyutu ise davranışsal sinizm boyutudur(Dean,1998: 345).

#### 3.2.1. Bilişsel boyut

Sinizm bilişsel boyutu genel olarak bireylerin çalıştıkları işyeri ile ilgili olumsuz inançlarını ifade etmektedir. Sinik çalışanlar işverenlerin ve örgütlerinin adaletli, başarılı, samimi, güvenilir olmadıklarına inanmaktadırlar.

Sinizmin bilişsel boyutu doğrudan bilinç ve bilme ile gerçekleşmektedir. Çeşitli çalışmalarda sinik çalışanların negatif inançları şu şekilde özetlenmiştir;

- İşverenler ve çalışma arkadaşları etik ilkelere göre değil çıkarlarına göre hareket ederler.
- İşyerindeki uygulamalar, yenilikler veya geleceğe yönelik planların altında örgütün yararı değil bireylerin kazançları ve çıkarları gözetilmektedir.
- Örgütler adaletli, faydalı, yenilikçi, samimi, eşitlikçi politikalar üretemezler.
- Sinik çalışanlar sinik düşünceye sahip olmayan diğer çalışanların kandırıldığını ve saf olduklarını düşünürler. (Balıkçıoğlu, 2013; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005; Üçok, 2012).

Bilişsel boyutta çalışanlar örgüt hakkındaki gözlem, algı veya tecrübe yoluyla öğrenmiş olduğu bilgileri bir inanç haline getirmektedirler. (Naus, 2007). Bu bilgiler sadece çalışanın kendi yaşadıkları değil diğer çalışanların anlattıkları, başka örgütlerden veya medyadan duydukları, işverenin diğer çalışanlara veya diğer örgütlere olan davranışlarından elde edilen bilgileri de içermektedir. (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003).

### 3.2.2. Duyuşsal Boyut

Sinizmin duyuşsal boyutu sinik çalışanın düşüncelerinin bir çıktısı olan duyguları içermektedir. Bireyin örgüt, kurum ve işyerine karşı olumsuz olan düşüncelerinin bir sonucu olarak kızgınlık, utanç duyma, nefret etme, bıkkınlık gibi olumsuz duygular oluşmaktadır(Dean vd., 1998).

Sinizmin duygusal boyutu ile ilgili yapılan çalışmalarda sinik bireyin örgütüne karşı acıma, küçümseme, tikslenme duyguları hissettiği ve bu duygusal tepkilerin altında örgüte veya işverene karşı kendi üstünlük duygusunu güçlendirdiği ortaya konulmuştur (Helvacı 2010).

Örneğin kurum içinde istemediği bir iş verilen işgören endişe hissene kapılabilir. Bu durum işyerine karşı kızgınlık, nefret etme, bıkkınlık gibi olumsuz duygular geliştirilmesine neden olabilir.

### 3.2.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyutta örgüte yönelik olumsuz inanç ve düşüncelerin artık davranışa dönüştüğü görülmektedir. Bu davranışlar küçümseme, alay etme, eleştiriler, söylenme şeklinde gerçekleşebilir. Örneğin biraz önce verdiğimiz örnekteki işgören istemediği işi yaparken sürekli eleştiride bulunabilir. Davranışlar her zaman sözel ifadeler içermek zorunda değildir. Dudak

bükme, göz devirme, baş, el, kol ile yapılan hareketlerde sinik bireyin beden dili ile yaptığı eleştiriler küçümseme olarak değerlendirilmektedir. (Dean vd., 1998). (Pelit ve Pelit, 2014: 90).

#### 4. Örgütsel Sinizmin Türleri

Sinizmin sınıflandırılması yapılırken ağırlıklı olarak sinik tutumların yöneltildiği nesneye göre bir sınıflandırma yapıldığını söylemek mümkündür. Ancak literatür açısından bir inceleme yaptığımızda bu sınıflandırmanın özneye göre yapıldığı görülmektedir. Örgütsel sinizm, kişilik sinizmi, kurumsal (toplumsal) sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve meslek sinizmi olarak beş şekilde sınıflandırılmaktadır.

##### 4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin psikolojik yönden patoloji yaratan değişkenidir (Delken, 2004:17). Kişilik sinizmi daha ziyade doğuştan gelen ve değişmesi çok mümkün olmayan sinizm türü olarak tanımlanmaktadır. Genellikle insan davranışlarının olumsuz algısını yansıtmaktadır. Kişiliğe yansımış olan sinizm bireyde insanlarla alay etme, onları aşağılama, hor görme gibi bazı karakteristik özelliklerin bulunduğunu varsaymaktadır. Kişiliğin inanç yapısında ise dünyanın adil bir yer olmadığı, insanların bencil ve dolandırıcı olduğu düşünceleri bulunmaktadır.(Abraham, 2000:271).

Diğer bir bakış açısına göre kişilikte yer alan sinizmin psikolojik yansımaları şu şekilde sıralanabilir;

- Bu bireyler isteklerinin gerçekleşmemesi ve hayal kırıklığına uğramamak için kendilerini korumak istemekle bu nedenle sinizmi güvenli bir liman olarak görmektedirler.
- Bu bireyler ilgisiz ve çözüm üretemeyen kişiliklerdir. Bu durum yaşanan adaletsizliğe ve haksızlığa karşı bir çözüm üretemedikleri için bu konularda duyarsız kalarak sinik bir tutum sergileyerek kolaya kaçacaklarını düşünmektedirler.
- Bu bireyler seçkinlik düşkünü ve gururlu bir kişiliğe sahiptirler. Kendilerini diğerlerinden ve kendi örgütünden daha üstün görmektedirler. Bu üstünlük duygusu bireylerin çalıştıkları örgüte yönelik sinik davranışlarını ortaya çıkarabilir (Keyes, 2006).

## 4.2. Toplumsal Sinizm

Bir ülkede yaşayan vatandaşların ülkelerine karşı olumsuz düşünce, inanç, duygu ve davranışlarını ifade etmektedir. Literatürde toplumsal sinizm, birey ve toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlal edildiğinin bir göstergesidir (Kanter ve Mirvis, 1989; Abraham, 2000; Pitre, 2004).

Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonucunda toplumsal sinizm ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Kişilerin iş yaşamında yüksek derecede beklentilerinin olması, strese sebep olmakta ve bu durum hayal kırıklığı yaşanması sonucunu doğurmaktadır. Örgütlerde şüphe duymanın yüksek düzeyde olması dolaylı olarak toplumsal sinizmi etkilemekte ve yaşayanlara zarar verebilmektedir (Abraham, 2000: 287).

## 4.3. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, çalışma hayatı içinde yer alan birçok dinamiğin sonucu ortaya çıkmış bir sinizm türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma hayatında fazla çalışma saatleri, yoğun iş temposu, işyerinde şiddet, kendini geliştirme araçlarının eksikliği gibi bir bileşen bulunmaktadır.

Çalışan sinizmi örgüt açısından belki de üzerinde en çok durulması gereken sinizm türüdür. Andersson ve Bateman (1996) tarafından çalışan sinizmi, çalışanın engellenme ve hayal kırıklığı sonucunda; kurum kültürüne, ideolojilere, birey ve gruplara karşı olumsuz duygu, düşünce ve davranışları olarak tanımlanmaktadır (Helvacı, 2010: 391).

İş Hukuku açısından işçi-işveren arasında kurulan ilişki yapılan bireysel iş sözleşmesi ile hayat bulmaktadır. Bireysel iş sözleşmesi işçinin iş tanımını, çalışma koşullarını, ücretini, diğer özlük haklarını içerse de yazılı olmayan kurallar ile her iki taraf da birbirlerine vaatlerini iş ilişkisi çerçevesinde oluşturmaktadırlar. İşverenin işçisine karşı etik olmayan davranışlar sergilemesi, örgüt genelinde uyguladığı düşük ücret politikaları, kurulan iletişimin zayıf olması gibi nedenler çalışan sinizmini olumsuz etkileyen faktörlerdir.

## 4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Değişim, devimin ve inovatif faaliyetlerin en yüksek oranda kendisini hissettirdiği sektörlerin başında sağlık sektörü gelmektedir (Orhan 2022: 59). Örgütsel değişim sinizmi gelecekte yapılacak olan tüm çabaların gereksiz, yetersiz hatta başarısız olacağı inancı ile çalışanlarında

bu konuda yeteneksiz olduğu karamsarlığını içermektedir. Örgütsel değişim uzun soluklu ve zahmetli bir süreç içermesi bakımından çalışanlar arasında başarısızmış gibi algılanabilir. Çalışanların bu süreçte başarısızlıkları hedef alarak gelecekte de bu durumun devam edeceği düşüncesi ile ihanete uğramış, kandırılmış hissetmeleri söz konusudur. Sinik düşünce bu hüsrana ve ihanete karşı onları bir nevi koruma görevi üstlenmektedir. (Abraham 2000; 272).

Sinik çalışanlar, örgüte karşı yaşadığı hüsrana neticesinde sadece kendi gelişimini sekteye uğratmakla kalmamakta beraberinde örgütün gelişimini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütün gelişim veya değişim yaşayacağı trende girmeden önce çalışanlara karşı şeffaf bir politika izlemesi, bilgi aktarımı konusunda net ve açık olması sinik çalışanların olumsuz eğilimini azaltmada önemli bir stratejik yol olabilir.

#### 4.5. Meslek Sinizmi

Meslek sinizmi, kişinin iş ile ilgili yaşamakta olduğu yetkinlik sorunuyla başa çıkmasının bir yansıması olarak ortaya çıkan sinizm türüdür. Mesleki sinizmde, çalışanlar iş arkadaşları başta olmak üzere örgütten hizmet alan bireylere de olumsuz duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadırlar. Bu negatif düşünceler genellikle örgüt politikalarının, kaynak yetersizliğinin, yönetsel yetersizliğin bir sonucu olarak yansıtılmaktadır. Bu durum ise hem çalışanlarda hem hizmet alanlarda olumsuz havayı beslemekte ve örgütsel sinizmin yayılmasına neden olmaktadır (Naus, A.J.A.M, 2007:19).

Mesleki sinizmin oluşması açısından rol belirsizliği ve kişi -rol çatışmaları önemli bir neden olarak görülmektedir. Kişi-rol çatışması; çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerleri arasındaki çatışmayı ifade etmektedir. Sağlık hizmetleri, uçak servis hizmetleri, sekreterlik gibi bazı meslek gruplarında bireyin kendi duygularını yansıtmak yerine yapay bir duygu durumu içerisinde olması beklenmektedir. Bu durumda çalışanlar bu yapay durumlarından tiksiniyor, kendilerini ikiyüzlü gibi hissetmektedirler. Bu durumda çalışanlar ciddi bir rol karmaşası yaşayabilmektedirler. Ek olarak işe uygun ve liyakatli olamama ya da örgütte rolden beklenen görevlerin sınırlarının belirsiz olması çalışanların mesleki açıdan sinik düşünceler içerisinde olmasına kaynak olarak gösterilebilir (Abraham, 2000: 273).

#### 4.6. Örnek Olay

Ankara ilinde bir özel hastanede destek hizmetleri bölümünde çalışan K.A. kendi biriminde çalışan mesai arkadaşlarına hastane yönetimi tarafından uygulanan ücret politikasının adaletsiz olduğu, yaptıkları işin ciddiyetinin anlaşılmadığı, bu durumun yönetiminin yetersizliğinden

kaynaklandığı ile ilgili söylemlerde bulunmuştur. K.A yaptıkları işi diğer meslek gruplarıyla karşılaştırarak onlardan daha çok çalıştıkları halde yönetimin bu durumu görmediğini diğer gruplara (hemşire, sağlık teknisyenleri, doktor vb.) haksız olarak daha fazla ücret ödendiğini muhtelif zamanlarda dile getirmiştir. Hastane yönetiminin sadece para kazanmak için çalışanları hiçe saydığını, kendilerinin hiçbir değerinin olmadığını çalışma arkadaşlarına sıklıkla söylemiştir. Sözel olarak ifade ettiği bu durumu bir süre sonra davranışa dönüştürerek verilen işe itiraz etme, işini yaparken mimikleriyle amirinin talimatlarını hiçe sayma vb. şeklinde tutumlar geliştirmiştir. İki hafta içinde destek hizmetleri biriminde çalışan çoğu personelin benzer hal ve tavırlar sergilediği gözlemlenmiştir. Bu durum hastane işlerinde ciddi şekilde aksamalara ve hizmet kalitesinin düşmesine yol açmıştır. Bir kişinin sergilemiş olduğu sinik davranış ve tutum, kısa bir süre sonra ciddi anlamda örgütsel sinizm yayılmasına neden olmuştur.

## 5. SAĞLIKTA ÖRGÜTSEL SINIZM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Toplumların sağlık hizmetlerine olan taleplerinin her geçen gün artması nedeniyle, hastanelerin verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını etkileyen öğelerin analizi de önem kazanmaya başlamıştır(Seyhan, 2020:11).

Özellikle son yıllarda sinizm ile ilgili gerek yurt dışında gerekse Türkiye’de yapılan birçok araştırma yapıldığını söylemek mümkündür. Özellikle örgüt içinde görülen sinizm davranışlarının örgüte bağlılık ile ilişkisini ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur.

Sağlık hizmeti yirmi dört saat kesintisiz hizmet verme özelliğinden dolayı diğer hizmetlerden ayrı dinamiklere sahiptir. Sağlık kurumları çok sayıda hizmetin bir arada yer aldığı, farklı meslek gruplarını istihdam eden, emek yoğun örgütlerdir. Bu özellikleri nedeniyle sağlık kurumlarında çalışan insan kaynakları, çalışma saatleri, iş tanımları, ücret düzenlemeleri bakımından karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu kompleks yapı örgütsel sinizmin farklı boyutlarda yaşanmasını da etkilemektedir.

Sağlık sektöründe örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmaların son dönemde yoğunluk kazandığı görülmektedir. Sağlık kurumlarında son yirmi yıldır geliştirilen kalite standartları sayesinde hizmet kalitesinde büyük yol kat edilmiştir. Hizmet kalitesinin daha üst seviyelere taşınması için çalışanların üzerindeki sorumluluk ve baskının arttığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte sağlık hizmetinin doğasında yer alan vardiyalı çalışma ve nöbet sisteminin

çalışanlarda tükenmişlik yarattığı örgütsel bağlılığı, çalışan performansı ve örgütsel sinizmi tetiklemektedir.

Volpe ve arkadaşları tarafından Amerika'da 205 doktor ve 842 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmada sinizmin üç türü üzerine bir inceleme yapılmıştır. Bunlar kişilik sinizmi, genel sinizm ve iş (mesleki) sinizmidir (Volpe ve ark., 2014: 276). Bulgular, her üç sinizm türünün de duygusal örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile negatif, işten ayrılmaya ilgi ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Hem doktor hem de hemşire örneklemelerinde, sinizm, yöneticilerin en çok teşvik etmeye istekli oldukları bağlılık türü olan iş tatmini ve duygusal bağlılığı %50 oranında düşürmektedir. Araştırmanın çarpıcı sonuçlarından bir tanesi de sinizmin işten ayrılmaya etkisinde görülen orandır. Doktorların yaklaşık üçte biri, hemşirelerin de yaklaşık dörtte biri sinizm nedeniyle işten ayrılmayı düşünmektedir.

Mısır'da yapılan diğer bir çalışmada yoğun bakım ve toksikoloji bölümünde çalışan 368 hemşirenin sinizm algısı ölçülmek istenmiştir (Aly ve ark., 2016: 85). Yapılan çalışma yoğun bakım biriminde çalışan hemşirelerin yüksek düzeyde örgütsel sinizm algıladıklarını ortaya koymuştur. Örgütsel sinizm nedeniyle hemşirelerin örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve verdikleri hizmetin kalitesi azaldığı sonucuna varılmıştır.

2015 yılında Çalbay tarafından 410 hemşire ile yapılan bir araştırmada hemşirelerin orta düzeyde örgütsel sinizm davranışını gösterdiği bulunmuştur. Aynı çalışmada katılımcıların sosyo- demografik özellikleri ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Çalbay, 2016:61).

Şedatlı ve Tengilimoğlu (2012) tarafından 400 sağlık çalışanı ile yapılan çalışmada; çalışanların örgüte bakış açılarının orta düzeyde, kişilik sinizm düzeylerinin ise yüksek oranda sinik olduğu görülmüştür. Kişisel sinizm ve örgütsel sinizm arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir(Şedatlı&Tengilimoğlu, 2013:39).

Yine 2015 yılında Akyüz tarafından 300 hastane çalışanı ile yapılan bir araştırmada; çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri orta, alt boyutlara bakıldığında ise duygusal sinizm boyutunun diğer boyutlara oranla daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Çalışanların sosyo- demografik özellikleri ile ölçek boyut puanları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Akyüz, 2016:72).

Ülkemizdeki sağlık hizmeti hem kamu hem de özel sektör eliyle yürütülmektedir. Sağlık sektöründeki örgütsel sinizm ile ilgili çalışmada Güleç ve arkadaşları tarafından hem kamu hem

de özel sektörün birlikte değerlendirilmiştir. Araştırmaya 449 kamu 322 özel sektör sağlık çalışanı katılmıştır. Araştırmaya Sağlık idarecisi, doktor, eczacı, hemşire, teknisyen, tıbbi sekreter, hasta bakıcı/hizmetli meslek grubundan katılım sağlanmıştır. Özel ve kamu kurumları açısından bakıldığında örgüt kültürü ve örgütsel sinizm arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Güleç ve ark., 2019: 127).

Kamu ve özel hastane karşılaştırılması yapılan bir diğer araştırmada kamu ve özel hastanede çalışan 457 sağlık çalışanı örneklem olarak seçilmiştir. Örneklem grubu yedi ayrı meslek grubuna bölünmüş ve meslekler arası örgütsel sinizm düzeyleri karşılaştırıldığında; Kamu hastanesinde çalışanların sinizm düzeyleri daha yüksek olmak üzere; otelcilik-destek hizmetleri çalışanlarının bilişsel boyutta, hekimlerin ise duyuşsal, davranışsal boyutlarda yüksek puanlara sahip oldukları ortaya konulmuştur. Özel hastanede ise otelcilik-destek hizmetleri en yüksek sinizm düzeyine sahiptir. Kamu hastanesinde idari-mali işler sorumluları en düşük sinizm düzeyine sahipken; özel hastanede hekimler tüm boyutlarda en düşük sinizm düzeyine sahiptir(Üreten ve Gemlik., 2016: 457).

Kamu ve özel hastaneler üzerinde yapılan çalışmalarda sağlık sektöründeki iş güvencesi ve iş yoğunluğu kavramlarının işgörenlerin sinik davranışlarına etki ettiğini söylemek mümkündür.

## 6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI

Örgütsel sinizm çalışma hayatında pek çok olumsuzluğu beraberinde getiren bir durumdur. Bu olumsuzluklar sinik bireyi, bireyin çalışma arkadaşlarını ve örgüt iklimini de negatif yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel sinizm bireysel olarak öfke, hayal kırıklığı, depresyon, motivasyonun azalması, kronik hastalıklara yatkınlık, kilo problemleri, uyku problemleri, sosyal izolasyon gibi fizyolojik ve psikolojik sonuçlara neden olabilmektedir (Kalağan, 2009: 79; Pelit ve Pelit, 2014: 101).

Birey açısından örgütsel sinizmin birçok sonucu mevcuttur. Ancak örgütsel sinizm tek taraflı işleyen bir etki yaratmamaktadır. Çalışma hayatı işçi-işveren arasında iki taraflı sonuçlar doğuran bir süreçtir. Bu bakımdan sinizmin örgüt açısından da olası sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Sinizm örgütsel açıdan giderek artan mali ve manevi kayıpların yaşanmasına neden olabilmektedir. Özellikle emek yoğun sektörlerde çalışanların tutum ve davranışları örgütün devamlılığını, olumlu çalışma ortamını, verimliliğini, kazanımlarını, yatırımlarını ve yenilikçi projelerini tehlikeye sokabilmekte ve örgüt hızlı bir şekilde dağılabilmektedir (Naus, 2007: 28; Kalağan, 2009: 81).



İlgili literatür incelendiğinde ‘örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini/doyumu, örgüt kültürü, işten ayrılma niyeti, psikolojik sözleşme ve sermaye, örgütsel güven, mobbing, liderlik ve tükenmişlik’ konularının sıklıkla örgütsel sinizmle ilişkili olarak incelendiği görülmüştür(Vardarlıer 2021).Bu bağlamda örgütsel sinizm Örgütsel Vatandaşlığın Azalması, Tükenmişliğin Artması, İş Tatmininin Azalması, Örgütsel Bağlılığın Azalması, Yabancılaşma gibi başlıklarla yakından ilişkili bulunmuştur (Brandes, P M. (1997).

Sinik bakış açısına göre, demokratik olarak seçilmiş politikacılar yönetmekten çok kazanmakla, profesyoneller kariyer gelişimiyle ve şirketler kamu hizmetinden çok kazanacakları parayla ilgilenmektedirler. Bu tür bir sinizm anlayışı tüm toplumlar ve örgütler için; yıkıcı bir inanç eksikliğinin yerleşmesiyle, iyileşme ve gelişmeye yönelik tüm çabaların dogmatik, çocukça ve düşüncesizce reddedilmesinin ürünü olarak tehlikeli bir çöküş potansiyeli taşımaktadır. Bu bakış açısına göre, sinik olanın psikolojik ve sosyolojik gerçekçiliği, sinik’in her şeyin temeline indiği iddiası, aslında sinik ‘in kendi sefil bencilliğinin ve ahlaki yoksulluğunun bir ifadesinden başka bir şey değildir. Bu şekilde ıstırap çeken sinikler, kendi küçültülmüş bakış açılarını aşırı genelleştirir ve bunu, insan olasılığına dair tüm umudunu henüz kaybetmemiş olanlara kadar yayabilirler.

Modern sinizm, hoşnutsuzluk, siyasi ilgisizlik, kültürel gerileme ve tehlikeli bir inanç eksikliği ile teknolojik ve bilimsel ilerleme, çalışma hayatının iyileştirilmesi, kişilik gelişimi, aydınlanma idealleri ve demokratikleşmeye kadar birçok alanda içsel zayıflamaya neden olabilmekte çok sayıda hastalıklı durumdan sorumlu tutulmaktadır. Günümüz literatüründe sinizm ve örgütsel sinizm kavramları mutlaka mücadele edilmesi gereken hem toplumsal hem de örgütsel bir sorun olarak görülmektedir.

## KAYNAKÇA

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.

Akyüz, İ. (2016). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16,61-76. Erişim Adresi <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/202103>.

Aly, N.-F., Ghanem, M., & El-Shanawany, S. (2016). Organizational Cynicism and Its Consequences on Nurses and Quality of Care in Critical Care and Toxicology Units . *Journal of Education and Practice*, 85-96

Allen, A. (2017) *The Cynical Educator*. Leicester: Mayfly, 2017.

Allen, A. (2020). *Cynicism*. Series: The MIT Press. London, England

Andersson, L. M. (1996). Employeecynicism: an examinationusing a contractviolationframework. *Human Relations*, 395-418.

Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in theworkplace: Somecausesandeffects. *Journal of OrganizationalBehavior*, 18, 449–469.

Augustine J.O. (2003) *Concerningthe City of GodagainstthePagans*. Translatedby Henry Bettenson. London: Penguin, 2003.

Arslan, E. T. (2012). “Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1): 12-27.

Balıkçioğlu, S. (2013). Antalya bölgesi konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumları ile bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay*

Bibb, S., Kourdi, J. (2004). *TrustMatters: ForOrganizationalandPersonalSuccess*. New York-USA: Palgrave Macmillan

Bommer, W. H., Rich, G. A. ve Rubin, R. S. (2005). Changingattitudesaboutchange: longitudinaleffects of transformationalleaderbehavior on employeeecynicismaboutorganizationalchange. *Journal of OrganizationalBehavior*, 26, 733-753

Brandes, P. M. (1997) *Organizationalcynicism: Itsnature, antecedents, andconsequences* University of Cincinnati ProQuest Dissertations Publishing, 1997. 9814494.

Cook, W. W. ve Medley, D. M. (1954). “ProposedHostilityandPharisaic-VirtueScalesfor the MMPI”. *TheJournal of AppliedPsychology*, 38(6): 414-418.

Çalbay, S. (2016). Hemşirelerde örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Dean, J. W., Brandes, P. & Rahi, D. (1998). Organizationalcynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. Unpublished Master's Thesis. University of Maastricht, Netherlands.

Deveci, İ. (2018) Örgütsel Sinizmin X Ve Y Kuşağı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Antalya Yöresinde 5 Yıldızlı Otellerde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Erbil, S. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., ve Reyhanoğlu, M. (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi”. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 25-27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s. 514-524.

Evans, W. R., Goodman, J. M ve Davis, W. D. (2011). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*, 24, 79–97

Guastello, D. D. ve Peissig, R. M. (1998). Authoritarianism, environmentalism, and cynicism of college students and their parents. *Journal of Research in Personality*, 32, 397-410.

Güleç, E. Cankul, İ.B. Yılmaz, S. (2019). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizme Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerin Karşılaştırılması, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 116-128 Erişim Adresi <https://dergipark.org.tr/pub/iaaoj/issue/43033/556045>.

Güzeller, C. O. ve Kalağan, G. (2008). “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlaması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi”. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 16-18 Mayıs 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, s. 87-94.

Graen, B.G., Graen, A.J. (2006). *Sharing Network Leadership, A Volume In LMX Leadership: The Series*. USA: Information Age.

Hard R. (2012) *Diogenes The Cynic Sayings and Anecdotes with Other Popular Moralists* Oxford University Press Inc., New York p:14

Helvacı, M. A. (2010). “Örgütsel Sinizm”. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Pegem Akademi, Ankara, s. 383-397

Johnson, J. L. ve O'leary-Kelly, A. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627–647.

Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27: 83-97.

Kannan-Narasimhan, R. ve Lawrence, B. S. (2012). Behavioral integrity: how leader referents and trust matter to workplace outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111, 165-178

Karfakis, N. ve Kokkinidis, G. (2011). Rethinking cynicism: Parrhesiastic practices in contemporary workplaces. *Culture and Organization*, 17(4), 329–345.

Keyes, D. (2006). Seeing Through Cynicism: A Reconsideration of the Power of Suspicion. USA: InterVarsity Krings-Ernst, D. (2011). Organizational Structure and the Disciples of the Dog. Organizational Cynicism. Norderstedt-Germany: GRIN Verlag.

Mack, B. L. 1993. The Lost Gospel: The Book of Q and Christian Origins. New York: Harper Collins

Mazella, D. (2007). The Making of Modern Cynicism. USA: University of Virginia.

More, P. E. (1923). Hellenistic Philosophies. Princeton: Princeton University Press

Naus, A.J.A.M. (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Dissertation of Doctor of Philosophy), Maastricht University, Maastricht.

Orhan, Fatih (2022). Örgütsel Değişim ve Performans Yönetimi. İksad Yayıncılık, Ankara.

Oxford Dictionary of English (2010). A. Stevenson (Ed.), UK: Oxford University. p.434

Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori- Süreç ve Örgütlere Yansımaları). Detay Yayıncılık, Ankara.

Saruhan, Sadi Can ve Yıldız, Müge Leyla (2009). Çağdaş Yönetim Bilimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Schreier, B. (2009). The Power of Negative Thinking: Cynicism and the History of Modern American Literature. USA: University of Virginia.

Stanley, D.J., Meyer, J.P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. J Bus Psychol, 19, 429–459.

Şedatlı S, Ö. & Tengilimoğlu, D. (2013). Bir Çalışan Güvenliği Problemi Örgütsel Sinizm: Van İli Sağlık Çalışanları Örneği: IV. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi 2013 Kongre içinde (39-62. ss.). Ankara: Türkiye.

Seyhan F. (2020). Sağlık Çalışanlarının Yaşadığı Örgütsel Çatışma, Örgütsel Stres, İş Yaşam Kalitesi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.

Turner, J. H. & Valentine, S. R. (2004). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. Journal of Business Ethics, 2, 123-136.

Tokgöz, N. & Yılmaz, H. (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2):283-303.

TDK Sözlüğü (<https://sozluk.gov.tr/>). (Erişim 03.05.2022)

Üçok, D. I. (2012). Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısının tükenmişlik üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Üreten K, Z. ve Gemlik, N. Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi ile Özel Hastane Karşılaştırması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19 (4) 443-463.

Van Erp, S., Verstricht, L. (2008). Longing in a Culture of Cynicism. Austria: LIT VerlagMunster.

Vice, S. (2011). CynicismandMorality. *EthicalTheoryand Moral Practice*, 14 (2), 169-184.

Volpe, R. L. Mohammed, S. Hopkins, M. Shapiro, D. Dellasega, C. (2014). TheNegativeImpat of Organizational Cynicism on Physicians and Nurses, *The Health Care Manager: October/December 2014 - Volume 33 - Issue 4 - p 276-288.*

Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. (1997). Understandingandmanagingcynicismaboutorganizationalchange. *Acadeny of Management Executive*, 11, 112-122.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *International PeriodicalForTheLanguages, LiteratureandHistory of TurkishorTurkic*, 8(6), 853-879.

## BÖLÜM 5

### TÜKENMİŞLİK

**Dr. Serdal Keçeli <sup>6</sup>**

---

<sup>6</sup> Dr., Milli Savunma Üniversitesi, skeceli@hho.edu.tr, *Orcid*:0000-0001-7515-0757.



## Giriş

Kişilerin hayatları boyunca devamlı yüzleşmekte oldukları/olacakları problemler sürekli değişmekte ve gelişmekte olan teknolojilerin etkisi ile bireylerin düzen ve dengelerinde bozulmalara yol açacağı düşünülmektedir. Farklı sektörler farklı işler kendi içinde değişik çalışma ortamları barındırırlar. Her çalışma ortamının kendine göre daha az veya daha çok riskler taşıdıkları bir gerçektir. Örneğin hizmet sektörünün merkezinde bulunan, odak noktasının insan olduğu ve en küçük hatanın geri dönülmez negatif durum ile neticeleneceği sağlık sektörü aşırı stres ve baskı altında bulunan çalışma ortamlarıdır. Bu çalışma ortamında sağlık çalışanlarının hem bireysel hem de kurumsal etmenler nedeniyle oluşan baskıdan ve stresten kendilerinin izole etmeleri mümkün görülmemektedir. Diğer sektörlerle nazaran hizmet sektörü (sağlık, turizm), duygusal emek kullanımının fazla olduğu ve insanlar arası iletişimin yoğun kullanıldığı çalışma ortamları dolayısı ile tükenmişlik davranışlarının sıklığı göze çarpmaktadır.

Küreselleşen ve globalleşen günümüzde bu dinamik iş gücünün ve çalışma ortamlarının sürekli kendi stres kaynaklarını meydana getirmeye devam edeceği düşünülmektedir. Tükenmişlik global, küresel bir kavram olarak görülse de, etkileri ve algıları dolayısıyla ülkeden ülkeye anlamsal farklılıklar göstermektedir. Örneğin, bir ülkede tıbbi teşhis olarak nitelendirilirken; diğer ülkede psikiyatrik tanımlar açısından herhangi bir etkisi olmayan sadece sosyal bir durum şeklinde tanımlanmaktadır (Schaufeli vd.,2008:204).

*Sağlık Kurumlarında Mutsuzluk* -örgütsel davranış konuları'ndan birisi olarak ele alınan "tükenmişlik" kavramı derinlemesine ele alınmıştır. Kavram 1974'lerde literatüre girmiş olup, günümüzde de hala önemini yitirmemiş ve araştırmacılarca negatif bu tutum ve davranıştan çıkış yolları ve proaktif yaklaşım ile bu tutum ve davranışa yakalanmama yöntemleri devamlı araştırılmaktadır.

### 1. Tükenmişlik

Modernleşen günümüz toplumlarında, bireylerin gelişerek değişen duruma adapte olabilmeleri için, hangi demografik özelliklerde olduğu göz önüne alınmaksızın, her bireyin belli oranda tükenmişlik yaşama ihtimalinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Tükenmişlik kavramı, boyutları, neden olan faktörleri, belirtileri, evreleri, model ve yaklaşımları, sonuçları, mücadele yöntemleri ve son olarak tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar ve sonuçları bağlamında ele alınacaktır.



### 1.1. Kavramsal Çerçeve Tükenmişlik

Tükenmişliğin kavramsallaştırılmadan önce, deneysel stres araştırmaları ile başlamış olup Selye (1936) tarafından bedenin stresli durumlara verdiği tepkiyi ölçmüş “Genel Uyum Sendromu” olarak adlandırılmış ve neticede “alarm tepkisi, direnme ve tükenme” şeklinde derecelendirmiştir. Daha sonra G. Greene isimli İngiliz yazar tarafından 1960’ta “A Burn-Out Case/Bir Tükenmişlik Olayı” isimli romanında, işini kaybeden, psikolojik olarak çöküntü yaşayan ve Afrika ormanlarına kaçan bir mimarın hayatı kaleme alınmıştır. Roman içeriksel olarak tükenmişliği, kişinin idealizmini yitirmesi sonucu işine düşmanlık beslemesi ve aşırı seviyede duygusal tükenme yaşaması şeklinde kaleme almıştır (Aytaç, 2009:7; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:398). Bu safhada en önemli nokta, kavramın araştırmacılarca çalışma konusu yapılmadan önce, hem icracılarca hem de sosyal eleştirmenlerce “sosyal bir problem” şeklinde ele alınmış olmasıdır (Maslach vd., 2001:398).

Önce “Genel Uyum Sendromu” daha sonra “Bir Tükenmişlik Olayı” romanında ismi geçse de tüm çalışanların katılımıyla elde edilen, sonuçta çalışan performansları arasındaki farklılıkların tespit edildiği çalışması ile klinik psikoloğu HerbertFreudenberger (1974) tarafından tükenmişlik kavramsal olarak alanyazında tartışılmaya başlanmıştır. Tükenmişlik kavramı 1974’ten bu zamana, hem psikoloji hem de örgütsel davranış disiplinde gündemde olan bir kavramdır. Kişiler yoğun tempoda çalıştıkları zaman belli bir süre sonra yapmaları gereken işleri yapamama durumuna gelmektedirler. Tükenmişliğin tanımlarını farklı kategorilerde incelemek mümkündür. Bunları; “bir tepki veya cevap olarak değerlendirilen; sendrom olarak değerlendirilen; çok boyutlu bir sendrom olarak değerlendirilen; süreç olarak değerlendirilen; metafor olarak değerlendirilen; fiziksel, psikolojik ve davranışsal negatif bir durum olarak değerlendirilen tanımlar” diye kategorize edilmektedir. Farklı araştırmacıların farklı zamanlarda tükenmişliğe getirdiği tanımlara örnekler verecek olur isek;

Freudenberger(1974) tükenmişliği; “başarısızlık, yıpranma, enerji ve güçte meydana gelen düşüş veya tatmin olunamayan arzulardan dolayı kişinin iç kaynaklarında oluşan tükenme durumu” şeklinde tanımlamıştır.

Daley (1979)’e göre; tükenmişlik demoralizasyon, hayal kırıklığı ve düşük performans ile neticelenen iş içinde var olan sürekli haldeki stres ile başa çıkamama durumudur.

Freudenberger ve Richelson (1980) tarafından yapılan eklemelerle, tükenmişliği “kişilerin gerçeği yansıtmayan şekilde koydukları hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için harcanan çaba sonrası bireylerde oluşan bitkinlik durumu” şeklinde tanımlamışlardır.

Edelwich ve Brodsky (1980) tarafından tükenmişlik, “idealizmin, enerjinin ve amacın artarak sürekli bir şekilde yitirilmesi” şeklinde tanımlamışlardır.

Maslach ve Jackson (1981)’a göre ise tükenmişlik, “insanlararası iletişimin yoğun olarak gerçekleştiği işlerde daha sık görülen, bitkinlik, kronik yorgunluk, ümitsizlik ve çaresizlik duygularına neden olan, kişinin çalıştığı işe, çevresindeki insanlara ve hayata karşı geliştirdiği negatif tutum ve davranışlar bütünü” olarak tanımlamışlardır.

Glicken ve Janka (1982) tükenmişliği; iş görenlerin değişik sebeplerden dolayı morallerinin düşüklüğü veya işlerinden tatmin olamama durumundan daha çok, klinik olarak gözlemlenebilen koşullarda iş ile alakalı bütün faktörlerin etkilediği durum” şeklinde tanımlamaktadırlar.

Doohan (1982)’a göre tükenmişlik; görülen işe ve organizasyonel baskılara dönük özel strese karşı verilen reaksiyon şeklidir.

Melendez ve Guzman (1988)’a göre tükenmişlik; “bireylerin sabah kalktıklarında işlerine gitmede heyecan duymaması, kıyafet bile giymek istememesi, kendini sürekli yorgun hissedip baş ağrısı ve çeşitli hastalıklardan sıkıntı duyma, muzdarip olma hali” olarak nitelemektedirler.

Cherniss (1988) tükenmişliği, “bireylerin yapmış olageldikleri iş sebebiyle yaşadıkları aşırı stres veya doyumsuzluğa karşı gösterdikleri tepki” olarak tanımlamışlardır.

Pines ve Aronson (1988)’a göre tükenmişlik, “uzun süre isteyen duygusal olarak emek ve dikkat gerektiren durumlardan kaynaklı fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenme hali” şeklinde tanıma tabi tutulmuştur.

Friedman (1995)’a göre ise; “çalışanların emekleri (girdi) ve karşılığında elde ettikleri ödül (çıktı) arasındaki ciddi tutarsızlık algısından kaynaklı çalışılan iş ile ilgili sendrom tükenmişliktir” demişlerdir.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) 1998 tarihinde yayınladığı raporunda tükenmişliği, “kişinin çok çalışması ve duygusal yönden yorgunluğa maruz kalması neticesinde kendisinden istenen görev ve sorumlulukların yerine getirilememesi durumu” olarak tanımlamıştır.

Schaufeli ve Enzmann (1998)'a göre tükenmişlik; “tıpkı bir yangının kontrol altına alınması veya mumun söndürülmesine benzer tükenme sendromunu açıklayan sendrom” şeklinde tanımlamışlardır.

Greenglass ve diğ. (1999)'ne göre tükenmişlik; “diğer kişilerle ilgilenmenin meydana getirdiği kronik ve duygusal zorluğa verilen cevap” olarak tanımlamışlardır.

Schaufeli ve Greenglass (2001)'a göre tükenmişlik, “duygusal emek gerektiren iş şartlarında uzun süre maruz kalınması sonucu gelişen fiziksel, duygusal ve zihinsel manada tükenme hali” olarak tanımlamışlardır.

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, açıklamalar birbirine benzer gibi gözükse de her bir tanım tükenmişliğin farklı yönlerine vurgular yapmaktadır. Tükenmişliğin en temel ve yaygın belirtisi “tükenme” dir. Tükenme ise tek başına tükenmişliği tanımlamak için araştırmacılarca yeterli görülmemiştir. Buradan hareketle tükenmişlik kavramsal olarak belirgin olmayıp, soyut olduğu, kişilerce çok sık yaşanan olgu olduğu ve her kişinin tükenmişlik yaşama potansiyelinin her zaman var olduğu düşünülmektedir (Leiter ve Maslach, 1999:472; Çelik ve Karakaplan Özer, 2013:781).

Tükenmişlik kavramsallaşmaya başladığı ilk zamanlarda sadece hizmet sektöründe çalışanlara has bir olgu olduğu düşünülürken, sonraları her farklı meslek gruplarında tükenmişliğe rastlandığı görülmüştür. Örnek olarak; sosyal hizmet uzmanları ile hava trafik kontrolörleri takribi iki (2) sene içinde tükenme yaşadıkları görülmüştür. Diş hekimi, doktorlar, idareciler, yöneticiler ve öğretmenlerde ise bu süre dört, beş (4-5) olarak tespit edilmiştir (Becker, 1993:354; Blom ve diğ., 2012:225; Çam ve diğ., 2014:310).

Yüksek adanmışlık hissi olan, kararlı, idealist, ve realist olmayan hedeflere varma konusunda azimli ve fedakâr insanlarda tükenmişliğin meydana geldiği düşünülmektedir. İş hayatlarını merkezde tutan kişilerde yüksek beklentileri dolayısı ile tükenmişliğin sık rastlandığı belirtilmektedir. 21. Yy. en büyük mesleki problemi olacağını, gelişmiş ülkelerde yaşayanda sıklıkla görüleceği araştırmalarca ortaya konmuştur (Edwards, 1990:36; Leiter ve Maslach, 2005; Başol, 2013:4).

## 1.2. Tükenmişliğin Boyutları

Her bir çalışan yeni girdiği işte beklenti, coşku, başarılı olma, mutlu olma vb. hedeflere sahiptir. Ama zaman içinde işine karşı olan bu davranışlarında değişiklikler meydana gelebilmektedir. Çalışanlarda oluşan bu değişimleri, tükenmişlik ve alt boyutları ile açıklamak mümkündür. Literatüre bakıldığında araştırmacılar tükenmişlik boyutlarını farklı şekillerde ele almışlardır. Boyutların birbiri ile etkileşimi söz konusudur. Bir boyut oluştuğunda diğer boyuta geçildiği ve sürecin hızlandığı görülmektedir (Maslach ve Leiter, 2017:36). Tükenmişlik boyutları;

- Freudenberger 1974'te fiziksel tükenme (baş ağrısı, mide-bağırsak rahatsızlıkları, nefes darlığı, uykusuzluk, halsizlik) ve davranışsal tükenme (çabuk öfkelenme, ağlama, şüphe çekici davranışlar sergileme, paranoyaklaşma).
- Maslach ve Jackson 1981'de duygusal tükenme (emotionalexhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization), kişisel başarı hissi(personel accomplishment).
- Perlman ve Hartman 1982'de fizyolojik boyut, duygusal-bilişsel boyut, davranışsal boyut olarak ele almışlardır.

Sözü edilen boyutlar arasından tükenmişliğin nedenlerini ve sonuçlarını inceleyen birçok araştırmacı tarafından Maslach ve Jackson (1981)'a ait boyutlandırma araştırmaların odak noktası olmuştur (Leiter ve Maslach, 1988:298). Sendromun temelini duygusal tükenme oluşturmakla birlikte devamında duyarsızlaşma ve son olarak bireysel başarı eksikliği eşlik etmektedir. Çoğu zaman her üç boyutta görülüyor olsa da bazen bir veya iki boyut şeklinde de deneyimlenmesi ve bu sebeple acı çekilme durumları olabilmektedir (Çetin ve diğ., 2008:42).

### 1.2.1. Duygusal Tükenme

Çalışanlarca, boyutlar içinde ilk, önemli, en net ve belirgin olanı şeklinde ifade edilen, hayal kırıklıkları ve gerginlikler dolayısıyla kaynakların tükendiğini, zihnen boşalıp yıprandıklarını hissettikleri söylenen boyut duygusal tükenme boyutudur. Bu boyutta çalışanlara aşırı yüklenmenin olması sebebiyle taleplerin karşılanamaması sonucu duygusal bağlamda rahatsız hisseden bireylere bir sonraki gün işe gitmeleri zor gelmektedir. İş görenler kendilerinde o enerjiyi, hevesi, coşkuyu bulamamaktadırlar. Kaynakları tükendiği için tekrar çaba gösterecekleri de çok zorluk çekmektedirler. Zorlanarak yerine getirdikleri işlerde bile kendilerinde bir rahatlama, bir mutluluk hissi duymamaktadırlar. Bu süreçten sonra bu yoğunlukta ve streste iş görenler psikolojik olarak kurumlarına verebilecekleri bir şeylerin kalmadıklarını

düşünmektedirler (Greenglass ve Burke, 1990; Hamann ve Gordon, 2000; Ertürk ve Keçecioğlu, 2012:44).

İnsanlarla yüzyüze olunan meslek gruplarında duygusal tükenmenin daha sık görüldüğünü söylemek mümkündür. Hizmet sektörünün öncülü olan sağlık sektörü örnek vermek mümkündür. Çalışanlar sadece duygusal değil fiziksel anlamda da tükenmeler ve yıpranmalar yaşamaktadırlar. Kendilerini aciz, mutsuz, gergin, bunalmış, engellenmiş, memnuniyetsiz, hevesiz hissetmektedirler. Netice itibariyle, alkol kullanımı, kaygı, sosyal ve aile ilişkilerinde zayıflama, isteksizlik, halsizlik, kalp çarpıntısı, kilo kaybı, baş-mide bulantıları, uykusuzluk, nefes darlığı vb. durumları görülebilmektedir. Duygusal tükenme kendi için yüksek stres barındırmaktadır. Stres seviyesi kişiden kişiye değişiklik göstermekte olup stresi kontrol altına alma, duygusal tükenme boyutu önlemede ilk yapılacak müdahalelerdir (Golembiewski ve Kim, 1987:63). Duygusal tükenme boyutu, hem ampirik hem de kavramsal olarak görülmektedir. Duygusal boyutun diğer boyutlara nazaran güçlü ilişkiler ortaya koyması dolayısıyla ampirik; tükenmişliğin temel anlamını en iyi elde eden boyut olması hasebiyle kavramsal olarak kabul edilmektedir (Cropanzano ve diğ, 2003:160).

### **1.2.2. Duyarsızlaşma**

Tükenmişliğin ikinci boyutu olarak kabul edilen, Maslach ve Jackson (1981) tarafından en sorunlu boyut olarak vurgulanan duyarsızlaşma, duygusal tükenme sonucu kaynaklarda oluşan azalmayla birlikte, yorgun ve gergin olan çalışanlarda diğer kişilere karşı pasif davranışlar ve zamanla uzaklaşmalarla beraber zayıf ilişkilerin gün yüzüne çıkmış olduğu durum şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer ifade de, iş görenlerin, içinde buldukları örgütteki diğerlerinden farklı olarak, örgütüne ve iş arkadaşlarına karşı negatif ve uygunsuz davranışlar sergilemesi şeklinde tanımlanmıştır (Ersoy-Yılmaz ve diğ., 2014:137; Alkhateeb ve diğ., 2015:57). Duyarsızlaşma kişilerarası boyut olup, diğerlerine karşı kötülük yapma isteği, ilgisiz, kaba ve aşağılayıcı davranışlar sergileme, kendilerinden istenen istekleri/ricaları umursamama, diğer insanları sanki birer nesne gibi düşünme, duyarsızlaşmanın yaşandığının belirtileri arasında yer almaktadır (Adiloğulları ve Gencay, 2016, s. 10). Örneğin; “22 numaralı odadaki böbrek” gibi. İş görenlerin işe gelmeme eğilimlerinin yüksek olması durumu, çalışanların iş tatmininde ve iş performanslarında negatif sonuçlar doğuracağı gibi insan kaynağındaki bu düşüş örgütsel performansı da etkileyeceği düşünülmektedir (Çelik ve diğ., 2011:9).

### 1.2.3. Kişisel Başarı Eksikliği

Son boyut olan kişisel başarı eksikliği boyutunda, çalışanlar artık kendilerinde oluşan değişiklikleri (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma) fark etmektedirler. Özellikle diğer çalışanlara karşı sergilenen negatif tutum ve davranışlar neticesinde, benzer davranışların kişinin kendisine yapılması sonrası, kendilerinde bir suçluluk duygusu ve yetersiz görme hissi meydana gelmektedir. Bireyler kendilerine olan saygılarını yitirmektedirler. Yeni gelen her iş ve verilen her görev karşısında sanki üstesinden gelemeyeceklerini zannedip, bütün evren onların karşısındaymış gibi düşünmektedirler. Farkındalık meydan getirmek için kişisel yeteneklerine ve kendi güvenlerine olan inançlarını yitirirler, akabinde diğerlerinin de onlara olan güvenleri kaybolmaktadır. Kişi kendini negatif değerlendirmesi sonucu, başarı konusunda heveslerini kaybedip, yetkinliğini sorgulamaya başladıklarında ve verilen görevlerini yerine getiremediklerinde “*kişisel başarı eksikliği*” durumu meydana gelmektedir (Maslach ve Leiter, 1997:18; Adiloğulları ve Gencay, 2016:10). Bu kavramın öz yeterlilik ve öğrenilmiş çaresizlik kavramları ile inilti olduğu ifade edilmektedir (Hazır ve Orel, 2014:147).

Çoğu zaman “duygusal tükenme” yapılan iş ile ilgili yüksek yüklenme, negatif çalışma şartları, kişisel talepler kaynaklı iken, “duyarsızlaşma” daha çok sosyal destek, otorite, performans değerlendirme vb. işten kaynaklı eksikliklerden ötürü meydana gelmektedir ve bu durumlar bireysel başarıyı tetiklemektedirler (Demerouti ve diğ., 2000:455).

### 1.3. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

İş hayatının sorunlarından biri olan tükenmişliğin sebeplerine etkenler çok fazladır. Bireyin kendinden kaynaklı olan “Bireysel” ve bireyden bağımsız gelişen “Örgütsel” faktörler olmak üzere iki başlıkta incelemek mümkündür.

#### 1.3.1. Bireysel Faktörler

“Demografik Özellikler, Bireysel İhtiyaçlar ve Beklentiler, Empati Yeteneği, Kişilik Yapısı, Öz Yeterlilik ve Benlik İmajından Yoksun Olma, Kontrol Odaklı Olma” şeklinde altı başlık altında ele alınacaktır.

### 1.3.1.1. Demografik Özellikler

- *Yaş:*Yapılan araştırmalarda genç yaştaki bireylerle ileriki yaştakiler arasında tükenmişlik bağlamında farklılıklar görülmüştür. Cordes ve Dougherty (1993:633)'te yaptıkları araştırmada genç bireylerin diğerlerine nazaran daha fazla yıpranma ve duygusal tükenme yaşadıklarını tespit etmişlerdir. İleriki yaştaki bireylerin daha sabırlı, anlayış sahibi, dengeli, edindiği tecrübe gereği kendine has başa çıkabilme stratejileri geliştirebildikleri düşünülmektedir.
- *Cinsiyet:*Genellikle kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik gösterdikleri düşünülmektedir. Kadının üstlendiği rollerin fazlalığı, fitraten iş yaşamının yüklediği yükler ve baskıların dezavantaj oluşturduğu, işte yükselmelerin erkeğe nazaran daha zor olması, hassas ve kırılğan yapılarının olması gibi özellikler kadının tükenmeye daha meyilli olduklarını düşündürmektedir (Kilfedder vd., 2001:393; Maslach vd., 2001:410).
- *Medeni Durum:*Evliler ile bekârlar arasında araştırmacıların bulgularına göre fark tespit edilmiş olup, evlilerin bekârlara nazaran daha az tükenme gösterdikleri bulunmuştur. Sebeplerine bağlamında; evlilerin ilişkilerde daha yapıcı olması, aile ve çocukları düşünerek daha uzun vadeli planlar doğrultusunda beklentilerini önemsemesi ve iş hayatına uygulamada daha adaptif olması, iş ortamında sıkıntı/bıkkınlık durumlarında evine gittiğinde paylaşma neticesinde çözüme kavuşması gibi örnekler verilebilir (CordesandDougherty, 1993:633; Maslach vd., 2001:400)
- *Eğitim:*Eğitim bağlamında bireyin aldığı eğitim ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe tükenmişliğinde arttığı söylenebilir. Eğitim ile birlikte bireyin sorumlulukları, stresi, geleceğe dönük kariyer hedeflerinin de artacağı düşünülmektedir. Paralelinde beklentilerde de artmalar görülecektir. Bireyin idealleri ile meydana gelen gerçekler arasındaki negatif fark/farklar kişinin tükenmesine yol açacağı düşünülmektedir (Çimen, 2000:12).
- *Meslekte Çalışma Süresi:*Meslekte çalışma süresi ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişki olup, işe yeni girenlerin isteklerinin, hırslarının, heyecanlarının enerjilerinin yüksek olması onların diğerlerine nazaran daha çabuk yorulmalarına, işten uzaklaşmalarına, tükenmelerine sebebiyet vermektedir. İşe girişlerindeki amaç ve hedeflerinden kısa sürede gerçekleşmemesi sebebiyle umutlarını tüketip tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalmışlardır (Can, 2015:50).

### **1.3.1.2. Bireysel İhtiyaçlar ve Beklentiler**

Kişilerin bireysel ihtiyaçları ortak olmakla birlikte, Maslow'un hiyerarşisinden yola çıkarak piramitte alttaki ihtiyaç karşılanmadan üst ihtiyaca çıkılamamaktadır. Bu ihtiyaçlar insanlık tarihiyle birlikte başlamış olup günümüzde yeni ihtiyaçlarla birlikte devam etmektedir. Kişi iş hayatında çalıştığı ortamdaki arkadaşları, yöneticilerince kabul edildiği, sevildiği, hizmet verdiklerince takdir edildiği sürece tükenmişlik yaşamayacaktır. Fakat bunun tam tersi bir durumda tükenmişlikle karşı karşıya kalacağı bir gerçektir. Netice de ihtiyaçların bertaraf edilmesi için gereken kaynaklar sınırlı seviyededir. Yanı sıra bireylerin ister işe girmeden ister süreç içinde oluşan beklentileri olacaktır. Bireysel ihtiyaçlar gibi beklentilerde karşılanmadığı durumlarda kişi tükenme yaşayacaktır (Maslach ve Zimbardo, 2003:3).

### **1.3.1.3. Empati Yeteneği**

Carl Rogers(1970) empatiyi, “kişinin kendini karşısındaki insanın yerine koyarak, onun bakış açısı ile bakması ve o kişinin duygu ve düşünceleri doğru bir şekilde anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletme süreci” olarak tanımlamıştır. Empati kişiye; farklı durumlarda hazırlıklı olmasını ve böylesi zamanlarda çözüm yolunun çabuklaşması, özellikle hizmet sektöründe sorunların çabuk teşhis edilmesini ve çözüm için alternatifler üretilmesini, örgütün başarısının artmasını vb. faydalar sağlamıştır (Polatçı, 2007:56).

### **1.3.1.4. Kişilik Yapısı**

Kişilik kavramı biyoloji ve psikolojik olarak kişilerin sahip oldukları özellikleri ifade etmektedir. Kişilerin diğerleri ile iletişimi, olaylara olan bakışı açısını, her şartta kendini kontrol edebilme yetisi tükenmişlik seviyesini belirlemektedir. İnsanların kişilik yapısını oluşturan beş temel yapı (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, açıklık ve duygusal istikrar) vardır. Birçok araştırmada sayılmış olan temel yapılar bağlamında tükenmişliğe etki ettikleri tespit edilmiştir (Arı ve Çına-Bal, 2008:137).

### **1.3.1.5. Öz Yeterlilik ve Benlik İmajından Yoksun Olma**

Bireylerin sürekli benlik imajına sahip olması ve kişisel yeterlilik duygusunda eksikliklerinin bulunması tükenmişliğin nedenleri arasında yer almaktadır. Argyris benliği, “kişinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, psikolojik özelliklerini ve yeteneklerini uyum içerisinde birleştiren ve birey tarafından anlamlandırılan bir bütün” şeklinde tanımlamaktadır. Benli imajı kuvvetli bireyler tükenmişlik ile başa çıkabilmektedirler. Bandura ise öz yeterliliği, “kişinin



kendinden beklenen olay ve olguları yönetebilmesini veya üstesinden gelebilmesini sağlayacak kabiliyet ve becerilerine olan inancı” olarak tanımlamıştır. Öz yeterliliği yüksek olan bireylerin diğerlerine olan bağımlılıkları daha azdır. Tam tersi bir durumda düşük öz yeterliliğe sahip bireylerde tükenmişlik yaşamaları olacağı düşünülmektedir (Luszczynska, 2005:441).

### **1.3.1.6. Kontrol Odaklı Olma**

Kavram olarak Kontrol Odağı Rotter (1954) tarafından ortaya konmuş olup, bireylerin hayatlarında meydana gelen olayların neticeleri üzerinde dış güçlerden ziyade (ya da dış güçlerin etkilerinin ötesinde) kendilerinin kontrol sahibi olduklarına inanma derecesi şeklinde tanımlanmıştır. Bireyler İç Kontrol (her türlü başarı veya başarısızlığı kendilerinden bilenler) ve Dış Kontrol Odaklılar (gerçekleşen tüm olayları tamamen kendi dışında gerçekleştiğine inananlar) olarak iki kategoride değerlendirilirler. Baş etme yöntemleri bağlamında da İç Kontrol odaklılar buldukları sıkıntılı süreçten kurtulmak için kendi çabaları ile kurtulma yollarını ararken; Dış Kontrol Odaklılar her şeyin kaynağının dıştan olduğunu düşündükleri için diğerlerine nazaran daha fazla “tükenmişlik” yaşamaktadırlar (Maslach vd., 2001:410; Kapusuz, 2017:30).

### **1.3.2. Örgütsel (Çevresel) Faktörler**

“Aşırı İş Yüğü (İşin daha yoğun olması, işin daha fazla zaman gerektirmesi, işin daha karışık olması, aşırı iş yükünün tükenmişlik meydana getirmesi), Kontrol Eksikliği, Ödül Yetersizliği, Aidiyet-Birlik-Grup Olma Duygusu, Adaletsizlik, Değer Çatışması ve son olarak Mesleki Faktörler” tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler arasında yer almaktadır.

### **1.4. Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik yapısal anlamda içeriği, boyutu ve niteliği bağlamında ele alındığında hafif, orta ve yüksek seviyeler şeklinde farklı şiddet ve niteliklerde değerlendirilmektedirler. Tükenmişlik kişiler arasında farklı nitelik ve şiddette yaşandığından dolayı belirtileri birbirinden ayırmanın daha doğru olacağı düşünülmüştür. Tükenmişlik belirtilerini/semptomlarını araştırmacılar farklı sınıflarda ele almışlardır (Özgüven, 2003:239). Bilgen ve Genç (2014) fiziksel, psikolojik ve duygusal belirtiler son olarak davranışsal belirtiler olarak; Ateş (2016) duygusal, fiziksel ve bilişsel olarak sınıflandırmışlardır. Tükenmişliğe ait belirtiler genel olarak şu şekilde vermek mümkündür;

- *Fizyolojik Belirtiler:* Sürekli halsizlik, yorgunluk, uzun süren soğuk algınlığı, tekrar eden baş ağrısı, uykusuzluk, sindirim bozuklukları, nefes alıp/vermede güçlük, zayıflama, immün sistemin zayıflığı, hafıza problemleri, kas ağrıları, bulantı/kusma, kolesterol yüksekliği, kalp hastalıkları sorunları vb. (Freudenberger, 1974:160).
- *Psikolojik Belirtiler:* Engellenilmiş hissetme, sinirlilik, psikolojik olarak hassaslaşma, sabırsızlık, paranoya, saldırganlık, nedeni belli olmayan huzursuzluk, tedirginlik, işe dair ümitsizlik, kaygı, öfke, çevresel etmenlere duyarsız/ilgisiz olma, iş ve özel hayata tatminsizlik, düşünce karmaşıklığı, depresyon, başaramama hissi, sosyal izolasyon, korku, umutsuzluk, iş ve özel yaşamda çatışma, depresyon, çaresizlik hissi, sürekli işten ayrılma niyeti besleme, (Sincer, 2016:41).
- *Davranışsal Belirtiler:* İşe geç kalma veya gelmeme, devamlı rapora başvurma, kurumuna karşı negatif tutum ve davranışlar sergileme, sinizm, alınganlık gösterme, performans düşüklüğü, sigara ve alkol tüketiminde artış, ailevi şiddet artışı ve neticede boşanmalar, intihar eylemi, işe kapanıklık, işe yabancılaşma, yeni verilen işlere karşı isteksizlik.

## 1.5. Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmişlik evreleri, süreçleri farklı araştırmacılarca farklı sayılarda oluşturulmuştur. Chauhan (durgunluk, tarafsızlık, tamamen veya duygusal olarak tükenmiş hissetme) olarak üç aşamalı; Jones ve Emmanuel (ısınma, kaynama ve patlama) olarak üç aşamalı; Edelwich ve Brodsky (coşku, durgunluk, hayal kırıklığı ve duygusuzluk) olarak dört aşamalı; Veninga ve Spradley (balayı, yakıt kıtlığı, kronik belirtiler, kriz ve duvara vurmak) olarak beş aşamalı şekillerde ortaya koymuşlardır. Burada ise Şevk ve coşku evresi, durgunluk evresi, engellenme evresi ve son olarak umursamazlık evresi olarak dört evrede tanımlanmaktadır (Kaçmaz, 2005:30);

### 1.5.1. Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm)

Bu evrede kişinin mesleği her şeyden önce gelir. Bireyin işi ile sıkı bir bağı olup, ne çalışma şartları, ne gergin durumlar, ne de uykusuzluk kişiyi etkilemeyecek, bu durumlarla uyum içindedir. Kişinin enerji ve mutluluk düzeyi yüksek olup, gerçek dışı mesleki beklentiler içerisindedir.

### 1.5.2. Durgunluk Evresi (Stagnation)

İş görenin işini yaparken daha önce umursamadığı zor durumlardan ve karşı karşıya geldiği güçlüklerden rahatsız olmaya başlamaktadır. Birey “işten başka bir meşguliyetinin olmadığı” fikri ile işine karşı isteksizlik, mutsuz ve gergin bir ruh durumu gözlenmektedir.

### 1.5.3. Engellenme Evresi (Frustration)

Kişinin diğerlerine yardım ve hizmet etmek hedefi ile başladığı işine, düzensiz olan sistemin değişikliğinin, kişilerde olan tutarsız tutum ve davranışların ve negatif çalışma şartlarını değiştirmenin çok zor olduğunu anlamaya başladığı evredir. Yoğun tükenmişlik duygusu içinde şu üç seçenekten (başa çıkma stratejilerini hareketlendirmek, tükenmişliği iletirmek ve son olarak oluşan durumdan kendini geri çekmek veya durumdan kaçmak) birisini seçmek zorundadır.

### 1.5.4. Umursamazlık Evresi (Apathy)

Kişi bu evrede mesleğini sadece ve sadece hayata tutunabilmek, ekonomik ve sosyal güvence altına alabilmek için devam ettirmektedir. Kendini motive ettiği kaynakları zihnen yok edip işinden zevk duymamaktadır. Ciddi seviyede bir mutsuzluk durumu, derin inançsızlık ve kopma gözlemlenmektedir. Bu evreye ulaşan kişi için iş hayatı, doyum ve hedeflerini gerçekleştirme yeri olmaktan öte, stres ve sıkıntı oluşturan bir alan haline gelmiştir.

Tükenmişlik bir süreçtir. Tükenmişliğin her evresi farklı özellikler taşımaktadır. Bu sebeple bir kişide tamamen tükenme durumu vardır veya yoktur diyebilme yerine tükenmişliğin her evresinin kendi içinde değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Evreler sırasıyla oluşmak zorunda değildir. Ama önemli olan değerlendirme esnasında sıraya dikkat edilir ise tanı koymada ve önlem almada gecikmelerin yaşanmayacağı düşünülmektedir (Can, 2015:14).

Netice itibariyle, iş görenlerin iş hayatında kötü çalışma şartlarına maruz kalması, kişisel tatminsizlik, mesleğin başında hedefleri bağlamında yapmayı düşündükleri ile şu anda gerçekleştirdiği durumun uyumsuzluğu, emeğin karşılığını alamaması, iş ve özel hayatını denge altına alamama sonucu yıpranma, enerji kaybı, stres halinde olma ve kendini mutsuz hissetme olarak oluşan ruh halini tükenmişlik olarak tanımlayabiliriz.

## **1.6. Tükenmişlikte Model ve Yaklaşımları**

Tükenmişliğin çıkışını ve etki boyutunu niteleyebilmek adına araştırmacılar tarafından çeşitli kuram, model ve yaklaşımlar öne sürmüştür. Kavram üzerine geliştirilen önemli görülen model ve yaklaşımları şöyle sıralamak mümkündür;

### **1.6.1. Maslach Tükenmişlik Yaklaşımı**

Model ve yaklaşımlar içinde en çok kabul gören ve kullanılan, aynı zamanda “Maslach Tükenmişlik Ölçeği-Maslach Burnout Inventory/MBI” nin geliştiricisi olan Christina Maslach tarafından oluşturulan model, Maslach Tükenmişlik Yaklaşımıdır. Maslach kısaca tükenmişliği, “iş sebebi ile yüzyüze birebir iletişim içinde olmak zorunluluğunda kalan kişilerde tespit edilen, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük bireysel başarı hissi” şeklinde tanımlamıştır (Maslach ve diğ., 2001:399).

### **1.6.2. Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımı**

Tükenmişlik bu modelde “işe dair stres kaynaklarına olan tepki ile başlayan, iş ile psikolojik olarak ilişkiyi kesme barındıran ve başa çıkma davranışlarıyla nihayete eren bir süreç” olarak tanımlanmıştır. Kısaca işte oluşan stres kaynaklarına uyumlu hale gelme ve bunlarla başa çıkabilme stratejisi şeklinde ele alınmaktadır (Yıldırım, 1996). Modelde aşırı iş yükü, müşteriyle yüz yüze iletişim ve ilişki, amaç belirsizliği, örgütiçi çatışma, negatif çalışma ortamı, destek ve danışmanlık eksikliği gibi organizasyonel değişkenlerin, işgören kişiliği, aileden aldığı doyum, planlanan kariyer hedefleri vb. şahsi değişkenlerle etkileşimde olduğu zaman içinde de bu stres kaynaklarının tükenmişliğe sebep olduğu düşünülmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014:38).

Modelde kişiler, gelen taleplerin başa çıkma kaynaklarını aşmasıyla meydana gelen stresi kaldırmak isteyen kişi, önce stres kaynaklarını kaldırmaya uğraş verir, sonra beceremediği takdirde meditasyon, spor aktiviteleri vb. uğraşlarla kendini rahatlatmaya çalışır; bunda da başarı elde edemez ise duygusal bağlamda geri çekilmeler başlar. İş arkadaşları ve müşterilere karşı negatif tutumlar gösterme, motivasyon ve emekte azalma, iş ile ilgili hedeflerde küçülmeye gitme gibi psikolojik olarak ilişki kesme belirtileri sergilenmektedir (Yıldırım, 1996:4).

### 1.6.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines'a göre tükenmişlik, "kişileri duygusal bağlamda sürekli olarak tüketen çevrelerin, kişiler üzerinde neden olduğu duygusal, fiziksel ve zihinsel bitkinlik durumu" şeklinde tanımlanmıştır. Model üç boyuttan (fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik) oluşmuş olup, kişide baş ağrısı, mide bulantısı, sürekli yorgunluk hali, güç kaybı ve omuzlarda ve boyunda gerginlik görülmektedir. Modelde kişide az veya çok yemek yeme isteği olmaktadır. Kişi uyku haptı, sakinleştiricilerle, alkol veya sigara ile tükenmişliğin önüne geçme yoluna gitmektedir.

### 1.6.4. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Yaklaşımı

Model tükenmişliği, "yardım edici mesleklerde" emek veren kişilerin, negatif çalışma şartları neticesinde fikir, ideal, enerji ve amaçlarında kayıplar yaşamaları şeklinde tanımlamaktadır. Emek karşılığı verilen ücretin düşüklüğü, verilen hizmetin çok kişiyi kapsamaması ve verilen hizmet karşılığının bireylerce bilinmemesi tükenmişlik sebepleri arasında sayılabilir. Edelwich ve Brodsky (1980) süreçleri "idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve apati (duygusuzlaşma)" şeklinde adlandırmışlardır.

- *İdealistik Coşku*: "Enerjileri fazla, işe dair umutları ve beklentileri yüksek, yaşam biçimi insanlara hizmet etmek olan, mesleğini tam anlamıyla yapabilmek için yüksek motivasyona sahip, işine dönük bütün eğitimleri almaya ısrarlı, hizmet verdikleri tarafından memnuniyet bekleyen, ekstra gayret sarf eden" olarak kişilerin özellikleri belirtilmiştir. Fakat bunun tam aksi bir durum ile karşılaşılmaktadır. Gerçekdışı önyargılar, prensipler ve amaçlar neticesinde kişi bir (1) yıl gibi bir sürede diğer süreç olan durgunluk sürecine geçer (Baysal, 1995:28).
- *Durgunluk*: İş yavaşlatma sürecine geçen birey, uğradığı hayal kırıklığı, sorunların çözümü için peşinden koşarken yorgunluğu neticesi eski gayretinde eser kalmamıştır. Kişiler tükenmişliği "yolun sonuna gelmiş olma, son ölüm, tünelin sonunda bir ışık emaresi görememe" olarak nitelendirmişlerdir. Bu süreçte kişi kendini madden nasıl daha iyi hale getirebilirim, sosyal yaşamımı nasıl artırabilirim gibi iş harici organizasyonlara yönelmiştir (Yıldırım, 1996:7).
- *Engellenme*: İşe dair hedef ve amaçlarının yerine getirilmesinin engellendiğini düşünen birey, mesleğinin sürdürülebilirliğini sorgulamaya başlar ve son sürece geçer. Bu süreçte kişi kendince savunma yöntemleri (Adaptif, Maladaptif, Durumdan Kendini Çekme) geliştirebilmektedir.

- *Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizleşme)*: Kişide duygusal manada kopma, kendine ve diğerlerine karşı inançta kayıp, işe geç gelme, hizmet verdikleri ile iletişimi kısa kesme, her şeyden vaz geçmişlik ve teslim olmuşluk, hiçbir şeyi umursamama, verilen hizmet kalitesinde düşüş, hizmet verdiklerine küçümseme ve aşağılamayla bakma gibi belirtiler görülmektedir. İşini, mesleğini sadece aç ve işsiz kalmamak için devam ettirmektedir (Baysal, 1995:29).

#### 1.6.5. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Yaklaşımı

Perlman ve Hartman (1982) tükenmişliği “duygusal ve fiziksel tükenme, düşük iş verimliliği, duyarsızlaşma komponentlerinden meydana gelen ve kronikleşen strese verilen yanıt” şeklinde tanımlamışlardır. Model dört süreçten (durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve Strese verilen tepkinin neticesi) oluşmaktadır (Baysal, 1995:30).

#### 1.6.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Yaklaşımı

Mesleki gelişim ile alakalı süreçler modelin odak noktasıdır. Zaman olarak genellikle lise sonları ve üniversite yıllarını kapsamaktadır. Kariyer, meslek planlarının yapıldığı dönemde kişiler nasıl bir profesyonel olacağına dair seçimlerini yapar. Mesleki olarak gelişim sürecini tamamlayamayan kişiler rol karmaşası yaşayacak olup, tükenmişlikle karşı karşıya kalacaklardır. Model dört süreçten meydana gelmektedir. Bunlar (Suran ve Shediran, 1985:743);

- *Rol Belirginliği-Rol Karmaşası Aşaması (Identity Versus Role Confusion)*,
- *Yeterlilik-Yetersizlik Aşaması (Competence Versus Inadequacy)*,
- *Verimlilik-Durgunluk Aşaması (Productivity Versus Stagnation)*,
- *Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması (Rededication Versus Disillusionment)*.

#### 1.6.7. Meier Tükenmişlik Yaklaşımı

Meier tükenmişliği, bireylerin iş ile alakalı pozitif pekiştiri inancının düşük, buna karşın cezaya olan inancın çok yüksek olduğu; pekiştiricileri kontrol altına alma ve kişisel yeterlilik beklentilerinin yetersiz olduğu, tekrar eden iş hayatının neticesi gelişen bir durum şeklinde tanımlamıştır. Beklentisi düşük bireylerde, devamlı bir gerginlik, korku ve mutsuzluk hâkimdir. Böylesi durumlar ise kişide işinden kaçmalara ve ayrılmalara yol açmaktadır (Meier,

1983:901). Meier tükenmişliği dört değişken (pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme) ile açıklamaktadır (Meier, 1983:901);

- *Pekiştirme beklentileri (Reinforcement Expectancies)*: Pekiştirme beklentileri kişinin açık veya dolaylı bir şekilde işi ile ilgili amaçların karşılanıp karşılanamayacağını ifade etmektedir. Konuyu bir örnekle pekiştirmekte faydalı olacağı düşünülmektedir. İki eğitimci profilinden, birincisi ders anlatılır iken öğrencilerinin sıklıkla ona soru sormasından mutluluk duymaktadır; diğer eğitimci ise ders esnasında öğrencilerin sessizce onu dinlemelerinden mutluluk duymaktadır. Her iki eğitimcide emeklerinin karşılığında elde ettikleri neticelerden mutluluk duyarken, tam ters bir durumda hislerinde de değişiklikler meydana gelecek ve tatminsiz olup, memnuniyetsizliklerini dile getireceklerdir. Eğitimcilerdeki bu tatminsizlik durumu, “pekiştirme beklentileri” karşılık bulmadığı için onları tükenmişliğe sevk edecektir Meier, 1983:902).
- *Sonuç beklentileri (Outcome Expectancies)*: Bireyin geçmiş deneyimlerinden kaynaklı, “belirli davranışların belli neticelere yol açacağını tahmini” şeklinde tanımlamak mümkündür. Örneğin, eğitimcinin geçmiş edindiği bilgi doğrultusunda “anlatacağı herhangi bir konunun öğrencilerce kolaylıkla öğrenilemeyeceği tahmini ve beklentisi kişiyi bunalıma sokabilir. Zamanla kişide tükenmişlik sendromu oluşabilmektedir (Meier, 1983:903).
- *Yeterli olma beklentileri (Efficacy Expectancies)*: “İstenilen neticeleri meydana getirecek davranışları yapmada kişisel üretkenlik” olarak ifade etmektedir. İstenilen işi yapmak için kişisel yeterliliğe sahip olmayan bireylerde tükenmişlik yaşanabilmektedir. Örneğin, öğrencilerin öğretmenleri hakkında konuyu tam öğrenemediği veya öğretmekte başarılı olamadığını düşündüğü durumlarda tükenmişlik yaşanabilmektedir (Meier, 1983:904).
- *Bağlamsal Bilgi İşleme/Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing)*: Tükenmişlik model ve yaklaşımlarının en geniş evresini oluşturan “bağlamsal bilgi işleme” evresi, kişilerin beklentileri nasıl öğrendiğine, sürdürdüğüne ve değiştirdiklerine dair verileri barındırmaktadır. Meier davranışları anlamlandırma süreci olarak ifade ettiği bu evre, iş çevresine karşı neler hissettiğini, nasıl davrandıklarını, neler düşündüklerini, kişiyi tükenmişliğe götüren bireysel inanç ve öğrenme formları vb. bilişsel etkenlerin ne kadar rolünün olduğu gibi konuları barındırmaktadır. Bu soruların tümü “bağlamsal işleme” kavramı kapsamında ele alınmaktadır (Meier, 1983:905; Sürgevil-Dalkılıç, 2014:51).

## 1.7. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin bireysel performanslara paralelinde genle performansa etkisinin olduğu çoğu araştırmada tespit edilmiştir. Ayrıca stres kaynağı olarak da görülen tükenmişlik kavramı kişilerin sağlıklarını tehdit eden sonuçları da beraberinde getirmektedir. Eldeki tüm tedbir ve müdahalelere rağmen tükenmişliğin önlenemediği durumlarda kesin çizgilerle ayrılan standartları olmamasına rağmen bir takım negatif neticeler doğurmaktadır. Bireyden bireye zamansal ve mekânsal farklılık göstermektedir (Maslach vd., 2001:406; Ardıç ve Polatçı, 2009). Tükenmişlik yabancılaşma hissi meydana getirebilir, ilişki kalitesinde zayıflamalar olabilir ve uzun süreli kariyer umutlarından negatif bir etkiye oluşturabilir (Valcour, 2006, s. 3). Hollanda, İsveç vb. ülkelerde tükenmişlik sendromu yaygın olarak görülmekte ve standart bir tıbbi bir tanı şeklinde kabul görmektedir (Schaufeli ve diğ., 2009:206).

### 1.7.1. Birey Üzerindeki Etkileri

Tükenmişliğin bireysel sonuçlarını; “Fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk; Verim düşüklüğü; İş doyumunun azalması; Hizmet kalitesinde düşüş; Mesleki doyumsuzluk; Duygu dünyasının karmaşık hale gelmesi; İşten soğuma, isteksizlik; Tahammülsüzlük, öfke; Psikolojik bozukluklar; Enerji düşüklüğü; Karakterine uygun olmayan davranışlar; Diğer personellere olumsuz davranışlar” şeklinde tanımlamak mümkündür (Fırat, 2015:47).

### 1.7.2. Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin aile hayatına sonuçlarını “Evlilik ve aile içinde huzursuzluk, Kadınların iş ve ev yaşamı arasında bocalaması, Psikolojik sorunlar, davranış bozuklukları, Aile bireylerinin zararlı madde kullanımına yönelimi, Aile içi şiddet ve çatışma artışı” şeklinde sıralamak mümkündür (Fırat, 2015:47).

### 1.7.3. Örgüt/Çalışma Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin çalışma hayatına etki eden sonuçları; “Çalışanların işe geç gelmesi, erken ayrılması, işi bırakması, rapor alması sonucu örgütsel performans düşüklüğü, İş kazalarında artış, İleriye yönelik gelişim planlarının karşılık bulmaması, Yaratıcılığın, girişimciliğin azalması, Çalışanın performansındaki düşüşün örgütsel başarıyı düşürmesi, Düşük moral ve motivasyonun, üretimi veya hizmeti olumsuz etkilemesi” olarak tanımlanmaktadır (Fırat, 2015:47).



## 1.8. Tükenmişlik ile Mücadele Yöntemleri

Makro planda bireysel olarak (Kendini Tanıma, Hedefler Belirleme, İletişimi Güçlendirme Ve Sorunları İfade Edebilme, İşe Ara Verme ya da İş Değiştirme) ve örgütsel olarak (Çatışma Yönetimi, Katılımcı Yönetim, Örgüt İçi İletişimin Güçlendirilmesi, Personel Seçimi, Adil Denetim, Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi) temelde başvurulan mücadele yöntemleridir.

### 1.8.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

“Kişini kendini tanıması, pozitif düşünmek, verilen sorumluluklardan kaçmamak, panik yapmaktan uzak durmak, bazı durumlarda geri çekilmeyi bilmek, her an her şeyi biliyor olma halinden kaçınmak, hayata bakış açısında denge gözetmek, altıncı his olarak da nitelendirilen mizah duygusunu korumak, çalışma hayatı dışında kendine bir hobi ve ilgi alanı oluşturmak, uygun olunan hafta sonlarında ve yaz aylarında küçük kaçamaklar yapmak, boş zaman olarak adlandırılan zamanları kaliteli iyi hale dönüştürmek, molalar vermek, dinlenme ve rahatlama adına egzersizler yapmak, monotonluğu en aza indirmek, yeterince uyumak, sağlıklı beslenmek, solunum kontrolü/egzersizleri yapmak, kendine gerçekçi hedefler belirlemek, iş dair talepleri ve vizyonu iyileştirmek, zaman yönetimini etkili kullanabilmek, etkili stres yönetimi, psikolojik sağlığı yerinde olan iş arkadaşlarıyla ilişkiler kurmak, içindeki girişimcilik ruhunu keşfetmek, gereken durumlarda kurum ve iş değiştirebilmek ve son olarak hiç kimse için son bir çözümün olmadığını ve deneme yanılma yöntemi kullanımının hayal kırıklıklarını azalttığını hatırdan çıkarmamak” tükenmişlik ile bireysel mücadelede kullanılan yöntemler şeklinde yer almaktadır. Johnstone (1999) yaptığı çalışmalar sonrası, “tükenmişliğin farkında olmak, kendi kendini yönetmeyi öğrenmek, stres etkenlerini tanımlamak, beklenti ve yükümlülükleri gözden geçirmek, ısrarcı ve müzakerecilik yetilerini gözden geçirmek, ruhen besleyen ve eksilten şeyleri saptamak, işteki başarı ölçütlerini belirlemek, yardım ve destek ağının kurulmasının sağlamak” olarak kendine özgü stratejiler geliştirmiştir (Johnstone, 1999:5).

### 1.8.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

“Örgütsel ve yönetsel bağlamda yapıyı geliştirmek, insan kaynakları seçimine dikkat etmek, tükenmişlikle mücadele hakkında bilgi sahibi bulunan gruplar oluşturmak, eğitime ve performansa dönük değerlendirme programları meydana getirmek, iş görenleri karar

alma/program geliştirme ve hedef belirleme süreçlerine dâhil etmek, organizasyon içi ekip halinde çalışmayı teşvik etmek, işi zenginleştirmek, kariyer danışmanlığı yapmak, çalışanlara devamlı gelişim ve kariyer imkânları sağlamak, iş görenlerin iş yükünü azaltmak, çalışma saatlerini iyileştirmek, örgütsel ortamı iyileştirmek, negatif çevre şartlarını optimize etmek, oluşan problemleri yönetmek, sosyal destek sağlamak, iş görenler için yönetici ve mesai arkadaşlarının desteğini temin etmek, örgütsel bağlılığı artırma yönünde çaba sarf etmek” tükenmişlik ile örgütsel mücadelede kullanılan yöntemler olarak kullanılmaktadır.

SallyMarengo (1995)'nunkonu ile ilgili tavsiyelerini şöyle sıralamak mümkündür;

- Açıkça ve dürüstçe iletişim kurmak, herhangi bir konu hakkında kendini doldurmamak. Duyguları, şüpheleri ve korkuları ifade etmek yanı sıra onların meydana gelmesine ve hayal kırıklığı oluşturmamasına izin vermemek.
- Öfke ile ve düşünmeden oluşan durumlara tepki vermemek. Stresli anda bulunulduğunda kendini geri çekmek, gücünü toplamak ve kendini daha sakin hissettiğinde duruma yaklaşmak.
- Fiziksel olarak sakinleşmek için nefes egzersizlerine ve teknikleri öğrenmek ve başvurmak.
- Hayır diyebilmek ve bunu gülümsemeyle yapabilmeyi öğrenmek. Üstesinden gelebileceğini bilsen dahi fazla sorumluluk almamak ve “hayır” derken kendini suçlu hissetmemek.
- Kitap okumak ve/veya egzersiz yapmak. Her ne yapıyorsa yapılsın, yapılan şeyin bireyi mutlu edecek bir şey olmasına özen göstermek.
- İnsanlarla, özellikle de sizinle aynı ilgi alanlarını paylaşan insanlarla daha iyi etkileşim kurulabilecek profesyonel veya sosyal gruplara dâhil olmak.

### **1.9. Tükenmişlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları**

Literatürel bakıldığında, iş memnuniyetsizliği, işe devamsızlık yapma, işten ayrılma, iş performansı kalitesinde düşüş vb. örgütsel sonuçlar; alkol/uyuşturucu kullanımı, fiziksel/zihinsel bozukluklar, aile/sosyal ilişkilerde bozulma vb. bireysel sonuçlar ile tükenmişlik kavramı ilişkilendirilmiştir (Maslachand Jackson, 1981; Gaines ve Jermier, 1983: 568).

Literatür araştırmalarının örgütsel/kurumsal sonuçları bağlamında genellikle iş ile ilgili performans ve iş görenlerin işten ayrılma niyetleri üzerine odaklanılmıştır. Bireylerin çevresel

faktörler sebebi ile oluşan tükenmişlikte, enerji kaynakları azaldığı için performanslarına yansıtacağı düşünülmektedir (Bakker ve diğ., 2004:87). Genel fikir vermesi bağlamında, tükenmişlik belirtileri şeklinde daha önceden verilen problemleri, tükenmişliğin sonuçları ile beraber değerlendirilebileceği düşünülmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008:74).

Sağlık alanında yapılan araştırmalara örnekler verecek olur isek;

- “Mesleki özdeşleşme ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleme ve çıkan ilişki içinde iş yükü algısının ve psikolojik dayanıklılığın aracı rolünü tespit etmek için, beş yüz üç (503) hemşirenin katılımıyla yapılan araştırmada; mesleki özdeşleşme ile tükenmişlik arasında ters yönlü; iş yükü algısı ile tükenmişlik arasında aynı yönlü; mesleki özdeşleşme ve psikolojik dayanıklılık arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmuştur” (Doğan, 2020).
- “Sağlık çalışanlarının sosyal zekâ düzeylerinin performanslarına etkisinde tükenmişliğin aracılık rolünün olup olmadığına ilişkin, dokuz yüz doksan dokuz (999) sağlık çalışanı ile yapılan araştırmada; sosyal zeka düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca sosyal zekâ düzeyi alt boyutlarından sosyal becerinin ve tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarından duygusal tükenmenin, çalışan performansı üzerine istatistiki açıdan anlamlı bir etkinin olmadığı tespit edilmiştir” (Tosun, 2020).
- “Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile bilişim sistemindeki olan değişimlere karşı dirençleri arasındaki ilişkiyi amaçlayan, dört yüz kırk dokuz (449) sağlık çalışanının katılımıyla yapılan araştırmada, sağlık çalışanlarının orta seviyede tükenmişlik sendromunun bulunduğu, diğer alt boyutlara nazaran kişisel başarı alt boyutunu benimsedikleri, bireysel özelliklerin tükenmişliğe etkisi bağlamında yaş/eğitim düzeyi/medeni durum/meslekteki toplam çalışma süresi/kurumdaki toplam görev süresi ve kurumdaki pozisyonun, tükenmişlik düzeyini etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların bilişim sistemlerine karşı direncin asgari düzeyde olduğu, alt boyutlar arasında bilinmeyene karşı duyulan korku boyutunu benimsedikleri görülmüştür. Ayrıca yaş, istihdam şekli ve kurumdaki pozisyonunda direnci etkileyen komponentler oldukları bulunmuştur” (Özbalcı, 2020).
- “Diğer bir çalışmada; örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerine etkisinde işte var olamamanın aracılık rolünün araştırıldığı, üç yüz altmış dört (364) hemşirelik lisans tamamlama öğrencisinin oluşturduğu araştırmada, örgütsel sinizm algılarının duygusal tükenmeleri, kişisel başarıları ve duyarsızlaşmaları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu

ve örgütsel sinizmin işte var olamamayı artırarak duygusal tükenmeyi, kişisel başarıyı ve duyarsızlaşmayı etkilediği neticesine varılmıştır” (Alar-Erkal, 2020).

- “İstanbul ili Huzurevi ve Yaşlı Bakım merkezlerinde çalışan yedi yüz yetmiş yedi (777) sağlık çalışanın katılımıyla, iş yükü ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada; çalışma ortamı bireysel iş yükü algılarının yüksek düzeyde olduğu, orta düzeyde duygusal tükenme yaşandığı, düşük düzeyde duyarsızlaşma ve ortamın üzerinde bir düzeyde kişisel başarıda azalma yaşadıkları sonucuna varılmıştır” (Azizoğlu, 2021).

**KAYNAKÇA**

Adiloğulları, G. ve Gencay, S. (2016). Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinin duygusal zekâ ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Journal of Sport, Exercise & Training Sciences*, 2 (1), 7-21.

Alar-Erkal, E. (2020). İşte Var olamama Bağlamında Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Atatürk Üniversitesi Helitam Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Alkhateeb, O., Kraishan, O.M. and Salah, R.O. (2015). Level of psychological burnout of a sample of secondary phase teachers in Ma'an Governorate and its relationship with some other variables. *International Education Studies*, 8 (6), 56-68.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008) Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009), "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.

Arı, G.S. ve Çına Bal, E. (2008) Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 15, Sayı: 1, 131-138.

Aytaç, S. (2009). İş stresi yönetimi el kitabı iş stresi: oluşumu, nedenleri, başa çıkma yolları. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*. 28(1), 71-81.

Azizoğlu, F. (2021). Huzurevi ve Yaşlı Bakım Rehabilitasyon Merkezleri Sağlık Çalışanlarının İş Yükü ve Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1): 83-104.

Başol, G. (2013). A comparison of female and male school administrators' burnout levels controlling for perceived social support. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 38 (169), 3-18.

Baysal, A. (1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Becker, K.A. (1993). The characteristics of bibliographic instruction in relation to the causes and symptoms of burnout. *RQ*, 32 (3), 346-357.

Blom, V., Bergström, G., Hallsten, L., Bodin, L. and Svedberg, P. (2012). Genetics susceptibility to burnout in a Swedish twin cohort. *European Journal of Epidemiology*, 27 (3), 225-231.

Can, A. (2015). Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Kırklareli Üniversitesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.

Cherniss, C. (1981) *Preventing Burnout: From Theory To Practice*, J. W. Jones (Ed), *The Burnout Syndrome: Current Research, Theory, Interventions*, London House Press, London, 172-177.

Cordes, C. L. and Dougherty, T. (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout, *Academy of Management Review*, Volume: 19, No: 4, pp. 621-656.

Cropanzano, R., Rupp, D.E. and Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 160-169.

Çam, Z., Deniz, K. Z. and Kurnaz, A. (2014). School burnout: Testing a structural equation model based on perceived social support, perfectionism and stress variables. *Education and Science*, 39 (173), 310-325.

Çelik, M. ve Karakaplan-Özer, E. (2013). The effect of total quality management practices on preventing burnout syndrome. *International Journal of Social Science*, 6 (4), 779-794.

Çelik, M., Turunç, Ö. ve Beğenirbaş, M., (2011), Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü, *Cag University Journal of Social Sciences*, Cilt: 8, Sayı: 1, ss. 1-29.

Çetin, B., Gündüz, H. B. ve Akın, A. (2008). An investigation of the relationships between self-compassion, motivation, and burnout with structural equation modeling. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 39-45.

Çimen, M. (2000) *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Genel Kurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Daley, M.R. (1979). ‘Burnout’: Smoldering problem in protective services. *Social Work*, 24(5), 375-379.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B., (2000), “A Model of Burnout and Life Satisfaction Amongst Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, Volume: 32, No:2, pp. 454-464.

Doğan, A. (2020). Mesleki Özdeşleşme ile Tükenmişlik İlişkisinde İş Yükü Algısı ve Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dooan, H. (1982). Burnout: A critical issue for the 1980s. *Journal of Religion and Health*, 21(4), 352-358.

Edelwich, J. and Brodsky, A. (1980). Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions. New York: Human Sciences Press.

Edwards, J.G. (1990). Burnout in technology education college seniors: A comparison. *The Journal of Epsilon Pi Tau*, 16 (2), 36-42.

Ersoy-Yılmaz, S., Yazıcı, N. ve Yazıcı, H. (2014). Öğretmen ve yönetici öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12 (24), 135-157.

Ertürk, E. ve Keçecioglu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 39-52.

Fırat, Z.M. (2015), Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.

Freudenberger, H.J. and Richelson, G. (1980). Burn-out: the high cost of high achievement. Massachusetts: Anchor Press.

Friedman, I.A. (1995). Student behavior patterns contributing to teacher burnout. *The Journal of Educational Research*, 88 (5), 281-289.

Gaines, J. and Jermier, J.M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4): 567-586.

Glicken, M.D. and Janka, K. (1982), "Executives under Fire: The Burnout Syndrome", *California Management Review*, Volume: 24, Issue: 3, pp. 67-72.

Golembiewski, R.T. and Kim, B.S. (1987). How the city manager sees self: Approaching the theory-practice problem via burnout phases. *Dialogue*, 9 (4), 59-70.

Greenglass, E. R., Burke, R. J. ve Konarski, R. (1999). A study of the consistency of burnout over time. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21 (4), 429-440.

Hamann, D.L. and Gordon, D.G. (2000). Burnout An Occupational Hazard: Many elements of a music teacher's life can contribute to stress and burnout. Here are some ideas to cope with and treat the condition before it becomes debilitating. *Music Educators Journal*, 87(3), 34-39. <https://doi.org/10.2307/3399661>.

Hazır, K. ve Orel, O. (2014). Organize perakende sektöründe çalışanların mesleki tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (1), 143-160.

Johnstone, C. (1999). Strategies To Prevent Burnout. *British Medical Journal*, 7292(318), 2-6.

Kaçmaz, N., (2005), Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt: 68, Sayı: 1, ss. 29-32.

Kapusuz, G. B., (2017). Çalışma Hayatında Tükenmişlik ve İş-Yaşam Çatışmasında Cinsiyetin Rolü Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kilfedder, C.J., Power, K.G., Wells, T.J. (2001) "Burnout in Psychiatric Nursing, Experience Before And Throughout The Nursing Career", *Journal of Advanced Nursing*, Volume: 34, No: 3, pp. 383-396.

Leiter, M. P. and Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (4), 297-308.

Leiter, M. P. and Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21 (4), 472-489.

Leiter, M. P. and Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Luszczynska, A., Scholz, U., Schwarze, R., (2005), "The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies", *The Journal of Psychology*, Volume: 139, No:5, pp. 439-457.

Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2 (2), 99-113.

Maslach, C. and Leiter, M. P., (1997), *The Truth About Burnout, How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Maslach, C. and Zibardo, P. G., (2003), *Burnout: The Cost of Caring*, Malor Book, ISHK.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.

Meier, S. T. (1983) Toward a Theory of Burnout, *Human Relations*, Volume: 36, Number: 10, pp. 899-910.

Melendez, W.A. and Guzman, R.M. (1983), *Burnout: The New Academic Disease*. ASHE-ERIC Higher Education Research, Report No. 9.

Özbalcı, A.A. (2020). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi ile Bilişim Sistemindeki Değişimlere Karşı Gösterdikleri Direnç Arasındaki İlişki: Samsun İli Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.



Özgüven, İ. (2003). Endüstri Psikolojisi. Ankara: Pdrem Yayınları.

Pines, A.M. and Aronson, E. (1988). Careerburnout: Causesandcures. New York: FreePress.

Polatcı, S. (2007) Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Schaufeli, W. and Enzmann, D. (1998). Theburnoutcompanion to study and practice: A critical analysis. CRC Press.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Maslach, C. (2008), “Burnout: 35 Years Of Research And Practice”, *Career Development International*, Volume: 14, No: 3, pp: 204-220.

Selye, H.A. (1936). Syndrome produced by diverse noxious agents. *Nature* 138, 32. <https://doi.org/10.1038/138032a0>.

Sürgevil-Dalkılıç, O. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri (Cilt 2. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.

Tosun, N. (2020). Çalışanların Sosyal Zekâ Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisinde Tükenmişlik Algılarının Aracı Rolü: İstanbul İli Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Valcour, M. (2006). Beating burnout. CA: Harvard Business Review.

Yıldırım, F. (1996), Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

## BÖLÜM 6

### İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ

**Dr.Öğr.Üyesi Haşim ÇAPAR<sup>7</sup>**

---

<sup>7</sup>Dr. Öğretim Üyesi , İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi,Sağlık Bilimleri Fakültesi,Sağlık Yönetimi Bölümü, [hasim.capar@izu.edu.tr](mailto:hasim.capar@izu.edu.tr); Orcid: 0000-0001-7056-7879



## 1. GİRİŞ

Sağlık kuruluşları, pek çok sağlık profesyonelinin farklı disiplinlerden edinmiş olduğu bilgi, birikim ve yeteneklerin bir araya getirilmesi ile ortak bir amaç için hizmet edilen bir takım ruhunun yaşandığı bir organizasyon modeli olarak tanımlanabilir. Bu kuruluşların temel amacı, etkili ve verimli bir şekilde ihtiyacı olanlara sağlık hizmeti sunmaktır. Bu temel amacın gerçekleştirilmesi için farklı disiplin ve nitelikler gerektiren eğitimler alan, farklı kişilik ve karakterlere sahip birçok sağlık profesyonelinin birlikte çalışmasını gerekli kılar. Bu gereklilik, sağlık profesyonellerinin birbiri ile olan iletişimlerinin güçlü olmasını, birbirilerine karşı davranışlarının sosyal yaşamın gerektirdiği seviyede olmasını, nezaket ve görgü kurallarına riayet edilmesini de beraberinde getirir. Zira nezaketsizlik, kabalık, zorbalık ve sosyal yaşamın sağlıklı bir şekilde devamını engelleyen bütün tavır ve davranışlar, hem sağlık profesyonellerine, hem takım ruhuna hem de sağlık hizmeti alan kişilere büyük zarar vermektedir. Bu sebeple sağlık kuruluşlarında yaşanan nezaketsizliğin varlığı, bu nezaketsizliğin sebeplerinin incelenmesi ve yol açtığı sonuçların ortaya konulması son derece önemli olduğu düşünülmektedir.

Her ne kadar sağlık teknolojileri gelişmiş olsa da, sağlık kuruluşlarında çalışanlar sağlık hizmetlerinin özelliklerinden ve sağlık hizmetlerine olan paradigma değişiminden kaynaklanan sebepler ile çok yoğun duygusal bir emek harcamaktadır (Kaya ve Tekin, 2019). Zira sağlık kuruluşlarının kullanıcıları, hasta ve hasta yakınları olduğundan bu kişilerin normal bir işletmedekinden çok daha fazla beklenti ve istekleri söz konusudur. Zira hasta psikolojisi, hastalık korkusu ve belirsizlik durumunun yönetilmesi gibi süreçler, hasta bireylerin istek ve beklentilerini arttırmaktadır (Peters, McEwen, ve Friston, 2017). Bu durum, sağlık profesyonellerinin hasta ve hasta yakınları ile daha özenli, sakin, nezaketli ve sosyal yaşamın uyumu çerçevesinde iletişim kurmasını gerekli kılmaktadır (Cropanzano, Weiss, ve Elias, 2003).

Sağlık profesyonellerinin hizmet sunumu esnasında yoğun bir fiziksel ve duygusal emek vermesi söz konusudur. Bunun ile birlikte sağlık profesyonellerinin gerek yöneticileri, gerek ise çalışma arkadaşları tarafından maruz kaldığı nezaketsizlik, kabalık ve sosyal yaşam ile uyumlu olmayan davranışlardan dolayı ekstra tükenmiş hissetmesi kaçınılmaz olabilmektedir. Sağlık profesyonellerinin hasta, hasta yakınlarına ve çalışma arkadaşlarına nezaket kuralları çerçevesinde davranış sergilemesi, aynı şekilde kendilerine de bu şekilde davranılması sağlık hizmetlerinin daha erişilebilir bir şekilde verilmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu itibar ile

sağlık kuruluşlarında yaşanan veya yaşanması olası olan nezaketsizlik ve bu nezaketsizliğin yol açabileceği sorunların incelenerek ortaya konulması, ortaya konulan sorunlara yönelik çözüm önerilerinin sunulması bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Bu kitap bölümü ile birlikte, özel ve kamu sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışan sağlık profesyonellerinin amirlerine, astlarına ve çalışma arkadaşlarına yönelik yapmış oldukları veya maruz kaldıkları “nezaket”, “nezaketsizlik” gibi temel kavramların “iş yeri nezaketsizliği” bağlamında değerlendirilmesi için temel tanım ve kavramlar bir alt bölümde ele alınacaktır. Öte yandan “iş yeri nezaketsizliği” kavramının kısa bir tarihi, “iş yeri nezaketsizliğinin” sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışan sağlık profesyonellerinin, karşılıklı ilişkilerine, iş performanslarına ve yapmış oldukları işten sıkılma, keyif alma vb. duygu durumlarına etkisi araştırılacaktır. Ayrıca “iş yeri nezaketsizliği” olgusunun sağlık profesyonellerinin kendi ruh hallerine, hasta ve hasta yakınlarına olan davranışlarına etkisi deneye dayalı çalışmalar sonucunda bulunan bulgular ışığında verilecektir. Son olarak “iş yeri nezaketsizliği” kavramının sağlık kurum ve kuruluşlarında emek yoğun bir şekilde çalışan sağlık profesyonelleri için içerdiği anlamlar dikkatte alınarak duygu durumu ve davranış bozukluklarının ortadan kaldırılmasına yönelik öneriler yapılmaya çalışılacaktır.

## 2. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ

İş yeri, bireylerin zamanlarının çoğunluğunu geçirdiği, iş arkadaşlıklarını edindiği, kendisine biçilen sosyal ve işe yönelik rollerini yerine getirdiği ya da yerine getirmesi gerektiği önemli bir yaşam alanıdır. Bu alanda bireylerin iş ve sosyal rollerini yerine getirmesi, bu rolleri yerine getirirken sosyal yaşamın kurallarına göre hareket etmesi istenilen bir durumdur. Zira bireylerin iş yerlerindeki tavırları, davranış ve söylemleri hem kendi motivasyon ve isteklerini hem de başkalarına karşı olan motivasyon ve isteklerini olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir (Myers ve Sadaghiani, 2010). Bu sebep ile bireylerin iş yerinde bir birilerine karşı nazik, kibar, tebessümle iletişim kurması önem arz etmektedir.

Günün zamanının büyük bir bölümünün geçirildiği önemli bir alan olan iş yeri, iş yapıldığı bir alan olması sebebi ile sektör ve birime göre değişmek ile birlikte çok ciddi eforun sarf edildiği, yorgunluk ve çeşitli duygu durumlarının yaşandığı bir özel alandır. Bu özel alanda, bireylerin birbirlerine karşı yapmış olduğu davranışlar, nezaket ve saygı kuralları ile sosyal yaşamın gerektirdiği ölçüde olması son derece önemli hale gelmektedir.

İş yeri nezaketsizliği ile ilgili tanım ve detaylı bilgiler verilmeden önce aşağıda bu konuyu ilgilendiren bir takım tanım ve kavramların verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Zira temel tanım ve kavramlar, bilinmediğinde veya kısmen eksik bilindiğinde konunun tanımı, önem ve anlamı anlaşılmayabilmektedir.

## 2.1. İş Yeri Nezaketsizliği ile İlgili Temel Tanım ve Kavramlar

İş yeri nezaketsizliği ile ilgili yazılmış olan bu kitap bölümünü ilgilendiren temel tanım ve kavramların verilerek daha doğru çıkarım, yorum ve tartışmaların yapılması amaçlanmıştır. Bu amaç ile “iş yeri nezaketsizliği” kavramını ilgilendiren diğer tanım ve kavramların farklı bakış açılarına göre yapılan tanımları verilerek konunun daha iyi anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır.

“iş”, “iş yeri”, “nezaket”, “nezaketsizlik”, “sağlık”, “sağlık kuruluşu”, “hasta”, “amir” ve “ast” gibi temel kavramlar, bu bölümü ilgilendirmektedir. Bu kavramlar ile ilgili tanımlar aşağıda detaylı bir şekilde verilmiştir. Tabii ki buradaki her bir kavram, sosyal disiplinlere ait kavramlar olduğundan farklı tanımları söz konusu olabilir. Burada her bir kavrama ait üçer farklı tanım yapılarak bu tanımların ortak özelliklerinden esinlenerek yeni bir tanım yapılmaya çalışılacaktır.

Hayatını bir başkasına bağımlı olarak geçirmeyen, kendi emeğini ortaya koyarak bir faaliyet gösteren her bir bireyin işini icra ettiği bir işi vardır. Bu iş, değişik sektör ve alanlarda, değişik kurum ve kuruluşlarda ya da fiziksel veya sanal bir ortamda yapılıyor olabilir. İşin niteliği, zorluğu veya yapıma şekli her ne olursa olsun mutlaka o işi yapacak olanın başkaları ile iletişime geçmesi, başkalarına karşı bir takım kurallar çerçevesinde davranması gereklidir. Bu durum “iş” ile “nezaket” ve ya “nezaketsizlik” kavramlarının bir biri ile ilişki halinde olduğunu göstermektedir. Bir “iş” tanımı istense herhalde herkesin kendine ait bir tanım yapabilecek kadar farklı açılardan bakılabilir bir kavramdır “iş”.

Türk Dil Kurumu (2022) göre “iş” sözcüğü, “bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma” ve “bir ürün ortaya koyan, bir değer yaratan emek” gibi anlamlarda kullanılmıştır. Öte yandan Oxford Languages (2022) ise “iş” sözcüğünü, “bir amaç veya bir sonuca ulaşmak için fiziksel veya mental olarak verilen çaba” veya “üstlenilen görev veya görevler” şeklinde tanımlamıştır. Buradaki tanımlar, “iş” sözcüğünün sosyal alandaki tanımlarıdır. Konu dışı kaldığından fizik ve matematik bilimi açısından “iş” sözcüğünün tanımı yapılmamıştır.

Yukarıda yer alan farklı “iş” tanımları, kişiden kişiye değişmek ile birlikte ortak bazı özellikleri dikkate alınarak şöyle bir tanım yapılabilir. Buna göre “iş” sözcüğü, fiziksel ve mental olarak yapılabilen bir ürün veya hizmetin ilk defa ortaya konulması ya da var olan bir ürün veya hizmetin çeşitli şekillerde değiştirilerek kullanıma sunulması veya sürekliliğinin sağlanması şeklinde tanımlanabilir.

Aslında “iş yeri” işin yapıldığı yer olarak ifade edilebilir. Ancak “iş yeri” kavramının farklı kanun ve yönetmelikler açısından tanımları yapılmaktadır. Dolayısı ile kendi düşündüğümüz ya da anladığımız şekli ile değil de kanun ve yönetmeliklerde geçtiği şekli ile “iş yeri” kavramının tanımını vermek ve daha sonra bu tanımlardan çıkarılan ortak özellikler ile özgün bir tanım yapmanın daha doğru olacağı kanaati üzerine iş kanunu ve iş sağlığı ve güvenliği yönetmeliği çerçevesinde iki tanım verildikten sonra özgün bir tanım yapılmaya çalışılacaktır.

İş Kanunu (2003) göre “iş yeri” kavramı, “İşverenin işyerinde ürettiği mal veya hizmet ile nitelik yönünden bağlılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen yerler (işyerine bağlı yerler) ile dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden ve meslekî eğitim ve avlu gibi diğer eklentiler ve araçlar da işyerinden sayılır” şeklinde tanımlanmıştır.

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu (2006) göre “iş yeri” kavramı, “İşyeri, sigortalı sayılanların maddî olan ve olmayan unsurları ile birlikte işlerini yaptıkları yerlerdir” gibi bir tanım ile işyerinin kapsamını çalışanın lehine olacak şekilde genişletmiştir.

Yukarıdaki iki tanımın ortak özelliklerine bakıldığında, “iş yeri” olarak ifade edilen organizasyona bir şekilde bağlı olan bütün alanlar, iş yeri olarak değerlendirilmiş olup bireyin günlük yaşam için gerekli olan aktivite veya çalışmalarını yürüttüğü tüm alanlar, hatta iş yerine ait olan servis dâhil “iş yeri” olarak kabul edilmiştir.

Bu kadar geniş bir kapsam ile tarif edilen “iş yeri” olarak kabul edilen her türlü alanda yapılan nezaketsizlik “iş yeri nezaketsizliği” ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilidir.

Oxford Languages (2022) tarafından “nezaket” kavramı, “başkalarına karşı incelikli ve saygılı davranma, incelik, naziklik” olarak tanımlanmış ve daha sonra yine aynı kurum tarafından bir başka tanım ile “bir durum ya da iş için dikkatli, özenli davranmayı gerektirme, önemli olma, önemlilik” şeklinde ifade edilmiştir. Bu iki tanımdan yola çıkarak ortak özelliklere göre yeni bir tanım yapmak gerekir ise, “nezaket” kavramı, herhangi bir alanda herhangi bir zamanda başkalarına yöneltilen davranışların kabalıktan, özensizlikten ve naziklikten dolayı karşındakine biyo-psiko-sosyal yönden zarar vermemeye özen gösterme hali olarak tanımlanabilir.

“*Nezaket*” kavramının tanımından yola çıkarak “*nezaketsizlik*” kavramını ise, “*nezaket*” ile bağdaşmayan söz, davranış ve tavırların karşıdaki birey veya bireylere biyo-psiko-sosyal yönden zarar verme hali olarak tanımlanabilir. Dolayısı ile “*nezaketsizlik*” gösterme durumunda karşıdaki birey veya bireylerin biyo-psiko-sosyal yönden zarar görme durumu ortaya çıkmaktadır. Bu zarar görme durumunun gerçekleştiği yer eğer “*iş yeri*” olarak tanımlanan yerin sınırları içerisinde ise bu “*iş yeri nezaketsizliği*” olarak kabul edilmektedir.

Çalışanların iş yerinde karşılaştığı her türlü nezaketsizlik, onların sağlık durumunu da olumsuz yönde etkileme gücüne sahiptir. Bu olumsuz etkileme gücü bazen daha şiddetli iken bazen de hafif olabilmektedir. Bu etkilenme nezaketsizliğe uğrayan bireyin biyo-psiko-sosyal sağlık durumuna bağlı olarak değişebilmektedir. Dolayısı ile “*iş yeri nezaketsizliği*” kavramının anlaşılması için “*sağlık*”, “*hasta*” ve “*sağlık kuruluşu*” gibi kavramların da tanımlanmasının son derece önemli olduğu ifade edilebilir. Buna göre “*sağlık*” kavramının pek çok tanımı olmak ile birlikte daha geniş bir perspektif ile ele alınmış olması bakımından Dünya Sağlık Örgütü tarafından yapılan tanımları verilecektir. Bu tanımın verilmesinin iki temel sebebi vardır. Birincisi bu tanım, diğer bireysel veya kurumsal olarak yapılan tanımlardan daha geniş bir perspektif ile ele alınmıştır. İkincisi ve bu konu bakımından en önemlisi ise, bireyin sağlık durumunu biyo-psiko-sosyal yönden ele alması ki bu üç sağlık durumu göstergesi bireyin “*nezaket*” veya “*nezaketsizlik*” ile ilgili davranış ve tavırlara maruz kaldığında etkilendiğinden son derece önem arz ettiği düşünülmektedir.

Dünya Sağlık Örgütü (1986) tarafından “*sağlık*” kavramı, “*sadece sakatlık veya hastalık durumunun olmayışı değil, kişinin beden, ruhen ve sosyal yönden tam bir iyilik halinde olması*” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımdan yola çıkarak “*hasta*” kavramını, kişinin sakatlık, hastalık, bedensel, ruhsal veya sosyal yönden bir bozukluk ve eksiklik gibi bir sorun yaşayan kişi olarak tanımlamak mümkündür. Öte yandan “*sağlık kuruluşu*” kavramını bireylerin biyo-psiko-sosyal yönden bozulan sağlık durumlarının teşhisini yapmak, teşhisi konulan bir sağlık probleminin tedavisini yapmak, rehabilitasyon hizmeti vermek ve var olan sağlığın geliştirilmesi için gerekli olan plan ve programların yapılmasını sağlayan kamu veya özel kuruluşlar olarak tanımlamak mümkündür.

Konunun anlaşılması için önemli olduğu düşünülen iki diğer kavram ise, sıklıkla yönetim ve organizasyon kitaplarında veya makalelerinde görmüş olduğumuz “*amir*” ve “*ast*” kavramlarıdır. Bunlardan “*amir*” kavramı, Türk Dil Kurumu (2022b) sözlüğünde “*bir işte emir verme yetkisi bulunan kimse, mir, buyuran ve buyurucu*” şeklinde yer almaktadır. Oxford



Languages (2022b) tarafından yapılan tanıma göre ise, “*bir işte, bir görevde buyurma yetkisi olan kimse*” anlamına gelmektedir. Bu kavrama karşın aynı kurum tarafından “*ast*” kavramı ise, “*derece yönünden ast veya birinin buyruğu altında olan görevli*” olarak tanımlanmıştır.

## 2.2. İş Yeri Nezaketsizliğin Tanımı ve Tarihi

İş yeri nezaketsizliği ile ilgili yapılan birçok farklı çalışma mevcuttur (Çetin ve Kumral, 2016). Bu çalışmaların özellikle de son yıllarda yapıldığı görülmektedir. Ancak iş yeri nezaketsizliğinin tarihine bakıldığında, yıllar öncesine dayandığı görülmektedir. İş yeri nezaketsizliği kavramını bugünkü modern tanım anlamında konu edinen ilk makale, Andersson ve Pearson (1999) tarafından kaleme alınmıştır. Bu makalede geçen “*iş yeri nezaketsizliği*” kavramının tanımı şu şekilde yapılmıştır: hedefe zarar veren, niyeti tam olarak bilinmeyen ve belirsizlik içinde saygı kurallarının ihlali şeklinde beliren bir sapkın davranıştır. Bu tanıma göre “*iş yeri nezaketsizliği*” kavramının belirgin olan özellikleri, kabalık, aşağılık, belirsizlik içinde karşıdaki muhatabı değersiz kılmaktır. Öyle ki buna benzer bir şekilde pek çok yazar da “*iş yeri nezaketsizliği*” kavramının hedefteki bireyin değersizleştirilmesi, küçük düşürülmesi, sesin yükseltilerek bir iş veya davranışın yapılmasının istenmesi veya kişiye karşı karşı isteklerinde kabalık yapılması gibi sosyal yaşamda istenmeyen davranışlar şeklinde ifade etmişlerdir (Mankodi, 2021; Schilpzand, De Pater, ve Erez, 2016).

“*İş yeri nezaketsizliği*” kavramı, gerek iş yerinde amirin astına karşı, gerek ise astın amirine veya diğer meslektaşlarına karşı saldırganlıkta bulunması, zorbalık yapması, zorla iş yaptırması veya davranış değişikliğinde bulunmasını istemesi, değersizleştirilmesi gibi sosyal davranış kurallarının dışına çıkılarak iletişimde bulunması şeklinde ifade edilmektedir (Alshehry, Alquwez, Almazan, Namis, ve Cruz, 2019; Gui, Bai, ve Wang, 2022; Gui vd., 2022; Jones, 2014; Schilpzand vd., 2016).

İş yerinde bazı çalışanların sosyal yaşamın kuralları ve nezaketin getirdiği davranış kalıpları ile bağdaşmayacak bir şekilde hareket edilmesinin bir sorun olarak algılanması bundan yaklaşık yirmi yıl öncesine dayandığı, yönetim ve organizasyon konuları arasında sıklıkla işlendiği görülmektedir (Bowling ve Beehr, 2006; Chiaburu ve Harrison, 2008).

Her ne kadar “*iş yeri nezaketsizliği*” kavramı, yakın bir tarihe kadar uzansa da, aslında insanın modern iş yaşamına başladığı günden bu yana bu tarz duygu durumları ve davranış kalıplarının olabileceği ifade edilebilir. Ancak bu tarz yönetim ve organizasyon konuları, çalışanların iş yerindeki bu negatif duygu ve davranış kalıplarından dolayı mutsuzluklarını dile getirmeleri ve

bu negatif duygu durumunun yol açtığı verimsizlik ve performans düşüklüğü yönetim ve organizasyon konusunda çalışma yapanların da dikkatini çekerek sıklıkla işlenen konular arasına girmiştir(Bradler, Dur, Neckermann, ve Non, 2016; Estes ve Wang, 2008). Tarihi açıdan yaklaşık olarak yirmi yıllık bir geçmişi olsa da “iş yeri nezaketsizliği” kavramının, yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreğinde en çok işlenen yönetim ve organizasyon konuları arasında yer aldığı ifade edilmektedir(Bradler vd., 2016; Estes ve Wang, 2008; Gui vd., 2022).

“İş yeri nezaketsizliği” kavramı, Andersson ve Pearson (1999) tarafından bir sarmal olarak tanımlanmıştır Bu sarmalın içinde genellikle iki tarafın olduğu ancak bu tarafların zaman zaman ikiden fazla da olabileceği ifade edilmektedir. Bu taraflardan biri, iş yeri nezaketsizliğini gösteren bir diğeri ise, bu nezaketsizliğin hedefindeki kişidir. İki tarafın dışında kalan taraflar ise, ya sessizliğini koruyarak nezaketsiz duruma ses çıkarmamakta ya da bu nezaketsiz durumu körükleyebilmektedir. Öte yandan sarmalın içinden dışarı çıkma gibi alternatifler de mümkündür. Örneğin, nezaketsizlik yapan kişinin sonrasında nezaketsizlik gösterdiği kişiden özür dilemesi, ya da nezaketsizlik halinin düşük yoğunlukta olmasından dolayı karşı taraftan hissedilmemesi gibi durumlar olabilir. Bütün bunlara ek olarak nezaketsiz bir hareket veya davranışa maruz kalan bireyin, aynı şekilde kendisine bu kaba ve belirsiz davranışı gösteren kişiye karşı nezaketsizlik yapması da olasıdır. Bu durumda, sarmal başa sararak çok farklı ve istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Bu istenmeyen sonuçların ortaya çıkması bireylerin iş performansını düşürebilmekte ve verimsiz bir çalışma sürecine neden olmaktadır (Bradler vd., 2016; Hejraty Namin, Øgaard, ve Røislien, 2021; Pattani vd., 2018). Bu nezaketsizlik sarmalında önemli olan şey, sarmalın daha uzun süre devam etmeden sonlanmasıdır. Zira sarmal uzadıkça karşılıklı nezaketsizlik devam etmekte ve bu nezaketsizliğin sebep olduğu tüm olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır. Burada eğer var olan sarmalın içindeki bir yönetici ise, çalışanın menfaatine olmayan bir şeyin kurumun da menfaatine aykırı olacağını bilmeli ve ona göre sarmalı sonlandırmalıdır. Eğer ki sarmalın içinde olan bir yönetici değil ise, yani sarmal yöneticinin dışında gelişmiş ise yöneticinin bu farklılıkları yönetmesi gerektiğini bilmesi ve sarmalın sonlanması için çaba göstermesi gerekmektedir. Mesele iş yerinde oluşan nezaketsizlik sarmalının sonlanmasını sağlamak değil, aksine böyle bir sarmalın oluşmaması için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak ya da sarmalı engelleyecek kültürü oluşturmaktır.

### **2.3.İş Yeri Nezaketsizliğinin Sebepleri**

İş yeri nezaketsizliği fenomenini ortaya çıkaran sebeplerin neler olduğu, iş yerinde yaşanan bu olumsuz durumun ortadan kaldırılması ve kök neden analizinin yapılması için son derece önem

arz ettiği düşünülmektedir Zira sebepleri bilinmeyen olumlu veya olumsuz hiçbir durumun anlaşılamayacağı kuşkusuzdur. İş yerindeki huzuru bozan, çalışanları strese sokan, verimlilik ve performansın düşmesine sebebiyet veren bir kavramın (Akella ve Lewis, 2019; Biçer, 2021; Bowling ve Beehr, 2006; Bülbül, 2014; Hejraty Namin vd., 2021; Leiter, Peck, ve Gumuchian, 2015; Torkelson, Holm, Bäckström, ve Schad, 2016) belirleyicilerinin bilinmesi, iş yerinde bu kavram ile baş edebilmeyi kolaylaştıracaktır. Bu bağlamda farklı çalışmalardan yola çıkılarak derlenmiş olan iş yeri nezaketsizliğinin sebepleri aşağıda verilmiştir. Aşağıdaki maddelerin derlenmesinde yararlanılan kaynaklar şu şekildedir: (Akella ve Lewis, 2019; Andersson ve Pearson, 1999; Bülbül, 2014; Çetin ve Kumral, 2016, 2016; Chiaburu ve Harrison, 2008; Greenberg, 2010; Gültaç, 2019; Hejraty Namin vd., 2021; Mankodi, 2021; Nazir ve Ahmad, 2016; Pattani vd., 2018; Pearson, Andersson, ve Porath, 2005; Reio ve Ghosh, 2009; Schilpzand vd., 2016; Todd, 2022; Torkelson vd., 2016).

- Amirlerin işlerini yapan ve başarı elde eden astlarını takdir etmemesi,
- Astların kendi aralarındaki çekişmeleri sebebi ile nezaketsizlik sarmalını başlatmaları,
- Amirler arasındaki güç savaşları sebebi ile bazı personellerin göze batması,
- Amirlerin astlarını değersizleştirme eğilimi ve buna yönelik davranışlar,
- İşlerin kaba ve kuvvetle korkutularak yapılması,
- İşleri yaptırma sanatından anlamayan amirlerin kaba kuvvete başvurması ve bunu belirsiz bir şekilde çalışanlarına yansıtması,
- Çalışanların yaptığı işlerden nemalanmak ve o yapılan işe konmak için yapılan taktik dolu belirsiz ve tutarsız davranışların sergilenmesi,
- Toplantı ve benzeri ortamlarda küçük düşürücü sözlerin sarf edilmesi ve bunun yapılmasında bazı çalışanların taraf tutması ve ses çıkarmaması,
- Sosyal aktivitelerde bir grubun taraflı olmasından kaynaklı yalnız olan veya zayıf halkada olanlara karşı kibar olunmaması,
- Suçlu olduğu halde bazı çalışanların yöneticiler tarafından desteklenmesi ve bu durumun haklı olan çalışanın aleyhinde kullanılması,
- İş yerindeki iş tanım ve görevlerinin net olmaması sebebi ile belirsizliklerin ortaya çıkması ve bu belirsizliklerin yönetilememesi,
- Örgüt kültürü ve ikliminin, iş yeri nezaketini barındırmaması ve bunun için duygu gerekli iş birliği ve çalışmaların yapılmaması,
- Amirin veya yöneticinin kişilik özellikleri gereği saldırgan olması,

- Amirin veya yöneticinin iş yerindeki stresi yönetememesi sebebi ile bu stresi astlarına yansıtması,
- Karşılıklı iletişim kanallarının kapatılması ve sosyal davranış kalıplarının dışına çıkılması,
- Amir veya yöneticinin kaba ve kuvvet ile bir şeyleri halledebileceğine dair kanaatinin olması,
- Herhangi iki veya daha fazla çalışan arasında yaşanan nezaket sonlandırılması için amir, yönetici ve çalışanların inisiyatif alamaması,
- Amir, ast arasında veya astların kendi aralarında yaşanan kültürel farklar veya farklılıkların yönetilememesi,
- Çalışanlar arasındaki bazı grupların kendi çıkar çatışmalarından kaynaklanan çekişmeleri,
- Yönetici veya çalışanların karşı cinslerine karşı duydukları tek taraflı ve saplantılı bağlanmalara karşı cevap verilmemesi, bunun üzerine ilgili kişilerin sözlü, psikolojik veya fiziksel olarak incitilmeye çalışılması,
- Amirin sevmediği veya desteklemediği çalışanları yıldırmaya çalışarak işten ayrılmasını sağlaması,
- Amir veya yöneticilerin başarılı olan bir çalışanın ileride kendilerine rakip olmaması için kendilerince yıldırmaya çalışarak strese sokmaya çalışması veya değersizleştirerek üst yönetimin gözünde küçük düşürmeye çalışması,
- Önceki yaşamlarında çalışma arkadaşları veya amirleri tarafından kendisine yapılan nezaketsiz davranışların aynısını başkalarına yöneltmek bir nevi öç alma yoluna gidilmesi,
- Resmi iletişim kanalları ile elde edilemeyen durumlar için hırsların peşinden koşmak.

Yukarıda kısmen sıralanan sebeplerin dışında bu güne kadar hiçbir şekilde belirlenmemiş, araştırmalar ile ortaya konulmamış olan pek çok iş yeri nezaketsizliği olduğu tahmin edilmektedir. Ancak bütün bu sebeplerin ortaya konulması da teknik ve bilimsel olarak mümkün gözükmemektedir. Dolayısı ile yöneticilerin, işverenlerin ve bu alanda çalışmalar yürüten akademisyenlerin çabaları ile bilinen bu sebeplerin dışında kalan sebepler de gün geçtikçe açığa çıkarılacaktır. Öte yandan dinamik olan insan yaşamı, değişen iş yaşamı ve pratiklerinin her geçen gün yeni sebepler ile farklı iş yeri nezaketsizliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırladığı ifade edilebilir.

Sebepleri her ne olursa olsun iş yeri nezaketsizliğinin iş yerindeki çalışanların performansını düşürdüğü, stres yapma kaynaklarını arttırdığı, verimsiz bir iş ortamı yarattığı, karşılıklı iletişim yollarını tıkadığı ve işten ayrılma niyetini attırdığı ifade edilmektedir (Biçer, 2021; Bradler vd., 2016; Çetin ve Kumral, 2016; Cropanzano vd., 2003; Estes ve Wang, 2008; Gui vd., 2022; Hejraty Namin vd., 2021; Jones, 2014; Kazmi ve Javaid, 2022; Leiter vd., 2015; Mankodi, 2021; Myers ve Sadaghiani, 2010; Zhang vd., 2018).

### 3. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN SAĞLIK YÖNETİMİNE ETKİSİ

Sağlık kurumları, içerisinde pek çok farklı disipline mensup uzmanlık alanına sahip çalışanı barındıran karmaşık denilebilecek organizasyonlardır. Bu organizasyonlar, matriks diye nitelendirilen organizasyon yapısı ile yönetilmektedir (Gülcü ve Tutar, 2004). Matriks yapılar, hem fonksiyonel olarak hem de verilen hizmetler açısından bir organizasyon yapısına göre düzenlenmektedir. Örneğin mali ve idari birimler ile tıbbi hizmetler kendi aralarında ayrılırken mali ve idari işler de muhasebe birimi, satın alma birimi vb. birimlere ayrılmaktadır. Bu da hesap verme durumunda matriks bir yapının işleyişini gerektirmektedir. Matriks yapıların işleyişine bakıldığında ise, yöneticilerin sahip oldukları yetki ve otoriteyi diğer yöneticiler ile birlikte kullanmak durumunda olduğu görülür (Fogel, 1989). Bu yetki ve otoritenin birlikte kullanılması durumu, sağlık kuruluşlarında yüksek bir koordinasyonu ve iyi bir iletişim ile yönetimi gerektirir. Bu yüksek koordinasyon ve iletişim gerekliliği ise, sağlık kurumlarında nezaket ve sosyal yaşam davranış kalıplarına uyulmasını zorunlu kılar. Aksi halde verilen hizmetlerin kalitesi düşebilmektedir. Sağlık kurumlarının ürettiği hizmetler, hasta bireylere verilen hizmetlerdir. Sağlık hizmetlerini talep eden hasta kişiler ile çoğu zaman normal bir hizmet sektöründeki gibi sağlıklı bir iletişim kurulamamaktadır. İletişim kurulsada dahi bu iletişim, genelde kopuk veya eksik şekilde yapılmaktadır. Çünkü pek çok açıdan sağlık kuruluşları ile diğer hizmet işletmeleri arasında farklılıklar olduğu ifade edilmektedir (Rogue Warrior, 2022). Bu farklılıkların en önemlisi de verilen hizmetlerin çoğunluğunun acil ve ertelenemez hizmetler oluşudur. Bu durum da, çalışanların kusursuz çalışmasını gerekli kılar aksi halde bireylerin sakat kalmasına hatta ölmesine bile sebebiyet verebilme olasılığı vardır. Bu sebep ile sağlık kuruluşlarında çalışanlar arasında başta stres ve işten ayrılma niyeti yüksek olabilmektedir. Zira sağlık hizmeti kullanıcılarının sağlık çalışanlarına yönelik gösterdiği fiziksel, psikolojik ve sosyolojik şiddet ile birlikte iş yeri nezaketsizliği çok daha içinden çıkılamayan bir sarmal halini alabilmektedir. Nitekim hemşireler ile yapılan pek çok çalışmada iş yeri nezaketsizliğinin stres ve işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu hatta özellikle hekimlerin iş yerinde göstermiş olduğu nezaketsizliğin hastaların

adalet algısını olumsuz etkilediği ve bundan dolayı hastaların sağlık hizmetini almaktan kaçındığı ifade edilmektedir (Alshehry vd., 2019; Armstrong, 2018; Bozacı ve İşcan, 2020; Bülbül, 2014; Cropanzano vd., 2003; Gültaç, 2019).

İş yeri nezaketsizliğinin sağlık çalışanlarının ruh sağlığını bozduğu, strese, kaygıya, bilişsel uyumsuzluğa, sürekli olarak yaşanan endişe hali ve zihinsel depresyona neden olduğu rapor edilmiştir (Kirk, Schutte, ve Hine, 2011). Sağlık kuruluşlarında yaşanan iş yeri nezaketsizliğinin, gerek bireysel gerek ise de örgütsel bir takım olumsuz sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999). Bunlardan örgütsel olanlarından bir tanesinin de örgüt içi çatışma ve iletişimsizlik problemleri olduğu belirtilmektedir (Saunders, Huynh, ve Goodman-Delahunty, 2007). Bu çatışma ve iletişimsizlik problemleri ise, işe devam edememe, verimsizlik ve performans düşüklüğü, düşük örgüt aidiyeti ve bağlılığı ile yüksek işten ayrılma niyetine sebebiyet verdiği rapor edilmiştir (Beattie ve Griffin, 2014; Blau ve Andersson, 2005; Cortina, Magley, Williams, ve Langhout, 2001; Einarsen, Hoel, Zapf, ve Cooper, 2020; C. Pearson, 2010; Penney ve Spector, 2005).

Shi vd., (2018) tarafından en çok üç yıllık çalışma yılına sahip olan hemşireler ile yapılan bir çalışmadan elde edilen sonuçlara göre iş yeri nezaketsizliği ile anksiyete ve tükenmişlik arasında pozitif bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Zhang vd., (2018) tarafından yapılan bir başka çalışmanın sonuçlarından da benzer bulgular elde edilmiştir. İş yeri nezaketsizliği ile ilgili sağlık kurumlarında yapılan bir çalışmanın sonuçlarında göre yöneticinin baş etme becerisinin düşük olduğu organizasyonlarda nezaketsizlik ve kaba davranışların daha çok olduğu tespit edilmiştir. İş yeri nezaketsizliğinin modern zamanlarda bile devam ettiğini kabalık ve zorbalık içerdiğinden dolayı insan haklarını ihlal edici olduğu ve sağlık kurumları yönetimini zorlaştırdığı ifade edilmektedir (Akella ve Lewis, 2019; Lewis ve Malecha, 2011).

## **SONUÇ**

Emeğin yoğun olarak kullanıldığı hizmet kuruluşlarının başında sağlık kurumları gelmektedir. Bu emek yoğunluğu, sadece bir uzmanlık alanı ile ilgili profesyonellerin iş yaptığı bir alanda değil, birçok uzmanlık alanına sahip farklı sağlık profesyonellerinin iş yaptığı matriks yapı olarak nitelendirilen hastane alanlarıdır. Bu hastanelerden hizmet alanların hasta bireyler olduğu düşünüldüğünde; sağlık hizmetinin sunumu esnasında koordinasyon ve iş birliğinin son derece önemli hale geldiği ifade edilebilir. Bu koordinasyon ve iş birliğinin sürekli ve sağlıklı işlemesi için yöneticilerin astlarına ve birbirilerine karşı, sağlık çalışanlarının yöneticilerine ve

çalışma arkadaşlarına karşı nazik olması gerekmektedir. Bu gereklilik, sağlık profesyonellerinin sağlık hizmeti gibi önemli bir hizmeti sunarken kendi sağlıklarını da korumalarına yardımcı olacaktır. Aksi halde sağlık profesyonellerinin sağlığını bozan bireysel veya örgütsel negatif duygu durumları, sağlık hizmetini alanların da kaliteli bir sağlık hizmeti almasını zorlaştıracaktır.

Sağlık kurumlarında çalışanların en önemli görevleri arasında bireylerin var olan sağlıklarını korumasını sağlamak, bozulan sağlıklarının teşhis ve tedavisini yapmak ve sağlıklarını geliştirmektir. Bu görevlerin yerine getirilmesinde, çoğu kes sağlık çalışanlarının zaman ile mücadele etmesi gerekmektedir. Zira sağlık hizmetlerinin çoğunluğu, ertelenemez ve acil nitelik taşırlar. Bundan dolayı sağlık çalışanları, yaptıkları işin doğası gereği çoğu kes stres altında çalışmaktadır. Bu stres sağlık çalışanlarını zaten yıpratmakta iken bir de iş yeri nezaketsizliği gibi belirsiz bir sürecin içine girmeleri sağlıklı bir iş ortamının varlığını tehdit etmektedir.

Sağlık kurumlarında yaşanan iş yeri nezaketsizliğinin gerek sağlık çalışanlarını gerek ise de sağlık hizmeti alanları olumsuz etkileyen bir durumdur. Ayrıca iş yerindeki nezaketsizlik, iş verimliliğini ve çalışan performansını düşürdüğünden, işten ayrılmaları arttırdığından sağlık kurumuna ciddi bir mali yük oluşturmaktadır. Bu mali yükün altından çıkamayan sağlık kurumlarının kapatma yoluna bile gidebileceği ifade edilebilir.

Sağlık kurumlarında yaşanan her türlü nezaketsiz ve kaba davranışların önüne geçilebilecek bir organizasyon kültürünün oluşturulması için gerekli olan çabaların tüm paydaşlar tarafından verilmesi gereklidir. Özellikle de yöneticilerin iş yerinde yaşanabilecek her türlü olumsuz duygu durumlarını tespit edebilecek mekanizmalar kurması daha sağlıklı bir iş ortamını oluşturacaktır. Sağlıklı bir iş ortamı da, kaliteli hizmet sunumunu arttıracaktır.

**KAYNAKÇA**

Akella, D., & Lewis, V. J. (2019). The Modern Face of Workplace Incivility. *Organization Management Journal*, 16(2), 55–60. doi:10.1080/15416518.2019.1604202

Alshehry, A. S., Alquwez, N., Almazan, J., Namis, I. M., & Cruz, J. P. (2019). Influence of workplace incivility on the quality of nursing care. *Journal of Clinical Nursing*, 28(23–24), 4582–4594. doi:https://doi.org/10.1111/jocn.15051

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452. doi:10.2307/259136

Armstrong, N. (2018). Management of Nursing Workplace Incivility in the Health Care Settings: A Systematic Review. *Workplace Health & Safety*, 66(8), 403–410. doi:10.1177/2165079918771106

Beattie, L., & Griffin, B. (2014). Day-level fluctuations in stress and engagement in response to workplace incivility: A diary study. *Work & Stress*, 28(2), 124–142. doi:10.1080/02678373.2014.898712

Biçer, C. (2021). Is overlooking workplace incivility just like experiencing ‘boiling frog syndrome’? Uncivil behaviours at workplace and their major negative consequences and how to reduce their negative outcomes. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 750–762. doi:10.25287/ohuibf.758175

Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595–614. doi:https://doi.org/10.1348/096317905X26822

Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim’s perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998–1012. doi:10.1037/0021-9010.91.5.998

Bozacı, İ., & İşcan, R. (2020). Sağlık Kurumlarında Algılanan Hekim Nezaketsizliğinin, Algılanan Adalet ve Hizmetten Kaçınmaya Etkisi: Kırıkkale’de Bir Araştırma, 12, 35–59. Retrieved from ResearchGate

Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee Recognition and Performance: A Field Experiment. *Management Science*, 62(11), 3085–3099. doi:10.1287/mnsc.2015.2291

Bülbül, D. D. S. (2014). İşyeri Nezaketsizliğini Öngören Örgütsel ve Durumsal Önceller İle Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin Ve Sosyo-Psikolojik Kaynakların Rolünün İncelenmesi: Sağlık Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16, 60–75. doi:10.4026/1303-2860.2014.0255.x

Çetin, C., & Kumral, T. (2016). İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Bir Yazın İncelemesi. doi:https://doi.org/10.9775/kausbed.2016.038



- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. doi:10.1037/0021-9010.93.5.1082
- Cingoz, A., & Kaplan, A. (2015). *The Effect of Workplace Incivility on Job Satisfaction and Organizational Trust: A Study of Industrial Enterprises in Turkey*. Retrieved from www.academia.edu
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80. doi:10.1037/1076-8998.6.1.64
- Cropanzano, R., Weiss, H. M., & Elias, S. M. (2003, December 17). The Impact of Display Rules and Emotional Labor on Psychological Well-Being at Work [book-part]. Retrieved 4 August 2022, from [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1479-3555\(03\)03002-6/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1479-3555(03)03002-6/full/html)
- Dünya Sağlık Örgütü. (1986). First International Conference on Health Promotion. Retrieved 18 August 2022, from <https://www.who.int/teams/health-promotion/enhanced-wellbeing/first-global-conference>
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). *Bullying and Harassment in the Workplace | Theory, Research and Practice* (3rd Edition). CRC Press. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.1201/9780429462528/bullying-harassment-workplace-st%C3%A5le-valvatne-einarsen-helge-hoel-dieter-zapf-cary-cooper>
- Estes, B., & Wang, J. (2008). Integrative Literature Review: Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance. *Human Resource Development Review*, 7(2), 218–240. doi:10.1177/1534484308315565
- Fogel, D. S. (1989). The uniqueness of a professionally dominated organization. *Health Care Management Review*, 14(3), 15–24. Retrieved from JSTOR
- Greenberg, J. (2010). *Insidious Workplace Behavior*. Routledge. Retrieved from Google Books
- Gui, W., Bai, Q., & Wang, L. (2022). Workplace Incivility and Employees' Personal Initiative: A Moderated Mediation Model of Emotional Exhaustion and Meaningful Work. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221079900. doi:10.1177/21582440221079899
- Gülcü, A., & Tutar, H. (2004). Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle SSK Hastanelerinde Görece Verimlilik Analizi: Yönetim ve Organizasyon İlkeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Verimlilik Dergisi*, (1), 0–0. Retrieved from [dergipark.org.tr](http://dergipark.org.tr)
- Gültaç, A. S. (2019). *Örgütsel Sapma ve Nezaketsizlik Davranışları İlişkisinde İşyerinde Dışlanmanın Aracı Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara. Retrieved from <http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11655/7909/10270295.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Hejraty Namin, B., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace Incivility and Turnover Intention in Organizations: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 25. doi:10.3390/ijerph19010025

İş Kanunu. (2003). İş Yeri Tanımı. Retrieved 18 August 2022, from <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm>

Jones, M. D. (2014). *Antecedents and outcomes of work-linked couple incivility* (Thesis). Retrieved from <https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/6626>

Kaya, E., & Tekin, A. (2019). Duygusal Emek Kavramı Çerçevesinde Sağlıkta Yeniden Yapılanma - The Concept Of Emotional Labour In Context Of Restructuring Healthcare. *Volume: 5, Issue: 8* 110-119. doi:10.20875/sb.13946

Kazmi, S. W., & Javaid, S. T. (2022). Antecedents of organizational identification: implications for employee performance. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 111–130. doi:10.1108/RAUSP-02-2020-0017

Kirk, B. A., Schutte, N. S., & Hine, D. W. (2011). The Effect of an Expressive-Writing Intervention for Employees on Emotional Self-Efficacy, Emotional Intelligence, Affect, and Workplace Incivility: EXPRESSIVE WRITING. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(1), 179–195. doi:10.1111/j.1559-1816.2010.00708.x

Leiter, M. P., Peck, E., & Gumuchian, S. (2015). Workplace incivility and its implications for well-being. In *Mistreatment in organizations* (pp. 107–135). Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing. Retrieved from APA PsycNet

Lewis, P. S., & Malecha, A. (2011). The Impact of Workplace Incivility on the Work Environment, Manager Skill, and Productivity. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 41(1), 41–47. doi:10.1097/NNA.0b013e3182002a4c

Mankodi, T. (2021). *Workplace incivility antecedents and outcomes-implications on HR practices* (Thesis). Indian Institute of Management Ahmedabad. Retrieved from <http://vsilir.iima.ac.in:8080/xmlui/handle/11718/24119>

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. doi:10.1007/s10869-010-9172-7

Nazir, T., & Ahmad, U. N. B. U. (2016). Interrelationship of Incivility, Cynicism and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 6(1), 146–154. Retrieved from [dergipark.org.tr](http://dergipark.org.tr)

Oxford Languages (2022a). iş sözcüğünün anlamı. Retrieved 18 August 2022, from [https://www.google.com/search?q=i%C5%9F+s%C3%B6zc%C3%BC%C4%9F%C3%BC+nedir&rlz=1C1GCEV\\_en&sxsrf=ALiCzsb3JIqrevG9hwR85lc54N9JZUvIPQ%3A1660813580432&ei=DAH-](https://www.google.com/search?q=i%C5%9F+s%C3%B6zc%C3%BC%C4%9F%C3%BC+nedir&rlz=1C1GCEV_en&sxsrf=ALiCzsb3JIqrevG9hwR85lc54N9JZUvIPQ%3A1660813580432&ei=DAH-)

Yob1Gamrxc8P1rCByAs&oq=i% C5% 9F+s&gs\_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAEYADIECCMQJzIE  
CCMQJzIICAAQgAQQsQMyBAgAEEMyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQg  
AEIAEMgsIABCABBCxAxCDATIFCAAQgAQ6BggjECcQEzoRCC4QgAQQsQMgWgEQ  
xwEQ0QM6CggAELEDEIMBEEM6DggAEIAEELEDEIMBEMkDOgUIABCsAzoHCAA  
QgAQQCkoFCDwSATFKBAhBGABKBAhGGABQAFilF2D-  
KmgBcAF4AIABuQGIAcYFkgEDMC41mAEAoAEBwAEB&sclient=gws-wiz

Oxford Languages (2022b). Amir kavramının tanımı. Retrieved 18 August 2022, from  
[https://www.google.com/search?q=amir+nedir&rlz=1C1GCEV\\_en&sxsrf=ALiCzsb5si2AVv](https://www.google.com/search?q=amir+nedir&rlz=1C1GCEV_en&sxsrf=ALiCzsb5si2AVvSNji8tpmRdhRST1zpPeg%3A1660814615190&ei=FwX-)

SNji8tpmRdhRST1zpPeg%3A1660814615190&ei=FwX-  
YsWOC4eAxc8P3JmV8Aw&oq=+amir&gs\_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAEYADIECCMQJzIECC  
MQJzIECCMQJzIHCC4Q1AIQQzIFCC4QgAQyBwguENQCEEMyBAguEEMyCwguEIAE  
EMcBEK8BMgQILhBDMgQILhBDSgQIQrgASgQIRhgAUABYAGDRCWgAcAB4AIAB  
-wGIAfsBkgEDMi0xmAEAoAEBwAEB&sclient=gws-wiz

Pattani, R., Ginsburg, S., Mascarenhas Johnson, A., Moore, J. E., Jassemi, S., & Straus, S. E. (2018). Organizational Factors Contributing to Incivility at an Academic Medical Center and Systems-Based Solutions: A Qualitative Study. *Academic Medicine*, 93(10), 1569–1575. doi:10.1097/ACM.0000000000002310

Pearson, C. (2010). The Cost of Bad Behavior: How Incivility Is Damaging Your Business and What to Do about It. *Human Resource Management International Digest*, 18(6). doi:10.1108/hrmid.2010.04418fae.002

Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2005). Workplace incivility. In *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 177–200). Washington, DC, US: American Psychological Association. Retrieved from APA PsycNET

Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777–796. doi:https://doi.org/10.1002/job.336

Peters, A., McEwen, B. S., & Friston, K. (2017). Uncertainty and stress: Why it causes diseases and how it is mastered by the brain. *Progress in Neurobiology*, 156, 164–188. doi:10.1016/j.pneurobio.2017.05.004

Reio, T. G., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 237–264. doi:10.1002/hrdq.20020

Rogue Warrior, D. E. A. (2022, May 27). Recognizing the Differences between Healthcare and Other Industries. Retrieved 16 August 2022, from <https://medicalexecutivepost.com/2022/05/27/recognizing-the-differences-between-healthcare-and-other-industries/>

Saunders, P., Huynh, A., & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4), 340–354. doi:10.1016/j.ijlp.2007.06.007

Schilpzand, P., De Pater, I., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37. doi:10.1002/job.1976

Shi, Y., Guo, H., Zhang, S., Xie, F., Wang, J., Sun, Z., ... Fan, L. (2018). Impact of workplace incivility against new nurses on job burn-out: a cross-sectional study in China. *BMJ Open*, 8(4). doi:10.1136/bmjopen-2017-020461

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu. (2006). İş Yeri Tanımı. Retrieved 18 August 2022, from <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5510&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

Todd, S. (2022). What Causes Incivility In The workplace? (Consequences, Preventative Measures, And Management Responsibilities). Retrieved 15 August 2022, from <https://opensourcedworkplace.com/news/what-causes-incivility-in-the-workplace-consequences-preventative-measures-and-management-responsibilities>

Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M., & Schad, E. (2016). Factors contributing to the perpetration of workplace incivility: the importance of organizational aspects and experiencing incivility from others. *Work and Stress*, 30(2), 115–131. doi:10.1080/02678373.2016.1175524

Türk Dil Kurumu. (2022a). iş ne demek TDK Sözlük Anlamı. Retrieved 18 August 2022, from <https://sozluk.gov.tr/?kelime=iş>

Türk Dil Kurumu. (2022b). amir ne demek TDK Sözlük Anlamı. Retrieved 18 August 2022, from <https://sozluk.gov.tr/?kelime=amir>

Zhang, S., Ma, C., Meng, D., Shi, Y., Xie, F., Wang, J., ... Sun, T. (2018). Impact of workplace incivility in hospitals on the work ability, career expectations and job performance of Chinese nurses: a cross-sectional survey. *BMJ Open*, 8(12), e021874. doi:10.1136/bmjopen-2018-021874



## BÖLÜM 7

### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

**Dr.Öğr.Üyesi Hacer CANATAN<sup>8</sup>**

---

<sup>8</sup> Dr.Öğr.Üyesi, Şişli Meslek Yüksek Okulu,hacercanatan58@gmail.com Orcid: 0000-0002-1406-3331



## GİRİŞ

Yaşantımızın her anında canlının doğası gereği çatışmalar söz konusudur. Çalışılan örgütlerde her alanda teknolojik gelişmelerin hızla sisteme entegre olması, ortaya çıkan birey ve kurumlar arası farklılıklar örgütsel çatışmaya neden olmaktadır. Örgütsel çatışma konusu davranış bilimlerinin en yoğun çalıştığı alanlardan biridir. Modern yaşamın bireylerarasındaki ilişkileri ve bağımlılığı artırması gibi çağdaş gelişmeler “çatışma” olgusunu ön plana çıkarmıştır. Bireylerin sağlıklı ve etkili çalışabilmeleri için çatışmaların en iyi düzeyde yönetilmesini zorunlu hale getirmektedir.

Örgüt, ortak bir amaç ya da işi yapabilmek için birleşmiş olan kurumların ya da bireylerin bir araya geldiği oluşumlardır. İçinde insan ögesi olan tüm örgütler için çatışma kaçınılmaz bir konudur. Çatışmalar kurumlar için gelişmeyi sağlayan dinamiklerdir. Değişik nedenlere bağlı olarak oluşan çatışmalar, iyi yönetilemediğinde örgütün işgücü verimini düşürmekte ve iş gören üzerinde baskı yaratmaktadır. Bu noktada örgüt yönetiminin görevi, oluşan bu çatışmaları hem örgüt hem de iş gören açısından değerlendirerek örgütün amaçlarına artı değer etki yaratacak şekilde yönetmektir. Aksi bir yönetim şekli örgütü amaçlarından saptırarak güç kaybetmesine neden olacaktır. Örgütler her bir çalışanın bağımsız bir birey olduğunu, bireysel farklılıklar taşıdıklarını kabul etmelidir. Örgüt yönetimi bireylerin taşıdıkları farklılıkları örgütün gelişimine katkı verecek şekilde yönlendirmeli, çalışanına değer hissi vererek fırsat tanımalıdır. Çatışma olgusu örgütler ve bireyler için çok kıymetlidir, her bir çatışma bir değerdir, bir anlam ifade etmektedir. Burada önemli olan çatışma nedenini çok iyi analiz ederek bu analiz sonuçlarını birey ve örgütün performansını artırmaya yönelik yönetebilmektir. Bu bölüm örgütsel çatışma ile ilgili literatür bilgi ve devamında sağlık alanında oluşan örgütsel çatışmalarla ilişkilendirilmiştir.

## 1.ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI

### Çatışmanın Tanımı

Çatışma, antropoloji, ekonomi, sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinin incelediği bir konudur. Bilim insanları tarafından farklı açılardan incelendiği için tek bir ortak tanım bulmak güçleşmektedir (Eroğlu, 1992: 4).

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre çatışma, dört ayrı anlamda kullanılmaktadır. Bunlar sırasıyla;

“1. Çatışmak işi:



2. Silahlı büyük kavga, arbede:
3. Savaş maksadıyla düşmana karşı ilerleyen bir birliğin karşı tarafın keşif ve güvenlik kollarıyla arasındaki ilk silahlı vuruşma.
4. Türlü yönlerden uzanan kıvrımlı dağ sıralarının, bir yerde dar bir açı ile birbirine yaklaşp kaynaşması veya düğümlenmesi.”

Abdullah Al -Ahsan İnsan Tarihinin Kökeni ve İlk İnsan kitabında insanın yaratılış hikayesinden bahseder. Kuran, Allah'ın meleklerle yeryüzünde halifesi olarak yeni bir varlık yaratma konusundaki iradesini bildirdiğini anlatır. Bunun üzerine melekler, yeni varlığın dünyayı bozacağından ve kan döküleceğinden korkarak çekincelerini dile getirirler. Allah meleklerine O'nun bildiğini bilmediğini söyledi ve daha sonra ölümlü Adem'i çamurdan yarattı ve ona Kendi Ruhunu üfledi ve ona işitme, görme ve anlama yetileri verdi. Daha sonra Adem'e belirli isimleri öğretti ve insanın meleklerden daha fazlasını bildiğini gösterdi. Sonra meleklerden Adem'e secde etmelerini istedi (insanın üstün kabiliyetini kabul etmek için): hepsi secde etti. Melekler arasında yaşayan İblis veya Şeytan dışında hepsi secde etti. Dolayısıyla Kur'an anlayışına göre tarih, insanın Allah'ın yeryüzündeki uygun halifesi olma potansiyeli ile Şeytan'ın ayartmalarına maruz kalması arasındaki bir çatışmadır (Al-Ahsan,2014:68).

Çatışma, "örgüt içindeki en az iki kişi olmak üzere fazla sayıda kişiler ya da gruplar arasında kıt bulunan kaynakların paylaşılabilmesi veya yapacakları görevlerinin dağıtımı konusunda aynı kişi veya gruplar arasındaki değer, amaç, algı, statü farklılıkları nedeniyle oluşan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2002: 288). Çatışma kavramının zaman içinde literatür de farklı tanımlandığı da görülmektedir. İlk önce şahsi çıkar ve ihtiyaca dayalı iken, kazanmak veya kaybetmek çerçevesinde tanımlamalar yapılmıştı. Daha sonra bu tanımlamalar yerini insani ve sosyal bilim yaklaşımları sistematüğinde, insanın gelişip daha üst düzeyde ihtiyaç ve değerlerine ulaşabilme şansı olduğundan bahsetmiştir. Bu amaç için de karşılıklı bağımlı olmaya vurgu yapan, ortak amaçlar yönünde içinde bulunan durumun daha ileri seviyeye götürülebileceği algısını içeren tanımlamalar halini almıştır (Ertürk, 2012:70).

Çatışmalar hayatımızda sürekli olacağına göre, buradaki en önemli nokta oluşan bu çatışmaları olumlu sonuçlara bağlayacak çözüm yolları bulunmasıdır. Unutulmaması gereken bir başka ayrıntı vardır ki o da kontrolden çıkmış ve aşırı şiddetli çatışmalar hem bireylerde onarılması güç yaralar oluşturur hem de örgütlerin devamı için büyük tehlikedir. Zaman zaman yaşanan çatışmalar belli noktalarda olumsuz olan işlerin habercisi şeklinde düşünülerek çatışma

nedenleri sorgulanıp sorunun kaynağı çözülmelidir. Çatışmalar kişiselleştirilmeden, örgütteki yanlış giden eksik olan konuların tespiti amacıyla kullanılarak yeni fikirlerin doğması sağlanmalıdır. Şayet çatışma ben, sen olayına dönüşürse örgütsel çözüm değil zıt gruplaşmalara neden olacaktır. Böyle bir durum örgütteki birlikteliği bozabileceği gibi çatışmaların sürekli yaşanmasına da neden olacaktır (Açıkgöz, 2014:11).

Bir diğer bakış açısı da tüm çatışma durumlarının olumsuz olmadığıdır. Çatışmalar iyi yönetilebilirse kurumlar için olumlu sonuçlar da doğurabilir. Çabalar her zaman var olmalı, çatışan taraflar erken fark edilmeli taraflar arası müzakereler yapılmalı bu süreçlerde güç kullanma ve yıldırma politikaları kullanılmamalı. Bu politikalar daha olumsuz süreçlere sürüklenmelere neden olabilir (Abiodun, 2014:1).Son 25 yılda birçok bilim insanı çatışma ile ilgili görüşlerini değiştirdi. Onlara göre çatışma, artık pozitif büyüme potansiyelidir. Deetz ve Stevenson(1986),çatışmanın olumlu olabileceğini gösteren üç varsayım olduğunu belirtmektedir. Bunlar sırasıyla;

- ✓ Çatışma doğaldır,
- ✓ Çatışma iyi ve gereklidir,
- ✓ Çatışmaların birçoğu farklı gerçeklere dayanmaktadır.

Thomas (2005), çatışmanın insanlar veya gruplar arasındaki fikir farklılıkları nedeniyle yaşandığını savunur. Kişilerin ihtiyaçları, inançları, değerleri, tutumları hepsi bir etkindir. İş dünyasında, kişilik, iş tecrübesi, akran grubu, yaşanan çevre, kişisel tutum ve davranışlar hepsi birer farklılık nedenidir. Dolası ile çatışmanın tek bir tanımı yoktur. Her insanın bireysel bir düşünme şekli vardır ve diğerlerinden farklı davranır. Çatışma herkesi değişen ölçülerde etkileyebilir (Leung,2010:4)

## 2.ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA NEDENLERİ

Her çeşit organizasyonda çatışmaların nedenlerini bilmek, önerilecek çözümler açısından oldukça önemlidir. Çatışmaların kaynağı kişilerin kendi içinde ya da bireyler arasında ya da organizasyondaki iletişim halinde olan birimler arasındadır (Karcıoğlu ve Alioğulları,2012:218). Çatışma nedenlerini özetlemek gerekirse sırasıyla;

**İşler arasında fonksiyonel olarak bağlılık durumu;** Bir organizasyonda yapılan işlerle ilgili bunları yapan kişi ya da gruplar arasında birbirini etkileyen fonksiyonel bağlılıklar mevcuttur. Toplu bağlılık durumlarında birimlerin birbirleri ile iletişimi ya çok azdır ya da hiç yoktur dolayısıyla çatışma beklenilmez. Sıralı karşılıklı bağlılık ya da çok yönlü karşılıklı bağlılık

durumlarında iletişim düzeyi yüksek olduğu için çatışmaların ortaya çıkma ihtimali çok yüksektir (Hellriegel ve ark, 2001:518). Örneğin ameliyathane ortamında yapılacak tüm işler belli bir saat sınırı ve rutini içinde yapılmaktadır. Ameliyat hemşiresinin salonu geç ya da eksik set ile hazırlık yapması, operasyon esnasında eksik kontrol nedeniyle bir cihazın çalışmaması ortamda çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir.

**Yapılacak işler ile ilgili rol belirsizliği;** Yapılacak görevler açık ve net tanımlanmamış olmakla beraber, politika ve felsefe eksikliğine de eklendiğinde çalışanların performans düşüklüğüne ve çatışmalara sebebiyet verir. Yapılacak görevlerle ilgili standartların olmaması, iş yapıldıktan sonra geri bildirim alınmaması ve sık sık değişen direktifler de direk çatışma nedenidir (House ve Rizzo, 1972:474). Xahn ve arkadaşları (1964) yaptıkları çalışmada ortamda iç ve dış iletişim uyumsuzluğu olduğunda yüksek düzeyde rol çatışması, bu koşullara bağlı olarak birey üzerinde stres ve kaygı görüldüğünü öne sürülmektedir. Örneğin hastanede sizin mesleğinizin yasal gerekliliği nedeni belli görevleri yapma zorunluluğunuz var iken, göreviniz dışında ek işlerin verilmesi, bunun sık sık olması, iyi niyetin kötüye kullanılması ya da taraflı davranışlar içinde olma, görevinizle ilgili geri bildirimlerin göz ardı edilmesi çatışma nedeni olabilmektedir.

**Ortak sınırlı kaynakların paylaşılması;** Örgütlerde belirli bir hizmetin ya da malın üretilmesi için sınırlı kaynaklar tahsis edilmiştir. Birçok çatışmanın nedeni sınırlı kaynaklarla en büyük payı alabilmek isteğidir (Genç, 2005: 256). Sağlık sektörü için bu kısmı hastanın yüksek yararı amaçlı aletlerin, yatağın vs. kullanımını olarak yorumlayabiliriz. Örneğin; hastanelerde aynı yoğun bakımı veya cihazı birden fazla aynı branşın hekiminin kullanıyor olması, ek yardımcı sağlık personeline daha çok ihtiyacı olan ihtiyacı olan klinik olmasına rağmen elde var olan personelin zorunlu nedenlerle başka bir göreve gönderilmesi, maddi kısıtlılık nedeniyle birçok klinik isteklerinin seçici bir şekilde ihtiyaçların karşılanması vb. durumlar sağlık kurum ve kuruluşlarında çatışmalara sebep olabilmektedir.

**Amaç ve Çıkar Farklılıkları;** Örgütlerde bireyler ve gruplar hedefledikleri amaca göre farklı görüşlere sahip olabilirler. Bu farklılıklar zaman zaman çatışmalara, ters düşme durumuna sebep olabilir (Eren, 1996:461). Duygusal ve mantıksal davranan çalışanlar, kafalarında oluşturdukları istekleri kısıtlı kaynaklar ile paylaşım ya da kullanım konusunda ortak bir fikirde buluşamadıklarında çatışmalar yaşanabilmektedir (Barutçugil, 2004, s.484). Örneğin bir hastane kliniğinde ilave bir ortak kullanım gerekliliği olan tetkik odası ihtiyacı var iken, bu odanın bireysel personel odası yapılması çatışmaya neden olabilmektedir.

**İletişim Eksikliği:** Yaşam temposunun yoğunluğu içerisinde, yüklenen farklı sorumluluklar ve bu ilişkilere zaman ayırmakta yetersiz kalma, iletişime de engel olmakta ve çatışmalar yaşanabilmektedir. Kişisel ihtiyaçlar ve başkalarının ihtiyaçlarının giderilmesi, ilişki içinde olduğumuz kişilerle konuşmaya vakit bulamama, herkesin kendi işinin acil olması, her şeye yetişememe yanlış anlaşılmalara neden olabilir (Kaushal ve Kwantes, 2006:580). Sağlık alanında çalışanların farklı meslek grupları ve eğitimlerden gelmiş olması nedeniyle iletişimde mesaj algısında değişiklikler olabilmekte, ortak tıbbi dilin kullanılmaması, ilişkilerde aşırı samimiyet ya da hiç iletişimin olmaması çatışmalara sebebiyet verebilmektedir (Gümüş vd., 2013:75). Huan ve Yazdanifard (2012), acil servis, yoğun bakım ünitesi ve ameliyathanede çalışan tarafların iletişimde bilgiyi hatalı ve eksik ilettiklerinden bahsetmektedir.

**Statü Farklılığı:** Örgüt içerisinde değişik statü ve güç farklılıkları en önemli çatışma nedenlerinden biridir. Bazı kişi ya da grupların buldukları konumu diğer çalışanlardan farklı ve daha prestijli görmeleri, diğer çalışanlar arasında iletişim, algı sorunları ve çatışmalara neden olabilmektedir (Ceylan vd.,2000:43). Statü çatışmalarının birçoğu yaş ve kıdem olarak büyük olan bireylerin, daha genç ve kıdemi düşük olan kişilerin yönetimini kabul etmek istememe nedeniyle de olabilmektedir. Diğer taraftan kendilerini daha üst statüde gören kişi ya da gruplar, diğerleri ile aynı seviye de görülmelelerini hissetmeleri de bu türden tepkiler yaratabilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 316). Tabak ve Orit (2007) yaptıkları çalışmada hemşirelik mesleğinde hekimlerle olan çatışmaların önemli bir stres kaynağı olduğu konusunu ele almaktadır. Akyürek ve arkadaşları da yaptıkları araştırmada yıkıcı hekim davranışlarını deneyimleyen hemşire oranının yüksek olduğunu ve bu davranışlar nedeniyle işten ayrılmanın azımsanmayacak oranda olduğunu, hekimlerin görev esnasında hemşirelerle iş birliğine gitmeyi gerekli görmediğini, hemşirelerin profesyonel rollerini ve hasta bakımında kararlara katılımı onaylamadıkları belirtilmektedir (Akyürek ve arkadaşları,2005:170).

**Ekip çalışmasının etkili bir şekilde yapılamaması:** Örgütlerde hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için ekip çalışması önemlidir. (Karahan, 2007, s.119). Ekip çalışması, sağlığın her alanında, tüm kurumlarında ve özellikle hastanelerde, multidisipliner bir hizmet verildiği için önemlidir. Sağlık kurumlarında ekip çalışmasının önemi yıllardır tartışılan ve üzerinde çalışmalar yapılan bir konudur. Sağlık kurumlarında ekip çalışmasının en güzel örneği hasta bakım ekibidir. Ekipte değişik branş konsültan hekimler, hastanın kendi hekimi, teknisyenler, hemşireler, diyetisyen, laborant, tıbbi sekreter ve hatta stajyer öğrenciler dahi bulunmaktadır. Bu ekipte bir görev dağılımı söz konusudur. Örgütlerde çatışma nedenlerinden biri güç kaynağıdır (Liam ve Jenny, 1995: 5). Hastanelerde bu güç, resmi yetkinin elde bulunması, özel

uzmanlık alanında yetişmiş olmak, bölümler üzerinde karar verme yetkisi, bilgi sağlamada üstün olma konularındadır. Ekip içinde çözüme ulaşmamış bir konu var ise ekibin birbirine olan bağlılığı ve güveni azalacaktır. Araştırmalar sonucu ekipteki çatışmaların uzun sürmesi, çözülememesi ilgili tarafların başka fırsatları değerlendirerek işten ayrılmasına neden olabilir (Ford ve Bernes, 2002: 1). Bu ekip içinde tüm üyelerin birbirine bağlı olması gerekmektedir. Fakat bireylere verilen maaş, prim, terfi gibi ödüllerin adilane olmaması iş birliği düzenini bozar. Sağlık hizmetlerinin ekip çalışması mantığı tıpkı işleyen bir çark gibidir. Her bir dişli, diğerlerine uyumlu, eşit ritimle dönen bir sistemdir. Bu sistemin her bir dişli tanesi önemli görülüp destek verilmelidir (Karahan, 2007:121).

### 3.ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerde oluşan çatışmalar ya duygusal ya maddi kaynaklıdır. Duygusal çatışma kişilerarasındaki ilişkilerde yaşanan çatışmadır. Maddi çatışma gruplar arasında yaşanan çatışmadır (Jehn, 1997: 531). Örgütlerde oluşan çatışmalar değişik şekillerde sınıflandırılabilir. İşletmelerde en çok karşılaşılan çatışma çeşitlerini dört ana bölümde inceleyeceğiz (Akova ve Akın, 2015:518)

#### 3.1.Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar

**İşlevsel çatışmalar:** Örgütün amaçlarının yerine getirilmesinde ve pekiştirilmesinde olumlu katkısı olan çatışmalardır. Yöneticilere belli alanlarda mevcut sorunlar olduğunu sunularak örgüte yaratıcılık kazandırılmış olur. Bunun neticesinde zaman içinde örgütün yenilik ve değişimleri gerçekleşir (Koçel, 2005: 666).

**İşlevsel olmayan çatışmalar:** Örgütün amaçlarına ulaşmayı engelleyen çatışma şeklidir. Örgütün işleyişi bozulur bu yüzden çatışmaların işlevsel olup olmadığını iyi tespit etmek gerekir (Koçel, 2005: 665).

#### 3.2.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

**Potansiyel çatışma;** Daha ortaya çıkmamış ama ortaya çıkma ihtimali olan çatışma türleridir. Örgütün içindeki sınırlı kaynaklara erişim için yaşanan rekabet, iletişim eksikliği, işlevsel farklılıklar gibi nedenler bu çatışma türünde görülen nedenlerdir (Koçel, 2005:666).

**Algılanan çatışma;** Tarafların tamamı ya da birkaç kişinin çatışma ile ilgili açığa çıkmamış olan kısımları fark etmesidir. Yaşanan olay ya da durum hayal kırıklığı ya da kabullenememe duygusuna sebep oluyor ise bu çatışma şekli ortaya çıkar (Akova ve Akın, 2015:519).

**Hissedilen çatışma;** Taraflar artık birbirlerine karşı açık ve net olarak olumsuz duygular besler ve bizler, onlar bir ayrımcı tutum geliştirmiştir. Potansiyel çatışmanın hissedilmeye başladığı seviyedir (Akova ve Akın,2015:519).

**Açık çatışma;** Artık her şey açık ve net olarak birbirine yönelik yüz yüze tartışma, suçlamalarda bulunma, bilgiyi paylaşmama, ağır ifadeler kullanarak, olayları sabote etme ya da fiziksel şiddet kullanmaya kadar gidebilir (Koçel, 2005:666).

### **3.3. Taraflarına Göre Çatışmalar**

**Bireysel çatışmalar:** Birey olarak karar verirken ve tavrını seçerken ya da bir eylemde bulunurken zorlanma şeklindedir (Akova ve Akın, 2015: 520).

**Bireylerarası çatışmalar:** İki ya da daha fazla sayıda kişinin anlaşmazlık yaşadığı durumlardır. Bunun en büyük nedeni örgüt üyelerinin farklı kişiliklere sahip olmaları, bilgi düzey, amaç ve beklentilerindeki farklılıklardır (Koçel, 2005: 667).

**Bireyler ve gruplararası çatışmalar:** Bu çatışmalar, grup tarafından örgüt bireylerine belirli normları kabul etmeleri ile ilgili zorlamalar söz konusudur. Sunulan özellikleri benimsemeyen bireyler grup ile ters kutuplarda kalacak ve çatışma yaşanacaktır (Koçel, 2005: 668).

**Grup içinde ve gruplararası çatışmalar:** Örgüt içindeki en çok rastlanan ve yönetimi en zor olan çatışma biçimidir. Grup içindeki üyelerin uyumsuzluğu sonucu olan grup içi çatışma, aynı bölümün yöneticisine bağlı olan grupların çatışması da gruplar arası çatışma şeklinde görülmektedir. Örgüt içinde en sık rastlanan çatışma tipidir ve yönetimi zordur. Gruplardaki üyelerle grup arasında bir uyumsuzluk olması halinde ortaya çıkan çatışma grup içi çatışmadır. Aynı bölüm yöneticisine bağlı grupların birbirleri ile çatışması da gruplar arası çatışmalardır (Akçakaya, 2003: 13).

**Örgütlerarası Çatışma:** Bir örgüt ile diğer örgüt arasındaki çatışma şeklidir (Altan, 2010: 161).

### **3.4.Organizasyon (Örgüt) İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar**

Seval'e göre bireylerin organizasyon içindeki yerlerine göre çatışma türleri aşağıdaki şekildedir (Seval, 2006:245).

**Dikey Çatışma:** Örgütlerde çoğunlukla ast ve üst arasında yaşanan çatışmalardır. Birçok nedeni olabilir. Örneğin; yönetim kademesindeki kişilerin etkin yönetim beceri ve donanımına sahip olmaması dikey çatışmaya neden olur.

**Yatay Çatışma:** Örgütlerde hiyerarşik seviye olarak eş değer olan kişiler veya birimler arasında meydana gelen çatışmalardır. Genel olarak bu kişiler ya da birimler arasında rekabetin iyi yönetilememesi sonucu oluşur.

**Emir-Komuta Kurmay Çatışmaları:** Örgütteki kurmay personel ve komuta personelleri arasında olan çatışmalardır. Yetki alanlarının iyi belirlenmemesine bağlı olarak ortaya çıkar. Çoğunlukla kurmay personelin geliştirdiği önerilerin uygulanması ile ilgili komuta personeline fikirlerini baskı ile empoze etmelerine bağlı olarak çatışmalar oluşur.

### 3.5.Diğer Çatışma Türleri

**Amaç Çatışması:** Amaç çatışması, değişik düzeylerde ve farklı düşüncelere sahip taraflar arasında amaç farklılığı nedeniyle taraflardan biri diğer tarafı amacına ulaşmasın diye engelleme çalışmalarında bulunabilmektedir (Altan, 2010:3). Yıldızoğlu, Tablo 1’de örgütlerde başlıca çatışma türlerini özetlemiştir.

**Rol Çatışması:** Rol çatışması, bireylerin toplum ve örgütlerde üstlendikleri (yönetici, ebeveyn gibi) roller arasında gelişen uyumsuzluklarda çatışmalara neden olabilmektedir (Altan, 2010: 3).

**Duygusal Çatışma:** Tüm çatışmalar duygusaldır. Bireylerin farklı görüşleri nedeniyle kişisel ya da grup hedeflerine yönelik tehdit algılarından kaynaklanan duygular üretirler. Her iki tarafın da aradaki çatışmayı yönetebilmesinde duygusal zeka ön plana çıkmaktadır (Jordan ve Troth, 2004:200)

**Kurumsal Çatışma:** Kurumsal çatışma ise, çatışmaya neden olabilecek durumların, çatışmanın boyutunun, çatışma halinde tarafların ne şekilde davranacaklarının ve çözüm için hangi yöntemleri kullanacaklarının ayrıntılı bir şekilde tespit edildiği (Örneğin patron-çalışan arasındaki olaylar gibi) çatışmalardır (Koçel, 2003: 669).

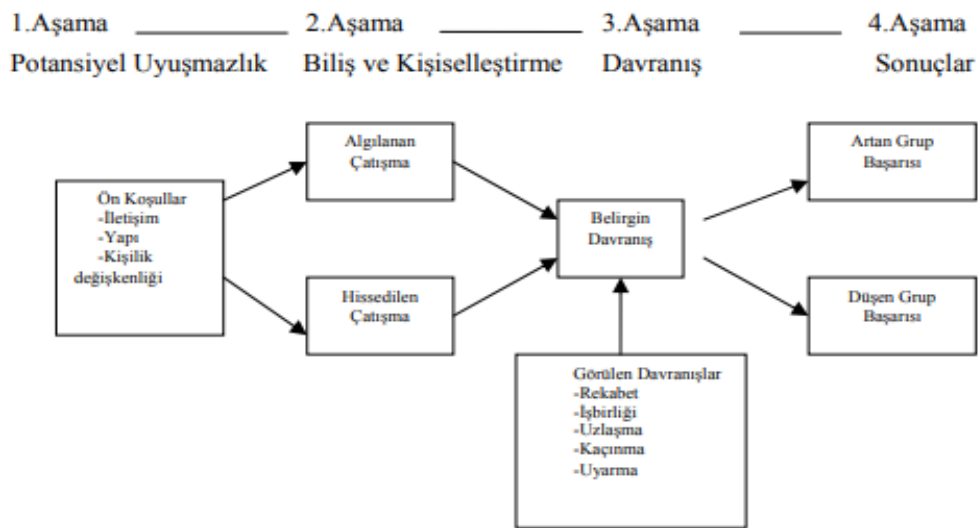
**Tablo 1:** Örgütlerde Başlıca Çatışma Türleri

Niteliğine Göre	Taraflar Açısından	Ortaya Çıkış Şekline Göre	Örgüt İçindeki Yerine Göre	Diğer
1.İşlevsel Çatışma 2.İşlevsel Olmayan Çatışma	1. Birey İçindeki Çatışma 2. Bireyler Arası Çatışma 3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma 4. Gruplar Arası Çatışma 5. Örgütler Arası Çatışma	1.Potansiyel Çatışma 2.Algılanan Çatışma 3.Hissedilen Çatışma 4. Açık Çatışma	1. Dikey Çatışma 2. Yatay Çatışma 3. Emir-Komuta Kurmay Çatışmaları	1.Amaç Çatışması 2. Rol Çatışması 3.Duygusal Çatışma 4.Kurumsal Çatışma

**Kaynak:** Yıldızoğlu, H. (2013). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

#### 4.ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SÜRECİ VE ETKİLERİ

Robbins, örgütlerde çatışmanın dört aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir (Şekil 1).Potansiyel çatışma olarak bilinen ilk aşamada çatışmaya sebep olacak durumlar söz konusudur. İkinci aşama ise biliş ve kişiselleştirme evresi olarak bilinir. İlk aşamadaki durumlar hayal kırıklığı yaratmış ise durum potansiyel uyumsuzluk düzeyine çıkmıştır. Bir sonraki aşama davranış aşamasıdır. Dördüncü ve son aşama ise çatışmanın sonuçlarıyla ilgilidir (Can,2005:382).

**Şekil 1:** Çatışma Süreci

**Kaynak:** Can Halil. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s.382



#### 4.1.Örgütsel Çatışma Bir Değerdir.

Örgütsel çatışmalar aslında tüm organizasyonlar için iyidir. Çatışmalar değişimi teşvik eder, değişimlerde organizasyonların yeniliklere uyum sağlayarak hayatta kalmasını sağlar. Aşağıda şekil 2’de görülen modelde olduğu gibi değişim herhangi bir arzunun kişiyi tatmin etmemesi nedeniyle gelişir. Aslında değişiklikler çatışmalardan ilham alarak gelişmektedir. Burada çatışma değişimin katalizörüdür. Eğer bizler ürün ya da hizmetlerimizi değişen koşullara uyarlamazsak, rakiplerimizin eylem ve teknolojileri bakımından geride kalırsak ya da müşteri ihtiyaçlarını karşılayamazsak içinde bulunduğumuz organizasyonlar hastalanacak ve zamanla yok olmaya başlayacaktır.

Çatışma.....> Değişim.....> Uyum.....> *Hayatta Kalma*

**Şekil 2:** Çatışmada Hayatta Kalma Modeli

**Kaynak:** Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1974), p. 20.

Değişim olmadan hiçbir organizasyon ayakta kalmaz ve çatışmalarda değişimi teşvik eder. Çatışmalar çok yüksek seviyede olabilir çözüm gerektirir ya da çok düşük seviyede olabilir uyarı gerektirir. Çatışmaların işlevsel seviyeleri yenilikler ve daha kaliteli kararlar almak için olumludur. Yapıcı çatışma biçimleri kurumlara destek sağlar ve o organizasyonun ana amaçlarını destekler (Robbins,1978:5).

#### 4.2.Çatışmaların Olumsuz Etkileri

Aşağıda, bireylerde çatışma sonrası oluşan olumsuz etkilerin kısa bir listesi verilmiştir (Amason,1996;Dana, 2001 ve ark).

##### Psikolojik Etkiler

- ✓ Başka şeylere karşı ilgisizlik,
- ✓ Çalışmak için isteksizlik,
- ✓ İş memnuniyetsizliği,
- ✓ Başkalarından uzaklaşma ve yabancılaşma,
- ✓ Hayal kırıklıkları

### **Davranışsal Tepkiler**

Aşırı sigara içme, alkol almaya başlama gibi daha önce olmayan alışkanlıkların ortaya çıkması. Başkalarına karşı düşmanca davranma, başkaları ile iletişimi azaltma ve kendisi ile görüşmek isteyenlere iletişim kanallarını kapatma.

### **Çatışmaların Mali Etkileri**

Dana (2001), çatışmanın ne gibi maliyetlerinin olduğunu da listelemiştir. Bunlar sırasıyla;

Zaman kaybı: Bireysel ve kurumsal performansı etkilenmesi,

Sabotaj, hırsızlık ve hasar: Çatışmalar, iş yerinde sabotajlara, çalışanlarda moral problemlerine, hizmet/ürün Pazar payının düşmesine ve dolasıyla verimlilik kaybına neden olur. Ayrıca kuruluşların zamanlarının çoğunu çatışmalarla uğraşarak geçirmeleri durumunda, çalışanlar ulaşmaları gereken önemli hedeflere odaklanamayabilir. Çatışmalar üyelerin hayal kırıklıklarını açığa vurmalarına, daha çok çatışmalar hakkında dedikodu yapmaya ve ellerindeki projelere daha az odaklanmalarına neden olur. Bu nedenle kuruluşlar temel kaynaklara, müşterilerine, paraya ve bağlılıklarına erişimlerini de kaybedebilirler.

Sağlık Maliyetleri: Çatışmalar toplumsal travmalara neden olarak, bireylerin atalarının düşmanlarına karşı kırgınlık şeklinde yeni nesillere aktarıma sebep olabilir. Ayrıca bireyler, uzun süreli yoğun çatışmalardan duygusal ve fiziksel olarak etkilendiği için psikosomatik bozukluklar ortaya çıkabilir.

Bir çatışma durumunda birey kendi kişisel kazanımlarını elde etme eğiliminde olabilir. Kurumsal kimlik algısı kaybedilmiştir.

Birey, kötü kararlar alınıp yeniden gereksiz, zaman kaybına neden olacak girişimlerde bulunabilir.

Oluşan tüm çatışmalar, grupları, insanları kendi temel hedeflerinde rahatsız edebilir ve onları amaçları dışına yönlendirebilir.

**4.3.Çatışmaların Olumlu Etkileri:** Çatışmaların olumsuz etkilerinin yanında bazı olumlu etkileri de olabilir.

Bireyleri daha fazla çaba sarf etmeye ve daha çok çalışmaya teşvik eder. Bir çatışma durumunda birey yeteneklerini, becerilerini kullanır.

Baskınlık, saldırganlık, saygı ve ego gibi belirli psikolojik gereksinimleri karşılayabilir. Yapıcı kullanımlar için bu dürtüler serbest kalma şansı bulur.

Üretken ve yaratıcı fikirler ortaya çıkabilir.

Gruplar ve kişiler arası dinamiklerin canlı kalmasını sağlayan, bireylerin örgütsel yaşamlarına çeşitlilik katması bakımından sosyal değişimlere katkıda bulunabilir.

Bireyler arasındaki sorunların karşılıklı olarak anlaşılmasını kolaylaştırır ve yönetimler ile insanlar arasında daha iyi koordinasyonu sağlar. Ayrıca grup üyelerinin ihtiyaçlarını gruplarda tartışmalarına izin verilmesiyle grup içindeki ilişkiler ve birliktelikler güçlenir. Grup sağlığı genel olarak grup içi çatışmalar olmadan karşılıklı iyi iletişime doğru gider.

Gruplar arasında olan çatışmalar, gruplar arasında birimler oluşmasına ve grupların popüler hedeflerine ulaşmak için çalışırken işbirliğine girmelerine neden olur.

Yaratıcılığı teşvik eder. Çatışmalardan sorunlara etkili çözümler aramak kuruluşlar için iyi bir şans olabilir. Üyeler sorunlarını farklı açılardan ele alırken yaptıkları beyin fırtınası çalışmaları güzel sonuçlar çıkarabilir.

Görüşler paylaşılır ve saygı duyulur. Örgüt üyelerinin diğer grup bireyleri ile kendi görüşlerine de katkıda bulunmaları için iyi bir fırsattır. Örgüt üyeleri, birbirlerini aktif olarak dinlemek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışırken görüş ve deneyimleri paylaşım ile ilgili bir araya gelinebilir. Çatışmalar gelecekteki iletişimi geliştirmek ve mevcut sorunlara kolay çözümler sağlanabilmesi için bir araç olabilir.

Çatışmalar, grubun erken karar vermesini engeller. Bu karar verme sürecinde katılımcıların ihtiyaç ve sorunlar üzerinde düşünerek olumlu sonuçlar bulmalarına neden olur.

Çatışmalar, tarafların endişelerinin anlaşılmasına izin vererek, her iki tarafın da kendi kuruluşları ve ilişkileriyle çıkarlarına hizmet eden anlaşmalara neden olur.

## 5.ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİM SÜRECİ

Örgütsel çatışma yönetimi çalışmaları onlarca yıldır ekonomistler, psikologlar, sosyologlar, siyaset bilimciler tarafından araştırılmakta olan bir konudur. Sadece son yıllarda yönetim perspektifi açısından, sosyal bilimciler tarafından geliştirilen teorik yaklaşımlar ile değişimleri pratik hale getirmek yaklaşımı değer görmektedir (Robbins,1978:2).Çatışma yönetiminde organizasyonlarda en yaygın olarak başkalarıyla iyi geçin, çatışmalardan kaçın geleneksel yaklaşımı devam etmektedir. Çoğu üst yönetici organizasyonlar kurumunda barış, uyum ve

sukuneti sağlayan bölümleri övüyor ve ödüllendiriyor. Birimler arasındaki uyumsuzluk, dengesizlik ve memnuniyetsizlikleri ise olumsuz olarak değerlendiriyor. Yöneticiler kendileri değerlendirilirken örgütlerinde çatışmaların olmaması kendilerinin daha iyi bir yönetici olarak görünmesini sağlayacaktır (Robbins,1978:3).

### 5.1.Örgütsel Çatışma Yönetim Yaklaşım Şekilleri

Örgütsel çatışmalar tamamen ortadan kaldırılamaz. Örgüt lideri, çalışanların düşünce üretimine elverişli yararlı çalışmalarını engellemezler. Örgütün etkililiği için önemlidir. Çatışma yönetiminde önce çatışma yoğunluğu saptanır, konu teşhis edilir, değerlendirilir ve uygun müdahale yöntemleri bulunarak sonuçlar izlenir (Alp, 1997: 102).Çatışmaları yönetebilmek için örgüt hedefleri iyi bilinmeli ve çatışmalar örgütü daha üst düzeylere taşımak için araç olarak kullanılmalıdır. Bu şekilde bir yaklaşım tarzını sergilemek iyi bir yöneticilik becerisi gerektirir (Arslantaş ve Özkan, 2012: 558).Çatışmalar başıboş bırakılarak görmezden gelinmesi çatışmanın yapıcı etkisini ortadan kaldırır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, 6). Çatışmalar yönetilirken çatışma düzeyinin optimum noktada tutulmasını içerecek tüm alternatifler uygulanmalıdır. Çatışma düzeyi yüksek ise örgüt performansı olumsuz etkilenir. Kuramcılar çatışma yönetiminde çözüm için Tablo 2’de görüldüğü gibi değişik yaklaşım şekilleri önermişlerdir (Başaran, 2004: 342).

**Tablo 2:** Kuramcıların çatışma yönetim çözüm önerileri

Yapısal yönetim ve örgüt kuramcıları	Otoriter bir yaklaşım ile çözmek
Yönetsel kuramcılar	Pazarlıkla, zor kullanarak ya da yöneticileri güçlendirerek çözmek
Davranışsal kuramcılar	Çatışan kişileri bir araya getirerek, kendilerinin çözmesine olanak sağlamak
Sistem kuramcıları	Çalışanların ortak değer geliştirip karşılıklı konuşma yöntemiyle çözüm üretmesi

**Kaynak:** (Başaran, 2004: 342).

Tablo araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

### 5.2.Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleri

Çatışma çözüm yöntemleri örgütlerde uygulanarak çatışma düzeyi kontrol altına alınmaya ve çatışmanın olumsuz yönleri azaltılmaya çalışılmıştır. Çatışma çözüm yöntemleri rekabeti

gerektirir. Çatışmalar için geçici ya da kalıcı çözüm modelleri oluşturulmuştur (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 79).

Louis Pondy yaptığı çalışmasında örgütte çatışmayı yaratan güç merkezlerinin çok etkili oldukları zaman yönetimin bu çatışmayı önlemesi mümkün olmayabilir. Örgütlerde çatışmaların daha iyi anlaşılabilmesi yönetim ve örgütsel davranış teorilerinin araştırılmasına bağlıdır. Bu konuda ortaya konulan üç model vardır (Pondy,1967:359).

**Pazarlık modeli:** Bu modelde kıt kaynaklar nedeniyle rekabet eden grupların tarafları arasındaki pazarlık ilişkisi söz konusudur. Bu model özellikle emek yönetimi analizi için; İşçi-işveren ilişkileri, bütçeleme çalışmalarının süreci, personel-hat (alan) çalışmaları uyuşmazlıkları için uygundur.

**Bürokratik model:** Bu modelde bir sözleşmenin tarafları arasındaki ast-üst ilişkisine dayanan anlaşmazlıkları analiz etmeye ve uyuşmazlıkları yönetmek için uygulanır. Bu modelde birinci derecede davranış denetimleri için örgütün yarattığı sorunlara yöneliktir.

**Sistem modeli:** Bu model çalışanların arasındaki fonksiyonel ilişkilere bağlı çatışmalarını veya sistemler arasındaki çatışmaları inceler.

### 5.2.1.Çatışmanın incelenme aşaması:

Çatışmaları yönetebilmek için mevcut olayı inceleme aşaması çok önemlidir. Oluşan çatışma döneminde 5 aşama tanımlanır:

**Gizli çatışma(koşullar):** Çatışmanın teşhisi yapılmış mıdır? Örneğin olay gizli çatışma ise kıt kaynaklar için mi rekabet var, özerklik dürtüleri mi söz konusu ya da alt birim hedefleri mi farklı. Aslında yapılan çalışmalar göstermiştir ki gizli çatışmalarda rekabet çatışmanın temelini oluşturmaktadır. Bireylerin eldeki kaynaklara yönelik talebi var ve talepler mevcut kaynakları aşıyor ise buradaki özerk ihtiyaçlar çatışma nedeni olarak öne çıkabilir. Bireyin istediği bir faaliyet alttaki birimlerle çakışıyor ve hedef sapması oluyorsa yine çatışmalar ortaya çıkabilir. Burada konu yapılacak eylem ile ilgili fikir birliğine varamamaktır (Pondy,1967:300)

**Algılanan çatışma (bilis):**Gizli çatışma olmadığında çatışmanın algılandığı durum “Anlamsal modeli” nedeniyle ortaya çıkabilir. Tarafların birbirlerinin gerçek durumunu yanlış anlamalarından kaynaklıdır. Bu tür çatışmalarda iletişim becerilerinin geliştirilerek çözülebileceği ileri sürülmektedir. Burada çatışma mekanizmasını sınırlayan durum dikkat odaklama mekanizması ve bastırma mekanizmasıdır. Bastırma mekanizması daha çok örgütten ziyade kişilere uygulanmaktadır. Bireyler sadece hafifçe tehdit eden çatışmaları engelleme

eğiliminde farkında lığa sahiptir. Çatışmalar güçlü tehditler haline dönüşürse bu direk bireyin kişiliğine yönelik bir hale dönüşür. Kuruluşların daha az sorunla başarılı bir şekilde yüzleşebilmeleri için programlı çalışmalar yapmaları gereklidir (Pondy,1967:301).

**Hissedilen çatışma(duygu):** Bu çatışma biçimi gerginlik modelidir. Herhangi bir nedenle kişi bu duygular içine girmiştir. Önemli olan çatışmanın ne zaman kişiselleştiğidir. Yakın ilişkilerde en yaygın olan düşmanca duygular yaşanabilir. Birikmiş düşmanlıkları bertaraf etmek için uygun yollar denenmelidir (Pondy,1967:302).

**Açık çatışma (davranış):**Fiziksel ya da sözlü şiddet barındırmamakla beraber saldırgan ya da savunmacı yaklaşımlar, karşı tarafın planlarını engelleme çalışmaları, kasıtlı olarak verilen desteğin çekilmesidir. Kasıtlı ve bilinçli olarak karşıdakini hüsrana uğratan bir yaklaşımdır. Burada davranış işbirlikçi olmayan, emek-yönetim anlaşmazlıkları veya idari anlaşmazlık şeklinde olabilmektedir (Pondy,1967:303). William G. Scoth yaptığı çalışmada çıkar gruplarının çatışmasında yanal çözümleme mekanizmaları, ast-üst çatışmaları, çözüme yönelik yasal süreç ve temyiz sistemini tanımlamaktadır. Yine örgütsel yan çatışmaları önlemek için tasarlanmış düzenlemeler, alt birimleri tanımlayan ve sınırlayan çizelgeler, iş tanımları, iş planlamaları sorumluluklar tanımlanarak karşılıklı bağımlılığı azaltmak çözüm yöntemlerindedir. Bir işletmedeki departmanların mükemmel uyum içinde hareket etmesi çatışmaların ortaya çıkmasını engellemek için yeterlidir.

**Çatışma sonrası (koşullar):** Bu bölüm en son ve en önemli aşamadır. Çatışma gerçekten tüm katılımcıları tatmin edecek şekilde çözümlerse, daha işbirlikçi ve olumlu bir ortam yaratılmış olur. Bir diğer seçenek bireyler düzenli bir ilişki içinde çabalarken önceden algılanmayan gizli çatışmalara odak kayabilir. Diğer taraftan, eğer çatışma sadece bastırılışa ve çözümlenmemiş ise, gizli çatışma koşulları ağırlaşana kadar bir noktada patlayabilir ve ilişkileri bitirebilir (Pondy,1967:304).

Bir çatışmada hangi yönetim tarzının uygulanacağı ile ilgili karar vermek için bazı sorulara cevap bulmak gerekir.

### 5.2.2.Çatışmanın çözümlenme aşaması:

Örgütlerde Çatışmalar örgütte görev alan personel özellikleri dikkate alınıp, kurum yapısına uygun yöntemlerle çözülmeye çalışılır. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Özalp,1989:104).

Problemleri çözme yaklaşımı,

Önemli ve detaylı amaçları bulma,

Yumuşatma yoluyla çatışmaların önlenmesi,  
Yetkinin kullanılması yoluyla çatışmaların çözümlenmesi,  
Kaynakların çoğaltılarak çatışmaların azaltılması,  
Kaçınma yöntemi,  
Çatışmanın tarafı olan kişiler ve örgütsel ilişkilerin değiştirilmesi,  
Pazarlık etme yöntemi,  
Politik diğer yaklaşımlar

### **5.2.3.Çatışmanın çözümünde kullanılacak diğer genel yaklaşımlar:**

Aşağıda genel yaklaşımlardan bazıları verilmiştir (Tulunay,1990:333):

Saldırgan davranışları düzenlemek, tüm personele eşit davranarak ortaya çıkma ihtimali olan sürtüşmeler için kurallar belirleyerek standart yöntemler oluşturmak,

Ödül sisteminde değişiklik yaparak işbirliği ya da rekabeti sağlamak,

İş-akışını, iş düzenlemelerini, yasal boyutlarını ve kişilerarası ile gruplar arası işle ilgili ilişkileri düzenleyerek çatışma olasılığını azaltmak,

Öngörülebilir çatışmaların kolayca çözülmesini sağlamak için çözümünü arabuluculuk, hakem ya da üçüncü taraf müdahalesi sorumluluğu olan oluşum kurmak,

Kilit noktalarda bulunan ve çatışmaları çözme ile ilgili taktikleri kullanabilen personeli eğitmek.

İş tanımları oluşturulurken, değişik düzeylerde ortaya çıkma ihtimali olan çatışmaların içeriğini belirlemek ve en uygun personeli istihdam etmek,

Çalışılan örgütlerde biz duygusunu geliştirebilmek,

Çatışma belirtilerini doğru değerlendirerek uygun çözümü üretmek.

Çatışanların bulunduğu toplantılar yapmak, Toplantı esnasında güven duyabilecekleri ortamı oluşturmak. Taraflar düşüncelerini bir kayıp yaşayacaklarını düşünmeden rahatça paylaşabilmeli. Her iki tarafı da istedikleri ölçüde ikna ederek çözüm üretmek.

## SONUÇ

Kavramsal olarak anlatılan çatışmalarla ilgili çatışmanın nedenine göre farklı aşamaları, farklı şekillerde yönetilmekle beraber, hepsinin amacı anlaşmazlıkları kontrol altına alınarak çözüme kavuşturmadır. Ancak çatışmaların çözülebilir olması her düzey çatışmanın kolay çözülebileceği anlamını taşımamalıdır. Anlaşmazlıkların olumlu sonuçlandırılması, bireylerin karşılıklı iyi niyetine, cesaretine, iradesine bilgi ve becerisine bağlıdır. Sonuç olarak bireylerin istedikleri hedef konusunda anlayış birliğine varılamazsa uzlaşmadan söz etmek mümkün olmayacaktır. Örgütsel ilişkilerde çalışanların mutluluğunun sağlanması önemlidir. Çalışanı mutlu olan kurumlar rekabet avantajını elinde tutabilirler. Yapıcı ve olumlu rekabet ortamı, huzurlu çalışma koşullarının sağlanması, adaletli ve güvene dayanan ilişkiler geliştirilerek liyakate önem verilmesi olma ihtimali olan çatışmaların daha kolaylıkla yönetilmesini sağlayacaktır. Farklılıkların avantaja dönüştürülmesi yöneticilerin en önemli becerisi olacaktır.



**KAYNAKÇA**

Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118.

Açıkgöz, G. (2014). Örgütsel çatışma nedenleri, çözüm yöntemleri ve sağlık çalışanları (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Akova, O. ve Akın, G. (2015). Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri

K. O. Özer, M. Hızıroğlu ve A. Saydamlı Çatışma Yönetimi, (516-549), İstanbul: Adra Yayıncılık.

Akyürek B. Özer S, Argon G, Conk Z. Hekim davranışlarının hemşire memnuniyeti ve hemşirelerin işine devam etme durumu üzerine etkisi, *Ege Tıp Dergisi*, 2005,44(3): 167-172.

Al-Ahsan, Abdullah, (1999). The origin of human history and the first man. *Islamic studies*, 38.1:63-68

Altan, Y. (2010). Örgütsel Çatışma ve Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 159-168.

Alp, S. (1997). İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Amason, A.C (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategies Decision-making: Resolving a Paradox for Top Management Groups. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148

Arslantaş. H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2): 555-570.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer yayınları.

Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde insan ilişkileri yönetimsel davranış. 3. basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Baysal, C., Tekarslan, E. (1996). Davranış Bilimleri (2.baskı), İstanbul: Avcıol Basım Yayın, s.361.

Can Halil. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s.382

<http://tdkterim.gov.tr/bts>. Erişim Tarihi:04.05.2022.

Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). "Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (1): 39-51

Dana, D (2001). Conflict resolution: Mediation tools for everyday worklife. New York: McGraw-Hill

Deetz, Stanley A. & Sheny & Stevenson (1986). *Managing Interpersonal Communication*. New York. Herper

Don, H., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2001). *Organizational behavior*. *South-Western, Cengage Learning*.

Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon* (3. Baskı). İstanbul, Beta Basım A.Ş.

Eren, E (1984). *Yönetim Psikolojisi* (İstanbul. Üniversitesi Yayını No: 3182),457

Eroğlu, F. (1992). “Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi”, Yüksek lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, E.M.(2012). “Örgütlerde Çatışma”, Örgüt Sosyolojisi, (Ed. M.Z.Kıran), Bursa.

Ford, J. Ve Barnes, C., 2002, *Measuring Conflict: Both The Hidden Cost And The Benefits Of Conflict Management Interventions*, [www.mediate.com](http://www.mediate.com). (26.06.2022)

Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin, ss.368.

Gümüş, S. (2013). Sağlık işletmelerindeki çatışmaların hizmetlerinin pazarlanmasına etkileri. Hiperlink eğit. İlet. Yay. San. Tic. ve Ltd. Şti. İstanbul,70-95

House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational behavior and human performance*, 7(3), 467-505)

Huan, L. ve Yazdanifard R. (2012). “TheDifference of Conflict Management Stylesand Conflict Resolution in Workplace” *Business &Entrepreneurship Journal*,(1): 141- 155

JEHN, Karen. A(1997). ‘A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups’, *Administrative Science Quarterly*,42,531.

Sayı: Karahan, A. (2007). *Hastane İşletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Afyon.

Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human performance*, 17(2), 195-218.

Karahan, A.(2007). *Hastane İşletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği*. (Yayınlanmış Doktora Tezi),Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.

Karcıoğlu F, Alioğulları Z. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.

Kaushal R, Kwantes CT. The role of culture and personality in choice of conflict management strategy, *Int J Intercult Relat*, 2006,30:579–603.

- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Leung, Yu Fai (2010). Conflict Management and Educational Intelligence. Unpublished Thesis for Degree of Business Administration, Southern Cross University, Lismor.
- Liam, D. Ve Jenn., S., Ocak 1995, Conflict, Power, Negotiation, British Medical Journal, vol 310, issue 6972. S. 36-49
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde Çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-114.
- Tabak, N., & Orit, K. (2007). Relationship between how nurses resolve their conflicts with doctors, their stress and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 15(3), 321-331.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Çatışma nedenleri ve yönetimi: Otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2): 75-92
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.
- Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California management review*, 21(2), 67-75.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 245-254.
- Stewart, F. (1998). The root causes of conflict: some conclusions. *Queen Elisabeth House, Working Paper Series*, 16.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, A. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. (1): 1-19.
- Şimşek, M. Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon, (7. Baskı), Konya
- Tulunay, N. (1990). Örgüt içi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm yöntemleri ile ilgili bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Wieland, G. F. (1966). William G. Scott," The Management of Conflict: Appeal Systems in Organizations"(Book Review). *Sociological Quarterly*, 7(4), 515.
- Yıldızoğlu, H. (2013).Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

## BÖLÜM 8

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

**Dr. Öğr. Üyesi Levent YÜCEL<sup>9</sup>**

---

<sup>9</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Onbeş Kasım Kıbrıs Üniversitesi Siyasal ve Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme ve Yönetim Bölümü, lyucel1991@gmail.com ,ORCID: 0000-0002-1774-1855



## 1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KAVRAMSAL İÇERİĞİ

Yeni bilimsel bulgular, süreçler ve olaylar neticesinde en iyi olarak değerlendirilen görüş ve uygulamaların örgütlerce kabulü ve uygulanması, bazen hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleştirilebilirken bazen de çok yavaş ve kabullenmesi/uygulanması hayli zor olabilmektedir. Özellikle de klinik uygulama ve süreçlerin söz konusu olduğu sağlık sektöründe, iyi uygulamaların muhafaza edilmesi ve değişikliklerin gerçekleştirilmesi daha da zor bir hal alabilmektedir (Grol vd., 2013: 19).

Diğer taraftan, başarılı olarak görülen iş ve uygulamaların devamının sağlanması ile gerekli değişikliklerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda, mevcut olan ve gelecekte oluşabilecek belirsizliklerin giderilmesinin stratejik gerekliliği dikkate alındığında (Macit ve Erdem, 2019: 156); bilgi ve iletişimin yer bulduğu, çalışanların görüşlerinin ve davranışlarının önemsendiği bir örgüt ikliminin/yapısının oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Nilsen vd., 2020: 5). Çünkü artık günümüzde, hızla değişen şartlara uyum sağlamakta zorlanan örgütlerin, sadece işlemsel stratejileri benimsemeleri yeterli olmamakta, ilişkilerin derinleştirilmesi ve değerlerin süreklilik arz edecek şekilde artırılması olarak ifade edilen ilişkisel stratejilerin de benimsenmesi gerektiği kabul edilmektedir (Balogun ve Ogunnaike, 2017: 45).

Bu doğrultuda aşağıdaki konu başlıkları içerisinde, çalışanların görüş ve davranışlarının tespitinde önemli bir yer tutan örgütsel sessizlik kavramına açıklık getirilmeye çalışılacaktır. Ses ve sessizlik ile örgütler için çalışan sessizliği kavramının ne anlam ifade ettiği, çalışan ve örgüt sessizliğinin nedenleri, türleri ve izlenmesi gereken yollar/ alınması gereken tedbirler diğer açıklık getirilmeye çalışılan hususlar olarak yerini bulmaktadır.

### 1.1.Ses ve Sessizlik

Çalışan güdülerinin önemli bir yer tuttuğu, karmaşık ve çok boyutlu yapılar olan ses ile daha fazla belirsizlik içeren, gözlemlenmesi zor ve yanlış anlamlar yüklenmeye müsait sessizliğin çok farklı kavramlar olarak görülmesine rağmen birbirinin zıt kutupları olmadığını vurgulamak yerinde olacaktır (Dyne vd., 2003: 1389).

Diğer yandan, örgütler tarafından dikkatle üzerinde durulması gereken ses ve sessizliğin benzer sınıflandırmaya tabi tutulması, her iki kavramın aynı veya benzer unsurlarla şekillendirildiği

anlamına da gelmemektedir. Bu doğrultuda, örgütlerde sessizliğin sadece pasif bir onay işareti olarak algılanmaması gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışan sessizliği aktif, bilinçli, maksatlı ve planlı bir seçim olabileceği gibi kasıtsız olarak da meydana gelebilmektedir. Bu nedenle, belirli koşullar altında sessizlik, doğal bir ifade biçimi de olabilmektedir. Böyle bir durum çalışanların yaratıcı ve yeniliklere açık olmalarını engelleyebilmekte, sessiz kalma seçimi, hataların ve sorunların aydınlatılmasını durdurarak etkili çözümlerin üretilmesini güçleştirebilmektedir (Jeseviçiütè-Ufartiené vd., 2020: 21).

Bu maksatla, etkili ve verimli bir organizasyon kültürü ve farklılıkların bir değer olarak görüldüğü bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekliliği kabul edilmektedir. Fakat örgütlerde kalıplaşmış düşünce, değer ve davranışlarda değişiklikler meydana getirmek kolay olmamakta ve uzun zaman alabilmektedir.

Farklılıkların dikkate alındığı ve bir değer olarak görüldüğü bir örgüt iklimi oluşturulması sürecinde genellikle; farklılıklar örgütü ne kadar ayrı yönlere çekse de, örgüt de bu güçlere karşı o kadar direnecektir. Bu eğilimin bilinçli olmamasına rağmen örgütü yöneten örtülü varsayımlar dizisi tarafından yönlendirildiği varsayımı kabul görmektedir. Fakat böyle bir durumda, çalışanların çıkarıcı olması ve iyi niyetli olmayan bir şekilde muhalefet etmesi, örgütler için tedbir alınması gereken bir tehdit olarak ifade edilmektedir. Sessizliği yaratan ve sürdüren dinamiklerin rahatsız edici diğer bir yönü ise gözden gizlenmiş olmalarıdır. Gerçeği söylemenin riskli olduğunun hemen hemen tüm çalışanlar farkındadır, ancak bu gerçeğin kendisi "tartışılmaz" ve çok az çalışan değişimi sağlamak için ne yapması gerektiğini bilmektedir. Ayrıca, sessizliği meydana getiren gizli dinamikler örgütler için birçok sorun oluşturabilse de bu sonuçların sebeplerinin anlaşılması pek mümkün olmamaktadır. Bu etkenler neticesinde yönetim, çalışanların örgüte bağlı olmadığı, çıkarıcı ve fırsatçı olmaları nedeniyle sorunların meydana geldiği sonucuna da ulaşabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 721). Bu nedenle odak noktada, çoğulcu ortamların gereği olarak ifade edilebilen çalışan sesinin dikkate alındığı, çalışanların sesini duyurmasını sağlayan sistemler oluşturmanın gerekliliği kabul edilmektedir. Bununla birlikte, sesi teşvik eden etkili sistemler oluşturmak ve çoğulculuğu güçlendirmek için organizasyonel sistemdeki karmaşık dinamiklerin anlaşılması ihtiyacı bulunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 721).

## 1.2.Çalışan Sessizliği

İletişim için büyük önem taşıyan, bireysel, örgütsel düzeyde sonuçlar içeren ve yeni bir olgu olan örgütsel sessizlik (Jeseviçiütè-Ufartienè vd., 2020: 21) kavramı içerisinde çalışanların sessiz kalma kararı yaygın olarak görülmektedir. Bu kararın örgütler için potansiyel olarak çok önemli sonuçları olabilmektedir. Örneğin, çalışanlar kötü haberler konusunda sessiz olma eğiliminde olduklarından, olumlu bilgilerin organizasyon hiyerarşilerinde olumsuz bilgilere göre çok daha kolay yayılması ve etki alanı oluşturması muhtemel olarak görülmektedir. Bu durum ise, örgütlerdeki potansiyel problemler hakkında yöneticilerin elde edebileceği pek çok bilginin kaybedilmesi sonucunu doğurabilmektedir (Milliken vd., 2003: 1473).

Önemli konular hakkındaki sessizlik, örgütlerdeki hataları tespit etme ve öğrenmeye katılma becerisini tehlikeye atabilirken, yöneticilerin kararlarını dayandırdıkları bilgilerde ciddi çarpıklıklar oluşması ihtimali bilgi kayıplarının önemini gösteren bir diğer olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Milliken vd., 2003: 1473). Özellikle de sağlık organizasyonlarında, kaynakların doğru yönetilebilmesi ve çalışanlar tarafından sunulan yeni fikirlere ulaşabilmesi amacıyla bilginin yöneticiler ve çalışanlarca karşılıklı olarak paylaşılmasından kaçınılmamasının doğruluğu ifade edilmektedir.Yönetim ve çalışanlar tarafından karşılıklı olarak paylaşılan bilgilerin yeni/farklı fikirler, araçlar ve hizmetler ile süreçlerin önünü açabilecek olması göz önünde tutulması gereken önemli bir husus olarak belirtilmektedir (Hosseini vd., 2019: 18).

## 1.3. Örgütsel Sessizlik

Yüksek örgütsel performansın en iyi parametrelerinden biri, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için eylemlerin planlanması ve uygulanmasına çalışanların katılımı olarak görülmektedir.Bu doğrultuda örgütler arasındaki mevcut eğilim, çalışanların fikirlerini daha iyi ifade edebildiği ve bilgilerini aktif olarak paylaşabildiği bir ortam oluşturma şeklinde kendini göstermektedir(De los Santos vd., 2020: 2). Fakat bu her zaman istenildiği şekilde gerçekleşmeyebilmektedir. Örgüt kültürü, yapılan işin kendine has özellikleri, yönetici ve çalışan yaklaşımları gibi etkenler hem personelin kendini yeterince ifade edebilmesini hem de bilginin aktif olarak paylaşılabilmesini zorlaştırabilmektedir.



Çalışanlar genellikle işi ve iş organizasyonlarını iyileştirmek maksadıyla daha iyi ve doğruya ulaşabilmek düşüncesiyle yeni fikirlere, bilgilere ve görüşlere sahiptir. Bazen bu çalışanlar seslerini duyurarak fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini ifade ederken bazen de sessizlikle meşgul olurlar ve fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini saklama eğilimi içerisine girebilmektedir.Çalışanların düşüncelerini, davranış ve beklentilerini ifade etmesi veya saklaması zıt kutuplar gibi görülebilmektedir.Çünkü sessizlik, konuşmamak anlamına gelirken ses, örgütlerdeki önemli beklentiler ve sorunlar hakkında konuşmak anlamına gelmektedir.Her iki durumunda (ses ve sessizlik) farklı etkenlerin sonucu olarak görülmesinin genel kabul gören bir husus olmasına karşın, genellikle benzer şekilde sınıflandırılmaya tabi tutulması konunun derinlemesine incelenmesinin gerekliliğini de ortaya koymaktadır (kabul edici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik; üç paralel ses türü kabul edici ses, savunmacı ses ve prososyal ses) (Dyne vd., 2003: 1359).

Bu durumda genel bir bakış açısıyla, örgütlerde faaliyet gösteren çalışanların istekler, beklentiler ve sorunlar hakkında konuşmasının beyhude veya daha da kötüsü tehlikeli olduğunu hissettirebilecek olguların mevcut olduğu savunulmaktadır. Ortaya çıkan sessizliği, örgütsel değişim ve gelişimin önünde kritik bir engel ve aynı zamanda önemli bir moral bozucu güç olarak görmek yerinde olacaktır(Morrison ve Milliken, 2000: 721).

## 2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Örgütlerdeki sessizliğin; yaşanmış geçmiş tecrübelere dayalı olarak konuşmanın riskli bir davranış şekli gibi algılanması, dışlanma korkusu, kişilik özellikleri, örtük inançlar, kültürel normlar, yöneticilerden veya diğer çalışanlardan olumsuz geri bildirim alabilme ihtimali, mobbing ve yöneticilere duyulan güvensizlik şeklinde ifade edilebilecek pek çok nedeni sıralanabilmektedir.

Geleneksel kavramsallaştırmalarda ise nispeten pasif bir davranış olarak belirtilen sessizliğin, aslında tıpkı örgütler gibi karmaşık ve çok boyutlu doğası vurgulanmaktadır. Sessizlik üzerine mevcut literatür, suskunluğun kilit rolüne değinirken, çalışanların susmaya yönelik sebepleri veya güdülerindeki farklılıkların önemine atıfta bulunmaktadır. Ayrıca, sessizlik türlerini farklılaştırmanın veya bunları tek bir genel yapıda birleştirmemenin faydaları savunulmaktadır. Çünkü, bazı sessizlik biçimleri teslimiyete dayalı pasif bir eylemken; çalışanların bilinçli ve maksatlı bir şekilde gizli bilgileri başkalarından saklayarak koruduğu durumlarda olduğu gibi

stratejik ve proaktif de olabilmektedir (Dyne vd., 2003: 1365). Bu noktadan hareketle, örgütsel sessizliğin nedenlerini bireysel, yöneticilerin tercih ve beklentileri ile örgüt kültürü ve işin doğası şeklinde sınıflandırmaya tabi tutmak yerinde olacaktır.

## 2.1. Bireysel Nedenler

Fikir ve bilginin (özellikle de örgütsel gelişime katkıda bulunabilecek olanların) bilinçli bir niyet dahilinde çalışanlar tarafından kendine özel tutmak için sessiz kalma kararı neticesinde saklanması olarak tanımlanan örgütsel sessizlik (Morrison ve Milliken, 2000: 707) bireyin kültürel, biyolojik ve sosyal faktörlerinden etkilenebilmektedir. Başka bir bakış açısıyla, davranışsal sorun olarak da ifade edilen örgütsel sessizlik, örgütün büyümesine katkıda bulunan düşünce ve fikirlerin ifade edilmesinin önünde ciddi engeller meydana getirmektedir (De los Santos vd., 2020: 2). Bu anlamda, çalışanlar düşük benlik saygısı, bilgi eksikliği, korku, bazı kişisel nitelikler ve olumsuz deneyimler nedeniyle de sessizliği seçebilmektedir (Jesevičiūtė-Ufartienė vd., 2020: 20).

Örgütsel sessizlik kavramının analizinde bir diğer önemli husus, onun bir bütün olarak organizasyon ve bireysel olarak her bir çalışan üzerindeki etkisi olarak görülmektedir. Bununla birlikte, sessizlik daha da önemli olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. İnsan kaynağının örgütler için çok önemli bir değere sahip olduğu düşüncesiyle, çalışanların sessizliği köklü bir inanç ve davranış haline geldiğinde, insanlar kendilerini örgütlerinin yararsız üyeleri olarak algılama eğiliminde olabilmektedir (Jesevičiūtė-Ufartienė vd., 2020: 20).

Çalışan sessizliğinin hüküm sürdüğü, inanç ve davranış şekli haline geldiği pek çok örgütte, çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin görüşlerini ve endişelerini saklamaları olasılığı ciddi bir sorun olarak görülmektedir. Çünkü örgütsel sessizliğin, örgütsel değişim ve gelişimin önünde potansiyel olarak tehlikeli bir engel oluşturması muhtemeldir (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

## 2.2. Yöneticilerin Tercih ve Beklentileri

Yöneticilerin, farklılıkların ve değişimin örgütler içerisinde kabul görmesinin sağlanması görevi bulunmaktadır. Bu doğrultuda süreçlerin ve standartların belirlenmesi neticesinde, tüm çalışanların örgütlerin amaç, hedef, misyon ve vizyonu gerçekleştirmek için özendirilmesi,

farklılıkların bir değer olarak görüldüğü örgüt ikliminin tesis edilmesi ve oluşabilecek sorunları gidermek maksadıyla işin sahibi olan çalışanların dahil edildiği çözümler üretmesi gibi görevleri bulunmaktadır. (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2018: 558).

Yöneticilerin, değişim ve gelişmenin sağlanabilmesi için örgütlerin amaç ve hedefleri, çalışanlar, örgüt dışı unsurlar (örneğin sağlık kuruluşları açısından bakıldığında hastalar) gibi pek çok etkeni de dikkate alması gerekmektedir (Nilsen vd., 2020: 6).

Örgütlerde etkili iletişim ortamının, resmi ve resmi olmayan güçlü sosyal bağların sağlanması yöneticilerin dikkatle üzerinde durması gereken etkenler olarak yerini almaktadır. Fakat, örgütler için genellikle büyük avantajlar sağlayan bu etkenler bazen sessizlik ortamının oluşmasının önünü açabilmektedir. Bagheri ve diğerlerinin yaptığı sosyal ağ araştırması (2012: 55) sonuçları bu anlamda ilginç çıkarımlarda bulunmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre; iletişimi kolaylaştırma işlevi başta olmak üzere örgütler için belirli avantajlar sağlayan benzerlik, istikrar, iş akışı karşılıklı bağımlılığı ve resmi olmayan yoğun/güçlü sosyal ağlar ve güçlü bağlar sessizlik ikliminin gelişme olasılığında artışlar meydana getirebilmektedir (Bagheri vd., 2012: 54).

Diğer taraftan, üst düzey yöneticiler ve alt düzey çalışanlar arasındaki demografik farklılıklar, yönetimin sessizliğe katkıda bulunan inançlara sahip olma olasılığını artıracığı varsayılan bir diğer faktör olarak değerlendirilmektedir. Demografik farklılıkların, alt kademedeki çalışanların algılarını ve inançlarını etkileyerek bir sessizlik iklimine doğrudan katkı yapması olasılığı yüksek gözükmektedir. Ayrıca, yönetimin her zaman en iyisini bildiğine dair inanç içerisinde, çalışanların ise büyük oranda çıkarıcı olması, bu ortamın doğal sonucu olarak örgütlerde anlaşmazlıkların ve başarısızlıkların baş göstermesi üst yönetimin kolaylaştırmayan, caydırıcı yapılar ve politikalar inşa etmesini sağlayabilmektedir. Bu tür yapılar ise yukarı doğru bilgi akışının kısıtlanması, geri bildirim mekanizmalarının olmaması ve karar vermede yüksek düzeyde merkezileşme sonucunu doğurmaktadır (Bagheri vd., 2012: 54, 55).

### **2.3.Örgüt Kültürü ve İşin Doğası**

Örgütlerin en önemli sermayeleri içerisinde sayılarak performans artışında önemli katkı sağladığı belirtilen çalışanlar (Chen vd.,2020: 7), iç politika, demografik özellikler, üst yönetimin inançları, kolektifte şekillenen duygular ve iletişim süreçlerini içeren bir örgüt

kültürü modelinde yer almaktadır. Bu model, çalışanların nasıl hayal kırıklığına uğradığını veya konuşmaktan korktuğunu açıklayabilmektedir. Bu nedenle çalışan sessizliği, farklı durumlara ve etkenlere bağlı olarak farklı anlamlar taşıyabilmektedir (Jeseviçiütè-Ufartienè vd., 2020: 21). Bu etkenlerden biri olan, örgüt kültürü veya örgüt iklimi; belirli bir çalışma ortamının psikolojik olarak önemli yönlerine ilişkin paylaşılan ve kalıcı algıları ifade etmektedir. Fakat bir örgütün tüm birimlerinde ve faaliyet alanlarında aynı ya da benzer bir iklime sahip olduğunu düşünmek yanılığlara sebep olabilmektedir. Bagheri ve diğerleri (2012: 55) bu anlamda, çalışma ortamının her biri belirli bir faaliyet türüne ait çok sayıda iklime sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Diğer taraftan, çalışanlarında farklı güdülere ve motivasyonlara sahip olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu güdüler ve motivasyonların sadece bireysel etkenlerle şekillendirildiğini düşünmek yanıltıcı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Bu nedenle, çalışan sessizliğinin kişisel etmenlerin yanı sıra örgütsel bir modelden kaynaklanabileceği de göz ardı edilmemesi gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, deneyimsiz çalışanlar ile ilgili oryantasyon programlarının uygulanmadığı bir örgüt kültüründe, bu çalışanlar fikirlerinin anlamsız olduğunu ve hiçbir şeyi değiştiremeyeceklerini düşünebilmektedir (Jeseviçiütè-Ufartienè vd., 2020: 21).

Başka bir görüşe göre, çalışanların fikirlerinin anlamsız olduğu ve herhangi bir değişiklik meydana getirmeyeceğini düşündükleri ve sessizleştiği bir örgüt iklimi iki ortak inançla karakterize edilmektedir. Bu inançlar; “organizasyondaki problemler hakkında konuşmak çabaya değmez ve birinin fikrini ve endişelerini dile getirmesi tehlikelidir” şeklinde özetlenmektedir (Bagheri vd., 2012: 55).

Bu durumda çalışanların genellikle sessiz kalmayı tercih etmesi nedeniyle hem çalışanların hem de örgütün çalışma verimliliğinde ciddi sıkıntılar meydana gelebilmektedir. Bu tür bir sessizliği tercih eden çalışanlar, görüşlerinin hiçbir fark yaratmayacağına inanmaları nedeniyle önemli fikir ve görüşlere sahip olmalarına rağmen, meselelerden uzaklaşmaya çalışarak müdahil olmaktan kaçınmaktadır. Böyle bir durumda sessizlik, bir çalışanın gerekli bilgileri vermemesi ve mevcut durumdan memnun kalması, bir anlamda kasıtlı olarak pasif bir davranış sergilemesi şeklinde kendini göstermektedir. Olası tartışmalar, çelişkiler veya yaptırımlar nedeniyle, yüksek sesle konuşmanın, çalışılan pozisyon için de riskli olduğuna ve bu riskin, konuşmanın avantajlarına ağır bastığına dair inançlar da çalışanları bu pasif sessizliğe iten ve örgütler için

ciddi zararlar içerebilecek diğer etmenler olarak sıralanabilmektedir (Jeseviçiütè-Ufartienè vd., 2020: 21).

### 3. SESSİZLİK TÜRLERİ

Çalışanların iş doyumunu ve performans düzeyleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olan örgütsel sessizliğin (Parlar Kılıç vd., 2021: 7) nedenleri, biçimleri ve anlamları konusunda literatürde tam olarak bir fikir birliğine varıldığını söylemek mümkün gözükmemektedir. Sessizlik kavramlarının akustik ve pragmatik olmak üzere iki geniş kategoriden oluştuğunu belirten Pinder ve Harlos (2001: 333), her iki kategoride de sessizlikle ilgili üç ana tema bulunduğunu ifade etmektedir. Yazarlar; ilk olarak, bilim adamları arasında nadiren fazla anlaşmaya varılan ve her yerde bulunan bir konu vurgusuna dikkat çekmektedir. Genellikle onun karşısı olduğu varsayılan kavramlarla karşılaştırılarak incelendiği hususu ikinci tema olurken, sessizliğin anlamını ve önemini yorumlamak için meydana geldiği bağlamların çok önemli olması son tema olarak dikkat çekmektedir.

Pragmatik sessizlik kategorisi içinde, etkileşimli ve sosyo-kültürel biçimlerin önemine odaklanılarak örgütsel ortamlarda çalışan sessizliğini araştırmak için bir temel olarak kullanılmaktadır. Özellikle, sessizliğin kendi başına bir iletişim eylemi olabileceğine dair bir dizi biliş, duygu, onay veya itiraz gibi niyetleri içeren kanıtlar sunulmaktadır. Bunun örgütlerdeki bir davranış olduğu yönündeki argümanı destekler nitelikte (sessizlik ve uysallığın biçimlerine de açıklık getirmek suretiyle), çalışan sessizliğinin bilerek ya da bilmeyerek nasıl teşvik edildiğini, sürdürüldüğünü ve bazı durumlarda nasıl bozulduğunu açıklamak için modeller geliştirilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 333).

Sessizlik ve sesin çok boyutluluğuna dikkat çeken Dyne ve diğerleri (2003: 1360, 1361); sessizliği ve sesi farklılaştıran temel özelliğin, konuşmanın varlığı ya da yokluğu değil, aktörün işle ilgili iyileştirmeler hakkında fikirleri, bilgileri ve görüşleri ifade etmeye karşı saklama motivasyonu olduğunu savunmaktadır. Bu çerçevede yazarlar, sessizlik ve ses konusundaki mevcut yönetim literatürü doğrultusunda, çalışan davranışlarını ve üç spesifik çalışan güdüsünü vurgulamakta (teslimiyete dayalı serbest davranış, korkuya dayalı kendini koruma davranışı, işbirliğine dayalı diğer yönelimli davranışlar), sessizlik/ses türlerini bu anlamda kategorilere ayırmaktadır.

Bu kapsamda örgütsel sessizliğin oluşumunda, çalışan düşünce ve davranışlarının etki düzeyinin yüksekliği dikkate alındığında (Morrison ve Milliken, 2000: 722);sessizliği kabullenici, savunma ve prososyal sessizlik olarak ayırma tabi tutan Dyne ve diğerlerinin (2003) sessizlik türleri sınıflandırmasına sadık kalınarak konuya açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

### **3.1.Kabullenici Sessizlik**

Çoğu insan başka bir kişinin davranışını "sessiz" olarak nitelediğinde, bu davranış genellikle kişinin aktif olarak iletişim kurmadığı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar açısından konu incelendiğinde, çalışanların iş ve işyeri ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlere sahip olduğu ancak yine de bu fikirleri açıklamamayı tercih ettiği durumlar “sessizlik” olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma içerisinde sessizlik, yalnızca sesin yokluğu olarak görülmekte, farklı sessizlik biçimlerinin farklı çalışan güdeleri tarafından yönlendirildiği öne sürülmektedir (Dyne vd., 2003: 1366).

Farklı sessizlik türleri içerisinde kabullenici sessizlik; çalışanların örgütle ilgili fikirlere, bilgilere ve görüşlere sahip olmalarına rağmen mevcut duruma boyun eğmeleri anlamına gelmektedir (Dyne vd., 2003: 1366).

Başka bir ifade ile eylemsizlik göstergesi olarak değerlendirilebilecek kabullenici sessizlik, örgüt faaliyetlerine değiştirici ve düzenleyici unsur olarak dahil olmamak, bu konularla ilgili konuşmamak, mevcut durumu değiştirmeye çalışmak için çaba sarf etmeye istekli olmamak anlamına gelmektedir.

Kasıtlı olarak pasif, ilgisiz davranışları ve boyun eğmeyi tanımlayan kabullenici sessizlikte isteksizlikle birlikte teslimiyetin de önemli bir faktör olarak yer aldığı gözlemlenmektedir. Örneğin, bir çalışan, konuşmanın anlamsız olduğu ve bir fark yaratma olasılığının düşük olduğu inancına dayanarak örgütle ilgili değişim ve gelişme sağlayabilecek fikirlerini ifade etmeyebilmektedir. Alternatif olarak, bir çalışan, durumu etkilemek için kişisel yetenekle ilgili düşük öz-yeterlik değerlendirmelerine dayalı olarak veya anlamlı değişikliklerin örgütün yeteneklerinin ötesinde olduğunu düşünerek de fikir ve bilgileri kendisine saklayabilmektedir (Dyne vd., 2003: 1366).

### 3.2. Savunma Sessizliği

Kabulleniş pasif teslimiyet anlamına gelirken, sükûnet temelde farklı olarak addedilmektedir. Çünkü sükûnet, konuşma korkusuna ve değişim için önerilerde bulunmanın sonuçlarından korkmaya dayanmaktadır (Dyne vd., 2003: 1367).

Bu anlamda, kabullenici sessizliğin aksine, savunmacı sessizliğin daha proaktif bir düşünce ve davranış şekli olduğunu kabul etmek doğru gözükmemektedir. Savunma sessizliği, farkındalığı ve alternatifleri göz önünde bulundurmaya da içermektedir. Örgüt grupları ve çalışanlar tarafından uyum ya da anlaşma ile benimsenmiş bilgileri ve fikirleri saklamaya yönelik bilinçli bir karar/strateji olarak da nitelenebilmektedir (Dyne vd., 2003: 1367).

Örgüt gruplarında ve bireylerde olarak savunma dürtüsünün harekete geçmesi bu karar veya stratejinin benimsenmesinde etkili olmaktadır. Sisteme olan güvenin kaybolmuş olması çalışanları, grupları ya da en kötüsü tüm örgütü savunma odaklı sessizliğe itebilmektedir. Güvensizlikle birlikte sinizminde örgütte var olması savunma sessizliğinin kalıcı bir hal almasını sağlayarak ortadan kaldırılmasını daha da zor bir hale getirebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 722).

Örgütlerde kalıplaşmış bir savunmacı sessizliğin geri bildirimleri engellediği, hatalı da olsa var olan durumun devamını sağladığı kanısına varmak yanlış olmayacaktır. Değişim ve gelişme önündeki en önemli engellerden biri olduğu değerlendirilen bu sürecin, bireysel düzeyde meydana geliyor olması örgütün bütününde daha az zararlı ve sınırlı etkiye sahip olduğu değerlendirilebilir.

Diğer taraftan, bireysel düzeydeki değişkenlerden ziyade bağlamsal değişkenlere odaklanan ve sessizliği kolektif düzeyde bir fenomen olarak gören Morrison ve Milliken'in de belirttiği gibi (2000: 707), değişim ve çoğulculuğu olumsuz yönde etkileyen savunma sessizliğinin sistematik bir hal almadan önlenmesi, eğer bu tür emareler mevcutsa bir an önce giderilmesi önem arz etmektedir.

### 3.3. Prososyal Sessizlik

Prososyal sessizlikte de genel olarak örgütler tarafından zorunlu kılınamayan isteğe bağlı bir davranış söz konusudur. Savunma sessizliği gibi, prososyal sessizlikte de farkındalığa ve alternatiflerin dikkate alınmasına, fikirleri ve bilgileri saklamaya yönelik bilinçli bir karar temel alınmaktadır. Savunma sessizliğinin aksine, prososyal sessizlik konuşmanın olumsuz kişisel sonuçlarından korkmaktan ziyade başkaları için endişe ile motive edilmektedir. Örneğin, bir çalışan, örgütün yararına olan özel bilgileri koruyarak iş birliği ve başkalarına yönelik davranış gösterebilir (Dyne vd., 2003: 1368).

Benzer şekilde, gizli olduğu ve genel tartışma veya dağıtım amaçlı olmadığı için bilgilerin saklanmasını da içerebilir. Yaklaşan bir kurumsal karar hakkında bir görüşe sahip olabilir ve bu görüşü başkalarıyla tartışacak konumda olmayabilir. Öğrenilen bilgileri dışarıdaki kişilere ifşa etmemek, başkaları hakkındaki kişisel bilgileri uygunsuz bir şekilde iletmemek ve sırları bozmamak gibi gizli ve özel bilgileri korumak gayesiyle de sessizlik tercih edilebilmektedir. Bu örneklerin her birinde, çalışanlar proaktif ve kasıtlı olarak, örgütle ilgili kaygılara dayalı olarak ve kuruluşa fayda sağlamak amacıyla belirli fikirleri, bilgileri veya görüşleri açıklamamaya karar vermektedir (Dyne vd., 2003: 1368).

## 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sağlık örgütlerini de içine alan piyasa ortamında, arzulanan amaç ve hedeflere ulaşabilmek için rakiplerin önünde olunması ve stratejik adımlar atılması (Yardan, 2019: 4) ile politikalar, sistemler, teknolojiler, ürünler/hizmetler, dağıtım yöntemlerinde ölçeklenebilir çözümler ve iyileştirmelerin önemi vurgulanmaktadır (Kimble ve Massoud, 2017: 90). Bu çözümler ve iyileştirmeler içerisinde, çalışanların istek, beklenti, düşünce ve davranışlarının dikkate alındığı, değer odaklı bir örgüt ikliminin hem bireysel hem de örgütsel birçok faydasının olduğu değerlendirilmektedir (Woolley vd., 2010: 445).

Örgütlerin büyük oranda, çalışanların kişisel özellikleri ve duygu durumlarına göre şekillendiği kabul edildiğinde; değişim ve performansın da dahil olduğu pek çok olumlu gelişmenin gerçekleştirilebilmesinde çalışanların doğrudan ve dolaylı olarak etkilerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Avey, 2014: 142, 147). Örgütler, iç ve dış çevreden kaynaklanan



zayıflıkların ortadan kaldırılarak üstünlüklerden faydalanabilmek maksadıyla bu sonucu dikkate almak ve bu doğrultuda hareket etmeye çalışmaktadır (Koçyiğit (2018: 59).

Bu faydanın üst düzeyde gerçekleştirilebilmesi maksadıyla; bireysel ve örgütsel değişim ve gelişimlerin birlikte değerlendirilebildiği (Milella vd., 2021: 404, 405)ve yaygın katılım etkisinden üst düzeyde istifade edilebilen (Nilsen vd., 2020: 5) bir yapının oluşturulması gerekliliği bulunmaktadır. Böyle bir yapının oluşturulması için öncelikle örgüt içerisindeki bireylerin, grupların sesinin (duygu, düşünce, davranış vb.) çoğulcu bir bakış açısıyla benimsenmesi ve dikkate alınması gerekliliği bulunmaktadır.

Çalışan katılımı, yetkilendirme, güçlendirme ve çoğulculuk kavramlarının örgütlerde uygulama alanı bulması ile amaç ve hedeflere ulaşma yönünde önemli bir adım atılmaktadır. Doğruluğu konusunda çoğunlukla fikir birliği bulunan bu düşünceye rağmen “çalışanlar, neden yüksek sesle konuşmanın yararsız ve hatta bazen tehlikeli olduğunu düşünme” eğilimi içerisindedir. Başka bir bakış açısıyla“örgütlerin yukarı doğru iletişimi teşvik etmeleri gerektiğini bilmelerine rağmen, neden tam tersi, yani bir sessizlik iklimi yaratma” eğiliminde olabilmektedir. Ve son olarak, “örgütler, çalışanların var olan durum, beklenti, potansiyel sorunlar veya konular hakkında konuşmalarını nasıl sağlayabilir?”(Morrison ve Milliken, 2000: 722).

Öncelikle, sessizliğin sesin yokluğundan başka bir şey olmadığı, eylemsizliği ve onaylamayı yansıtan yaygın varsayımından kurtulunması gerekliliği kabul edilmelidir(Pinder ve Harlos, 2001: 363). Sessizliğin sorun olarak görülmediği, önemsenmediği ve kanıksandığı örgütlerde (özellikle de havaalanları ve hastaneler gibi ciddi risk içeren örgütlerde) çalışan sessizliğinden kaynaklanan hatalar, örgütte can kaybına veya ciddi zarar maliyetlerine yol açabilmektedir (Shojaie vd., 2011: 1735).

Bu kapsamda; karar verici konumda bulunan üst yönetim ve diğer yönetim kademesinde görev alan yöneticiler, belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda yöntemlerin seçilmesini, değişim ve gelişimi sağlamaya yönelik gerekli araştırmaların ve düzenlemelerin yapılmasını gündemine almalıdır (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2021: 91).Ayrıca, çalışanların hem performans düzeyleri hem de iş doyumları üzerinde etkileri olan örgütsel sessizliğin (Parlar Kılıç vd., 2021: 8) önlenmesi veya azaltılması amacıyla da tüm önleyici tedbirlerin yönetim kademeleri tarafından alınması gerekmektedir. Yöneticiler/liderler, çalışanların davranışlarını değiştirme, açıklık ve geri bildirim isteklerini anlamalı ve teşvik etmeli (Jeseviçiüté-Ufartiené vd., 2020:

25),katılımcı bir yönetim anlayışı içerisinde fikirlerin özgürce açıklanabileceği güvenli bir ortamı tesis etmeli (Bagheri vd., 2012: 56; Emelifeonwu ve Valk, 2019: 246). sessizliği besleyen kalıplardan uzaklaşılmasını sağlamak için, örgütün işgücünü giderek daha fazla karakterize eden değer, inanç ve özellik çeşitliliğine uygun şekilde hareket edilmesini sağlamalıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 721).

Fakat gerçekçi bir açıyla değerlendirmede bulunulduğunda, sessizlikle mücadele ve sesin temini anlayışının sadece bu sınırlı unsurlarla başarıya ulaşabileceğini varsaymak doğru gözükmemektedir. Diğer taraftan her bir örgüt, birim ve çalışan için tek bir doğru ya da yanlış olduğunun kabul edilmesi ilerleme önündeki en önemli engellerden biri olarak yerini almaktadır. Çünkü, yöneticilerinde dahil olduğu çalışanların demografik özellikleri, rol kimlikleri, kişisel ve örgütsel amaç, hedef ve beklentileri birbirinden farklı olabilmektedir.

Yöneticilerin öğrenen organizasyonları tasarlama konusunda adım atması, çalışanların endişelerini dile getirmeyi riskli bulmasının önündeki engellerin kaldırılması yerinde olacaktır. Bu doğrultuda, çalışanların mevcut/potansiyel sorunlar veya konular hakkında bilgi vermemelerine yol açılması yönündeki baskın eğilimin farkına varılması önemli görülmektedir. Yöneticiler, çalışanların karşılaştıkları sorunlar hakkında konuşmalarını istiyorsa, çalışanların deneyimledikleri olumlu olayları/durumları veya sorunları gerçekten duymak istediklerine örgüt üyelerini ikna etmelidir. Çünkü, yöneticilerin olası sorunları öğrenmekle ilgilenmemeleri veya bu tür bilgilere olumsuz tepki vereceklerini hissetmeleri, çalışanları bunlar hakkında konuşmama eğilimine sevk etmektedir. Bu nedenle, örgütler için önemli bir yere sahip öğrenen organizasyonları tasarlamak için örgüt liderleri/yöneticiler, hiyerarşik yapının, problemlerle ilgili bilginin yukarı doğru transferini engelleme eğilimine karşı mücadele etmelidir. Son olarak, bu tür örgütleri tasarlamamanın önemli bir adımı olarak, çalışanın bakış açısından bakıldığında sessizliğin ne kadar doğal olduğunun farkına varılmasının gerekliliği kabul edilmelidir. Milliken ve diğerlerinin ifadesiyle (2003: 1473); “konuşan insanlara 'baş belası' gibi etiketler yerine 'cesur' gibi etiketler yapıştırılsaydı, ses veya sessizliğin teşvik edici yapısı oldukça farklı olurdu” sözünden hareketle, etiketlerin önemi hakkındaki bulgular dikkate alınmalı, sessizlikle müdahale etmenin bariz bir yolu olan, çalışanların zihinlerinde, konuşurlarsa olumsuz olarak etiketlenecekleri algısı ortadan kaldırılmalıdır.

**KAYNAKÇA**

Avey, J. B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New evidence on the antecedents of psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141-149. <https://doi.org/10.1177/1548051813515516>

Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.

Balogun, B. ve Ogunnaike, O. (2017). Healthcare organisations in a global marketplace: A systematic review of the literature on healthcare marketing. *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior*, 1(5), 36-52. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3047747>

Chen, M. Y.-C., Lam, L. W. ve Zhu, J. N. Y. (2020). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*, 1-18. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0179>

De los Santos JAA, Rosales RA, Falguera CC, Firmo CN, Tsaras K, Labrague LJ. (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and psychological well-being. *Nursing Forum*. 2020;1-11. <https://doi.org/10.1111/nuf.12496>

Emelifeonwu, J. C., & Valk, R. (2019). Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. *Employee Relations*, 41(1), 228-252. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2017-0073>

Grol, R., Wensing, M., Eccles, M. ve Davis, D. (2013). *Improving Patient Care: The Implementation of Change in Health Care*, 2nd Edition. Wiley-Blackwell.

Hosseini, S., Nikkhah Tekmedash, Y., Karami, A. ve Jabarzadeh, Y. (2019). The impact of knowledge management strategy on service innovation performance in private and public hospitals. *Iranian Journal of Management Studies*, 12(1), 1-24. <https://doi.org/10.22059/ijms.2018.249784.672966>

Jesevičiūtė-Ufartienė, L., Brusokaitė, G., & Widelska, U. (2020). Relationship between organisational silence and employee demographic characteristics: the case of Lithuanian teachers. *Engineering Management in Production and Services*, 12(3), 18-27. <https://doi.org/10.2478/emj-2020-0016>

Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2018). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. 5. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Koçyiğit, Y. (2018). *Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı (Danışman: Prof. Dr. Akif TABAK).

Macit, G. ve Erdem, R. (2019). *Sağlık Kurumları Stratejilerinin Uygulanmasında Örgüt Kültürü. İçinde: Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ed: Yardan E.D., Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara. s:145-169.

Milella, F., Minelli, E. A., Strozzi, F., ve Croce, D. (2021). Change and innovation in healthcare: Findings from literature. *ClinicoEconomics and Outcomes Research*, 13, 395-408. <https://doi.org/10.2147/CEOR.S301169>

Milliken, F.J., Morrison, E.W. and Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>

Nilsen, P., Seing, I., Ericsson, C. et al. (2020). Characteristics of successful changes in health care organizations: An interview study with physicians, registered nurses and assistant nurses. *BMC Health Serv Res*, 20(147), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4999-8>

Parlar Kılıç S, Öndaş Aybar D, Sevinç S. (2021). Effect of organizational silence on the job satisfaction and performance levels of nurses. *Perspect Psychiatr Care*. 57(4):1888-1896. <https://doi.org/10.1111/ppc.12763>.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)

Shojaie, S., Matin, H.Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2011.10.334>

Tengilimoğlu, D., Işık, O. ve Akbolat, M. (2021). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. 10. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.

Woolley, L., Caza, A. ve Levy, L. (2010). Authentic Leadership and Follower Development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448. <https://doi.org/10.1177/1548051810382013>

Van Dyne, L.V., Ang, S. and Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

Yardan, E.D. (2019). *Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar*. İçinde: *Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar*. Ed: Yardan E.D., Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara. s: 1-8.



## BÖLÜM 9

### ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

Dr.Öğr.Üyesi Emel FİLİZ<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi,efiliz@selcuk.edu.tr, Orcid: [0000-0003-1040-7843](https://orcid.org/0000-0003-1040-7843)



## GİRİŞ

Yabancılaşma kavramı son yıllarda birçok alanda ve çok çeşitli anlamlarda kullanılır hale geldiğinden kavramın ne ifade ettiğini anlamak güçleşmiştir (Erkoç & Artvinli, 2011). Geçmişte çok eskiye dayanan bu kavram literatürde 1980'lerden sonra fazla ilgi görmemiştir ve özellikle yönetim bilimlerinde görece ihmal edilmesi dikkat çekicidir (Nair&Vohra, 2012: ).

Çalışanların işe yönelik tutumlarının, işyerine ilişkin duygu ve değerlendirmelerinin iş performanslarını etkilediği bilinmektedir (Kartal, 2018). Örgütsel çalışmalarda araştırmacılar daha çok, iş doyumu, örgütsel bağlılık, işe bağlılık gibi kişinin işine karşı olumlu tutumunu gösteren daha popüler kavramlara ilgi göstermişlerdir. Buna karşılık, olumsuz yönelimli tutumlar araştırmacılardan daha az ilgi görmüştür. Daha az incelenen olumsuz tutumlardan biri de işe yabancılaşmadır (Shantz ve ark., 2014:2530). Yabancılaşmanın örgütsel çalışmalarda göz ardı edilmesinin olası sebepleri olarak bu kavramın, olumlu iş deneyimini temsil eden “işe bağlılık”, “iş doyumu” gibi kavramların karşıtı olarak değerlendirilmesi ve diğer kavramlara kıyasla anlamındaki belirsizlik gösterilmiştir. (Nair&Vohra, 2012:26; Singh & Randhawa, 2018:139).

Yabancılaşma kavramı tek boyutlu veya çok boyutlu olarak çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Başlangıçta Marx tarafından tartışıldığı şekliyle, iş üzerinde güçsüzlük veya kontrol eksikliği ile karakterize edilen tek boyutlu bir kavram olarak görürken, 1950'lerin sonlarında Seeman, 1959) tarafından kavramın diğer boyutlarını geliştirilmiş ve kavram ölçülebilir hale getirilmiştir.

Bu bölümde yabancılaşma kavramına açıklık getirilmeye çalışılmış, ilgili diğer örgütsel kavramlardan ayrılan yönleri tartışılmış ve yabancılaşmanın öncülleri ve sonuçlarına yer verilmiştir.

### 1. KAVRAMIN TANIMI

Yabancılaşma kavramı sosyoloji, felsefe, psikoloji, psikiyatri, yönetim gibi farklı birçok alanın ilgilendiği bir kavramdır. Farklı alanların bu kavrama yüklediği anlamlar son yıllarda o kadar çeşitli hale gelmiştir ki kavramın gerçekte ne ifade ettiğini anlamak güçleşmiştir. Bazı sosyologlar bu kavramın bir metafordan başka bir şey olmadığını ve kullanımından vazgeçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Overend, 1975).

Latince yabancılaşmak, yabancılaştırmak, başkalaştırmak anlamındaki ‘alieno’ fiilinden gelen “alienation” sözcüğü İngilizcede de aynı anlamda kullanılmaktadır (Kiraz, 2011:151). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlükte yabancılaşma; “tanımaz, bilmez duruma gelmek, yabancı



olmak, alışmamak, yadırgamak, yabancılaşmak” olarak tanımlanan “yabancılaşmak” fiiline karşılık gelmektedir (TDK Sözlüğü, 2022). Üzerinde anlaşmaya varılan bir tanım olmasa da temel düzeyde yabancılaşma, diğerlerinden veya şeylerden uzaklaşmayı veya ayrılmayı ifade etmektedir (Chiaburu ve ark., 2014: 25).

Bir kavram olarak yabancılaşmanın, terim olan yabancılaşmadan daha uzun bir geçmişi olduğu bilinmektedir. *Yabancılaşma* terimi, farklı şekillerde ve bazen çelişkili anlamlarla çağlar boyunca kullanılmıştır. Yabancılaşma kavramının büyük Antik filozofların sonuncusu olan Plotinus'a (MS 204-270) kadar uzanabileceği savunulmaktadır. Daha sonraki bir tarihte farklı bir anlamla psikotik kişiyi belirtmek için Fransızca “*aliene*” (yabancı) kelimesi kullanılmıştır. Bu terim 1482'de İngilizce'ye alienation (yabancılaşma)' olarak kabul edilmiş ve "zihinsel yetilerin kaybı veya bozulması; delilik" olarak tanımlanmıştır (Overend, 1975).

Yirminci yüzyılın başlarına kadar Türkçede Alienation teriminin karşılığı delilik; bu terimden üretilen “alienist” ise bu kişileri tedavi etmekle görevli psikiyatristtir. Modern psikiyatrinin kurucuları bu terimi yaygın olarak kullanmışlardır. Başlangıçta psikiyatrinin odağında yer alan ve deliliği ifade etmede kullanılan bu kavram 1920'lerde terkedilmiş, sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında kullanılmaya başlamıştır (Artvinli, 2011).

Yabancılaşma kavramını ilk ortaya atan kişinin Hegel olduğu kabul edilmektedir. Hegel'e göre yabancılaşma, aynı insanın, kendini gerçekleştirmeye çalışan yaratıcı insan (özne) ve başkaları tarafından etkilenip yönlendirilen insan (nesne) olarak ikiye ayrılışının sonucudur ve insanın bilim, sanat, dil gibi kendi yaratıları kendine yabancı nesnelere haline geldiği zaman ortaya çıkar (Cevizci, 2005: ). Alman felsefeci Feuerbach'a göre, insan kendisinde görmek istediği, bununla birlikte görmeyi başaramadığı nitelikleri, hayali bir varlığa yansıtmakta, bunu yaptığı için de kendisini söz konusu varlık karşısında küçülterek öz benliğine soğumakta ve kendisine yabancılaşmaktadır (Cevizci, 2005:704).

Marx Hegel'in “her gerçeklik biçiminin özünde ayrılık ve uzaklaşma vardır” görüşünden etkilenmekle birlikte, Hegelden farklı olarak yabancılaşma üzerinde evrensel bir ilke olarak durmamış, dikkatini daha çok yabancılaşmanın çağdaş dönemdeki rolü üzerine yoğunlaştırmıştır (Pappenheim, 2002:74). Marx'a göre, “Ürün yaratma sürecinde bireyler kendi varoluşlarının ihtiyaçlarını karşılarlar. İnsanlar, yaptıkları ürünlerle ayrılmaz bir şekilde iç içedir. Ancak kapitalizm kurumu bu doğal düzenlemeyi bozmuştur. Bu, bir çalışanın işine kendini gerçekleştirmekten ziyade, yalnızca hayatta kalma aracı olarak yaklaştığı ve işten kişisel tatmin elde etmediği anlamına gelir. Çünkü bir kişinin emeğinin ürünü başkasına aittir. Başka bir deyişle, yabancılaşma sermaye ve emek arasındaki ayırmadan kaynaklanmaktadır

(Pappenheim, 2002:85; Shantzve ark., 2015). Marx, yabancılaşmış bir insanın hayatını, insanın özüne aykırı bir hayat tarzı veya insan doğasına uygun düşmeyen bir yaşam şekli olarak tanımlar. (Cevizci, 2005:1131). Marx yabancılaşmanın dört biçimini öne sürer: işin ürününe yabancılaşma, üretim sürecine yabancılaşma, kendine yabancılaşma ve başkalarına yabancılaşma (Slattery, 2015:125).

*İşin ürününe yabancılaşma:* İşçinin kendi ürünleri üzerindeki kontrolünü yitirmesi. Ürettiği şey artık kendine ait değil işverene aittir.

*Üretim sürecine yabancılaşma:* Modern fabrikalarda, ayrıntılı bir işbölümü yüzünden, işçinin artık üretim süreciyle bağlantısının olmadığını hissetmesi. O sadece 'çarkın bir dişlisi'dir. Onu güdüleyen işin sağladığı iç doyum değil, alacağı ücretin verdiği geçici doyumdur.

*Kendine yabancılaşma:* Bireyin kendi insani doğasını tanıyamaz hale gelmesi yani, kendini artık sadece iş aracılığıyla ifade etmesi. Böylece o ne işini kendisinin bir parçası olarak hisseder ne de gerçek yeteneklerini sergiler. İş artık sadece bir övünme ve başarı kaynağıdır.

*Başkalarına yabancılaşma:* İşçiler arasındaki ilişkilerin iş arkadaşları ilişkisinden çok rakipler arasındaki bir ilişkiye dönüşmesi, onların iş, prim ve terfi için yarışan kişiler haline gelmeleri. İşverenle işçi arasındaki ilişkiler, eşitler arasında bir ilişki değil, aksine işverenlerin çalışanlarından sağladıkları kazançları azamiye çıkarmaya çalıştıkları efendi/köle ilişkisidir (Slattery, 2015:125).

Horowitz, yabancılaşmanın ilk olarak dünyadaki nesnelere, ikinci olarak insanlardan ve üçüncü olarak da dünya hakkında diğer insanların sahip olduğu fikirlerden yoğun bir ayrılma anlamına geldiğini öne sürer (Horowitz, 1966:231). Yabancılaşma kavramı bireyin çevresindeki diğer bazı unsurlara göre ayrışma durumu (bilişsel bir ayrılık duygusu) olarak da tanımlanmıştır (Overend, 1975). Pappenheim (2000), kavramı anlayabilmek için ne tür bir yabancılaşmadan bahsedildiğinin bilinmesi gerektiğini belirterek insanın yabancılaşmasını, birbiri ile ilişkili üç aşamadan oluşan bir süreç olarak tarif eder. Yabancılaşmanın ilki, insanın kendine yabancılaşmasıdır. Modern insan genellikle "kendisi" olmakta zorlanır, kendine yabancı hale gelir. Kendine yabancılaşan insan aynı zamanda, diğer insanlara ve yaşadığı dünyaya da yabancılaşır.

Pappenheim, Marx'ın yapıtlarından alıntılar yaptığı "Modern İnsanın Yabancılaşması" kitabında bu üç yabancılaşma şeklinin birbirinden bağımsız değerlendirilemeyeceğini vurgular. Pappenheim(1959:1), çeşitli yabancılaşma biçimleri arasındaki bağlantıları göstermek için kitabında genç bir amatör fotoğrafçıyı betimlemiştir: Bu genç, popüler bir derginin sponsor

olduğu ödüllü bir resim yarışması ilanı görür. Daha fazla para kazanma ve ünlü olma hevesi ile bu yarışmaya katılmaya karar verir. Bu isteğini bir trafik kazasında ölmek üzere olan yaralılarından birinin acılı yüz ifadesini gösteren fotoğrafı çekerek gerçekleştirir. Pappenheim'e göre fotoğrafçının bu eylemi, her deneyimi bir nesneye ve amaçlarına ulaşmak için bir araca dönüştürme ihtiyacına sahip, bir olayla ya da bir insanla karşılaştığında "burada işime yarayan ne var?" hesabını yapan ve ölüm karşısında bile bu hesabı yapmaktan vazgeçmeyen yabancılaşmış insanın tavrını simgelemektedir. Buradaki genç adam aslında, acı çeken herkese yardım etmeye hazır, çok iyi bir adam olarak bilinmektedir. Böyle bir insan, ölmek üzere olan bir adamın ıstırabına tanık olduğunda, sadece fotoğraf çekmeyi düşünebiliyorsa, bu, ödül peşinde koşan fotoğrafçı ile içindeki insan arasında bir uçurum olduğunu gösterir. Bu insan, içinde bulunduğu duruma ve aynı zamanda kendine yabancılaşmıştır. Pappenheim'e göre fotoğrafçının temsil ettiği bu yönelim o kadar güçlenmiş, o kadar evrensel hale gelmiştir ki hemen hemen hepimiz bir olayla veya diğer kişilerle ilişkimizde bizim için önemli olan bir kısmı alma ve geri kalana kayıtsız gözlemciler olarak kalma eğilimindeyiz. Başkalarına karşı bu kayıtsızlığımız bizim ne kadar yabancılaştığımızın bir göstergesidir. Çok az insan yabancılaşmalarının farkındadır yada bunu rahatsız edici bulmaz. Yabancılaşmış insan genellikle başarılı bir insandır ve başarı devam ettiği sürece, bireyin ödediği bedele yani kendine yabancılaştığı gerçeğine karşı belirli bir uyuşukluk yaratır. İnsan sadece kriz dönemlerinde yabancılaşmanın farkına varır. Toplumda zaman zaman "yabancılaşma" kavramının moda haline gelmesi Pappenheim'e göre bu kriz dönemlerine rastlar. Lamb ve Lehrman (1961) makalelerinde, (Pappenheim'in kitabındaki anahtar terim olan yabancılaşmanın, kitabın hiçbir yerinde tam olarak tanımlanmaması eleştirmiştir. "Yabancılaşma" bir yandan nesnel, sosyolojik bir olguyu -insanı insandan ayırıştırarak toplumsal nedenli rol çatışmalarını- tanımlamak için kullanılırken, diğer yandan, öznel, psikolojik bir fenomeni, yani bu ayrılmadan kaynaklanan düşünce ve duyguları tanımlamak için kullanıldığından, açık bir tanımın olmaması, yabancılaşmanın birbirinden çok farklı bu iki görüşün birbirinin yerine kullanılmasını mümkün kılarak bir kafa karışıklığına yol açacağı endişesi dile getirilmiştir (Lamb&. Lehrman1961:264).

Pappenheim Marx'ın, yabancılaşmış emeğin tehlikelerini ve insan özgürlüğü için oluşturduğu tehdidi vurgulamasının yanında, yabancılaşmanın sırf olumsuz ve yıkıcı yönüne işaret etmediğini, insanlığın ancak uzaklaşmanın acılarından ve onu yenme mücadelesinden geçerek kişiliğini gerçekleştirebileceğini düşündüğünü belirtmiştir. Marx'a göre, insanın bu

deneyimden geçmesi, onu yenme mücadelesi vermesi daha dolu bir yaşama erişmesini ve “kendi” olma yolunda ilerlemesini sağlayacaktır (Pappenheim, 1959:82).

## 2. İŞE/ÖRGÜTE YABANCILAŞMA

Yabancılaşma literatüründe terim disiplinler arasında yaygın olarak kullanılmasına rağmen, kavram nadiren tanımlanmıştır. Marx yabancılaşma terimini odak noktasına getirirse de eserlerinin hiçbirinde yabancılaşma terimini tanımlamamıştır. Kavramın karmaşıklığı ve terime yüklenen anlamların çeşitliliği, yabancılaşmanın temel bir tanımını yapmayı zorlaştırmaktadır (Nair&Vohra, 2009: ). Nair ve Vohra(2009) çalışmalarında, çoğu yabancılaşma kavramsallaştırmasında ortaya çıkan ortak bir temanın, uzaklaşma ya da ayrılık/kopukluk kavramı olduğunu düşündüklerinden, işe yabancılaşmayı; “işten, bağlamdan veya benlikten uzaklaşma veya kopukluk” olarak tanımlamıştır. Yabancılaşma kavramı, kişinin kendisiyle ve başkalarıyla olan ilişkisi gibi bir dizi farklı ilişkiyi ifade eder. İnsanın işe yabancılaşması, birey ile işi arasındaki zayıf ilişkiye işaret eder. Örgütsel yabancılaşma, çalışanın örgütü ile olan ilişkisini etkilediği için ciddi bir sorun olarak kabul edilir (Jassar&Alsaed, 2021:1).

İşe yabancılaşmanın temel nedeni, işin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamamasıdır. (Banai ve ark., 2004:377). İşe yabancılaşma, çalışanların işi ile ilişkisine yönelik algılarını yansıtır ve bireysel psikolojik duyguları vurgular.Çalışanlar, işleri ile beklentileri arasında bir boşluk bulduklarında ve yeteneklerini işte kullanamadıklarında kendilerini yabancı hissetmektedirler(Shantz&Truss, 2014).

Çalışanlar örgüte bireysel ve/veya sosyal yabancılaşma yaşayabilirler. Bireysel yabancılaşma içseldir ve kişinin günlük aktiviteleri ile benlik imajı arasında bir çelişki yaşama durumunu gösterir. Bireyin günlük aktiviteleri gerçek ilgi ve değerleri ile uyumlu değildir. Gerçek dünyaya ilgisi azalmış ve kendi benliğini ifade etmede isteksizdir. Sosyal yabancılaşma diğer insanlarla sosyal etkileşimden uzaklaşma “yalnız” olma durumunu anlatır (Korman ve ark., 1981:344-345).

## 3. YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI VE ÖLÇÜMÜ

Seeman yabancılaşmayı sosyo-psikolojik açıdan ele almış ve kavramın kullanımını, ölçüm yapmayı kolaylaştıran beş boyut altında incelemiştir (Seeman 1959).

Bu kullanımlardan ilki, **güçsüzlük (powerlessness)** anlamındaki yabancılaşmayı ifade eder. Çalışanın çevresel koşullar üzerinde kontrol eksikliği vardır. Seeman bu tür yabancılaşmanın, kapitalist toplumdaki işçinin durumuna ilişkin Marksist görüşte ortaya çıktığı şekliyle yabancılaşma kavramı olduğunu belirtir. Marksist görüşte işçi, ayrıcalığın ve karar araçlarının

egemen girişimciler tarafından gasp edildiği ölçüde yabancılaşır (Seeman 1959:). Bu boyutu Seeman, bireyin kendi davranışının sonuçlarını ya da beklentilerini kendisinin belirleyemeyeceği şeklindeki inanç olarak tarif etmektedir (Güneş, 2019:630).

Yabancılaşma kavramının ikinci kullanımı *anlamsızlık (meaninglessness)* terimi iledir. Bu ikinci tür yabancılaşma, bireyin içinde bulunduğu olayları anlama duygusunu ifade eder. Bireyin karar vermede asgari açıklık standartları karşılanmadığında neye inanması gerektiği konusunda net olmadığında yüksek yabancılaşmadan bahsedilebilir (Seeman 1959). Bireyin, kendisi dışında oluşturulan bir anlam dünyasınca, karar verme sürecindeki netlik konusundaki asgari standartların karşılanmaması, alternatif anlamlar arasında doğru olanı tercih edeceği inancını taşıamaz hale gelmesi genel olarak bir anlamsızlık duygusu ile sonuçlanır (Güneş, 2019:630). Yabancılaşmayı“anlamsızlık”la açıklayan bu versiyon mantıksal olarak “güçsüzlük”ten bağımsızdır (Seeman, 1959:).

Yabancılaşma temasının üçüncü çeşidi *kuralsızlık (normlessness)*, Durkheim'in "anomie" tanımından türetilmiştir ve geleneklerin veya normların geçerli olmadığı koşullar durumuna atıfta bulunur. Geleneksel kullanımda anomi, bireysel davranışı düzenleyen sosyal normların bozulduğu veya davranış kuralları artık etkili olmadığı bir durumu ifade eder. Bireysel bakış açısından anomik durum, belirli hedeflere ulaşmak için sosyal olarak onaylanmayan davranışların gerekli olduğuna dair yüksek bir beklentinin olduğu durum olarak tanımlanabilir. Yabancılaşmanın bu üçüncü anlamı, önceki iki versiyondan mantıksal olarak bağımsızdır (Seeman 1959).

Dördüncü yabancılaşma türü ise *izolasyonu (isolation)* ifade eder. Topluma yabancılaşma anlamındadır. Yabancılaşmanın bu kullanımı, izolasyona, bireyin sosyal temaslarının sıcaklığında, güvenliğinde veya yoğunluğunda "sosyal uyum" eksikliği olarak atıfta bulunmaz. İzolasyon anlamında yabancılaşmış olanlar, entelektüeller gibi, belirli bir toplumda tipik olarak yüksek değer verilen hedeflere veya inançlara düşük ödül değeri atayanlardır. Yabancılaşmanın "izolasyon" versiyonu, diğer üç versiyondan farklı bir anlam taşımaktadır (Seeman 1959:789).

Yabancılaşmanın beşinci kullanım şekli, *kendine yabancılaşma (self-estrangement)* anlamındaki yabancılaşmadır. Bu tür yabancılaşma ile, kişinin kendisini bir yabancı olarak deneyimlediği, kendinden uzaklaştığı durum kastedilmektedir. Burada yabancılaşma belirli bir davranışın gelecekteki ödüllere, yani faaliyetin kendisinin dışında kalan ödüllere bağımlılık derecesi olarak görülmektedir. Bu anlamda, “sadece maaşı için çalışan işçi”, “sadece geçinmek için yemek yapan ev hanımı” veya “sadece başkaları üzerindeki etkisi için” hareket eden diğer bir tip, kendine yabancılaşmanın farklı düzeylerdeki örnekleridir (Seeman, 1959: 790).

Bu çok boyutlu tanımı takiben, birçok araştırma bu yabancılaşma modeline dayandırılarak yapılmıştır (Nair&Vohra, 2009: ). Bununla birlikte, Seeman'ın (1959) kavramsallaştırması, işlevsel hale getirildiğinde yabancılaşmayı yeterince yakalayamadığı ve beş boyut arasındaki ilişkileri betimlemediği için eleştirilmiştir (Overend, 1975: ). Harvey ve ark.,(1983) da Seeman'ın kavram önerisinde yabancılaşmanın özünün çarpıtıldığını iddia etmiştir.

Güneş (2019) çalışmasında yabancılaşma olgusunu, bireyin iradesi ve bilinci dışında gelişen hali için “pasif yabancılaşma”, bireyin kısmen de olsa iradesi ve bilinci dahilinde gelişen hali için “aktif yabancılaşma” ifadeleri ile tanımlayarak yabancılaşma kavramının bilimsel çalışmalardaki kullanımında oluşan anlam ikiliğini ortaya çıkarmıştır. Güneş'e göre yabancılaşmanın özünde, bireyin kontrolünün dışında gelişen bir sürecin varlığına işaret edilir. Yabancılaşma sürecinde bireyin iradi gücü aktif değildir. Hatta hangi boyutta yaşanıyor olursa olsun birey, yabancılaşma durumunun farkında değildir. Yabancılaşma olgusunu kavramsal açıdan sorunlu hale getiren durum “iradi bilinç”ten yoksun olması değil, bu gerçekliğin göz ardı edilerek iradi bilinci içine alacak biçimde kullanılmasıdır. Bu sıkıntılı durumu da kavramı, nesnel olarak ölçülebilir bir hale getirme amacı taşıyan çalışmasıyla Seeman'ın (1959) başlatmış olduğunu belirtir. Güneş, Seeman'ın kavramsallaştırdığı beş boyuttan, “kendinden uzaklaşma” dışındaki tüm boyutlarda iradi bilincin izi olduğunu ve bu yaklaşımın yabancılaşma olgusunu farkındalık boyutuna geçirerek ona farklı bir nitelik kazandırdığını, dolayısıyla henüz bilince çıkarılmamış ve hali hazırda bilinç düzeyinde yer eden olguların aynı düzeyde ele alınmayacağı savunur. Ayrıca Seeman'ın kavramsallaştırmasından yola çıkılarak teşhis edilecek ve çare aranacak olan yabancılaşmanın, tarihsel olarak var olandan farklı bir yabancılaşma olduğunu ifade eder.

Seeman (1959)'a dayanan geleneksel çok boyutlu görüşün aksine, son yıllarda yapılan çalışmalarda araştırmacıların tek boyutlu ve işe özel yabancılaşma ölçekleri oluşturduğu görülmüştür (Chiaburu, 2014:29, Nair&Vohra, 2009). Nairve Vohra(2009), mevcut yabancılaşma ölçekleri ile ilgili sorunları tartıştıkları makalelerinde, literatürde halihazırda güvenilir bir yabancılaşma ölçeği bulunmadığını iddia etmişler ve yönetim araştırmalarında ihtiyaç duyulan ve yabancılaşma konusunda daha fazla araştırma yapmayı kolaylaştıracağını düşündükleri sekiz maddelik tek boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Yazarlara göre, yabancılaşma teriminin mevcut ölçeklerde dar veya geniş anlamı ile kullanımındaki değişkenlik, ölçeklerin psikometrik özelliklerinin yeterince test edilmemiş olması ve hala ölçeklerin bu yetersizlikleri ile kullanılmaya devam ediliyor olması önemli bir problemdir.

Bazı araştırmacılar Seeman (1959)'ın önerdiği 5 boyutun (güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, izolasyon ve kendine yabancılaşma) tamamını kullanmamıştır. Örneğin, Dean (1961) çalışması *güçsüzlük -sosyal izolasyon - kuralsızlık* boyutlarını; Kohn (1976)*güçsüzlük - kendine yabancılaşma - kuralsızlık* boyutlarını kullanmıştır. Mottaz'ın(1981) çalışmasında da *anlamsızlık - güçsüzlük - kendine yabancılaşma*boyutları yer almıştır. Literatürde bu boyutların birkaç farklı yönünü tek bir boyutta ele alan çalışmalar bulunmaktadır(Hirschfeld ve ark., 2000). Ayrıca birçok araştırmacının kendi yabancılaşma ölçeğini geliştirdiği, bunlardan bazılarının kabul görmüş yabancılaşma kavramı ile ilişkili olmadığı da belirlenmiştir (Chiaburu, 2014).

### 3.1. Türkiye’de kullanılan yabancılaşma ölçekleri

Türkiye’de işe yabancılaşma ile ilgili araştırmaların tüm alanlarda son 10 yılda arttığı görülmektedir. Konu ile ilgili tez çalışmalarının da 2015 yılından itibaren giderek artışı dikkati çekmektedir. Bu araştırmalar daha çok eğitim kurumlarında çalışanlar, özel sektör çalışanları ve sağlık çalışanları örnekleminde yapılmıştır. Çalışmalarda ölçüm aracı olarak en fazla, Hirschfeld ark. (2000)'nın işe yabancılaşma kavramını tek boyutta ele alan ve 10 maddeden oluşan bir ölçeği ile Mottaz (1981)'in çok boyutlu işe yabancılaşma ölçekleri tercih edilmiştir.

Sağlık alanındaki çalışmalarda da Mottaz (1981)'in ölçeği sık kullanılmıştır. Bu ölçek, Türkçe adaptasyonu yapılmış şekliyle (Uysaler, 2010;Korkmazer ve Ekingen, 2017;Alömeroğlu, 2018);araştırmacı tarafından ölçeğe izolasyon boyutu eklenip adaptasyonu yapılarak (Kartal, 2018) ve bir çalışmada da ölçek hakkında detaylı bilgi verilmeden kullanılmıştır. (Kılıç ve Saraçlı, 2017).Bu ölçeğin dışında, Hirschfeld ve ark. (2000)'nın yabancılaşma ölçeği (Naktiyok,2018;Tekingündüz ve ark., 2016; Taştan ve ark., 2014);Nair ve Vohra (2009)'nın yabancılaşma ölçeği (Hırlakve ark., 2018) ve Korman ve ark. (1981)'nin geliştirdiği yabancılaşma ölçeği (Aslan ve Güzel, 2016) sağlık alanında kullanılan ölçeklerdir. Korman ve ark.'nın ölçeği, kendisi referans gösterilmeksizin ölçeği kullanan başka bir çalışmadan alınarak kullanılmıştır. Makalelerde kullanılan bu ölçeklerin adaptasyon çalışmaları hakkında verilen bilgiler çoğunlukla yetersizdir.

Ölçeklerin Türkçeye uyarlanarak kullanımı dışında bazı araştırmacılar kendi yabancılaşma ölçeklerini geliştirmiştir. Elma (1993) tarafından öğretmenlere yönelik geliştirilen örgütsel yabancılaşma ölçeği (Urgan ve ark., 2020);Oruç (2014) tarafından geliştirilen yabancılaşma ölçeği (Ertekin ve Özmen, 2017) ve (Poussard Minibaş (1993) tarafından oluşturulan örgütsel yabancılaşma ölçeği(Oksay ve Durmaz, 2016) bunlardan bazılarıdır. Bir makalede, tezsiz yüksek lisans bitirme projesi çalışmasından alındığı belirtilen 34 sorudan oluşan bir

yabancılaşıma ölçeği kullanılmıştır. Çok boyutlu bu ölçeğin makalesine ulaşılammıştır (Söyük ve Şengün 2016).

#### 4. YABANCILAŞMA İLE ÖRTÜŞEN ÖRGÜTSEL KAVRAMLAR

Yabancılaşımanın, çeşitli tanımları, anlamları, bunların farklı şekillerde kullanımı ve ölçümünün bulunması kavramla ilgili kafa karışıklığına yol açmaktadır. Nairve Vohra (2012)'ya göre, yabancılaşıma ile benzerlik gösteren, zaman zaman örtüştüğü düşünülen örgütsel bazı kavramların bulunması yabancılaşımanın tanımındaki belirsizlikten kaynaklanmaktadır ve yabancılaşıma kavramını kuşatan belirsizliğin dört sebebi bulunmaktadır. İlk sebep kavrama yüklenen anlamın literatürde çeşitli disiplinler arasında yeterince açıklanamaması, tam ve kesin bir tanımının yapılamaması, "*panchreston*" (her şeyi açıklamayı deneyen, aslında hiçbir şeyi açıklayamayan, farklı insanlar için farklı şeyler ifade eden genel, popüler) bir terim olarak kabul edilmesidir. İkinci sebep yabancılaşımanın tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu olduğunun her zaman net olmamasıdır. Üçüncüsü, kavram ile öncülleri ve sonuçları arasında önemli oranda benzerliğin olmasıdır. Dördüncüsü, net bir tanımın olmaması nedeniyle bu kavramın, hem olumlu iş/örgüt deneyimiyle ilgili yaygın kullanılan kavramlarla (örn. örgütsel bağlılık, işbağlılık, iş doyumunu) hem de olumsuz iş deneyimini ifade eden kavramlarla (Örn: tükenmişlik, sapma) örtüşen taraflarının olmasıdır. Nair ve Vohra Yabancılaşıma kavramını daha iyi betimleyebilmek için diğer örgütsel kavramlarla benzerliklerini ve onlardan ayrıldığı noktaları incelemiş ve yabancılaşımanın bu kavramların hiçbirini tarafından tam olarak açıklanamayacağını göstermiştir.

İşe yabancılaşıma ile ilişkili olduğu düşünülen kavramlardan birisi *işe bağlılık (Commintment)*'tır. İşten ayrılma veya kopukluk olarak tanımlanan "*yabancılaşıma*" ve "*bağlılık eksikliği*" benzer görünür ancak, çalışanın bağlılık duymama tutumu, olumsuz duygulanımlara ve işin faydasız olduğuna dair inaniş, mutsuzluk (acı çekme) duygusuna, diğer bir deyişle yabancılaşımaya yol açabildiği gibi açmayabilir de. Bu nedenle, yabancılaşımanın düşük bağlılıkla yalnızca bir dereceye kadar örtüştüğü gösterilmiştir. Tummers ve Dulk (2013), [Mottaz \(1981\)](#)'ın güçsüzlük (powerlessness) ve anlamsızlık (meaninglessness) boyutlarını içeren ölçeği ile ebelerin yabancılaşıma düzeyini değerlendirdiği çalışmalarında iş güçsüzlüğü ve anlamsızlığın her ikisinin de çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde önemli olumsuz etkisi olduğunu göstermiştir. Yani ebeler çalışmalarının anlamsız olduğunu ve işleri üzerinde hiçbir güçleri olmadığını hissettiklerinde, örgütlerine bağlılıkları da azalmaktadır.



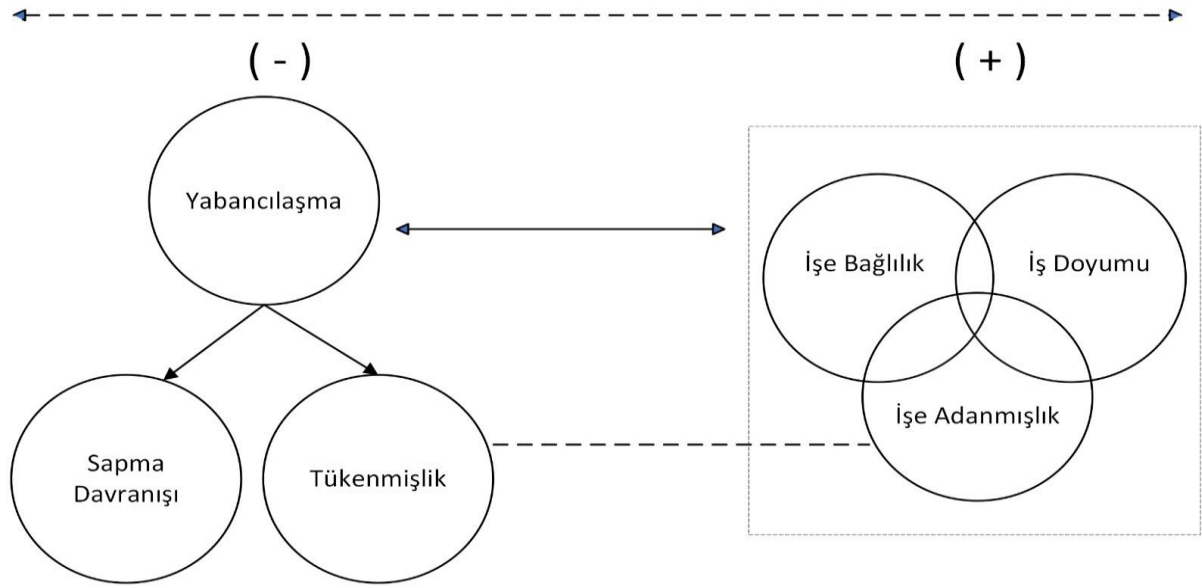
Yabancılaşma ile ilişkili diğer bir kavram *iş doyumunu (Satisfaction)*'dur. İş doyumunu/memnuniyet işe yabancılaşmanın karşıtı olarak görülse de memnuniyetsizlik (dissatisfaction) durumu yabancılaşma deneyimini tam olarak kapsamamaktadır. İş doyumunu düşük olan bir çalışanın hala işinden beklentileri yüksekse, işine daha büyük anlamlar yüklemeye çalışıyorsa fakat buna rağmen işi veya işindeki çevresel koşulları değiştiremiyorsa, o zaman iş doyumsuzluğundan daha belirgin bir memnuniyetsizlik yaşaması muhtemeldir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak ayrılma/uzaklaşma veya yabancılaşma ortaya çıkmaktadır(Nair&Vohra 2012).

*İşe adanmışlık (Workengagement)* yabancılaşmanın karşıtı olduğu düşünülen diğer kavramdır. İşe adanmışlık, işin olumlu ve tatmin edici olduğunu düşünme durumudur ve işte zindelik, işe kendini adama,kendini kaptırma ile karakterizedir. Adanmışlık bireyin duygusal, bilişsel ve davranışsal rollerini yerine getirirken ne kadar özenli ve dikkatli olduğunu gösterir. Yabancılaşma, bilişsel bir inanç durumu olarak tanımlansa da bireylerin yabancılaşma deneyimini “yabancılaşmış hissetmek” olarak tarif etmeleri, duyguların yabancılaşmadaki rolüne işaret etmektedir. İşe karşı zayıf tutum ve psikolojik bir ayrılık durumunda, bu ayrılma hissi, yabancılaşma olarak adlandırılabilirken, adanmışlık daha çok davranışsal bir katılım durumunu ifade etmektedir ve ayrılma (disengagement), yabancılaşma ile ilişkili acı duygularını veya duygusal sıkıntı durumunu içermemektedir “*Tükenmişlik*” kavramı da *işe adanmışlığın* zıddı olarak kabul edilmektedir Ayrıca bu kavramın yabancılaşmanın bir sonucu olabileceği düşünülmektedir(Nair&Vohra 2012).

*Üretkenlik karşıtı iş davranışları/sapma davranışı (workplacedeviance)*, örgüt çalışanı tarafından örgüt kurallarının ihlal edilmesi, örgüte ve çalışanlara bilinçli olarak zarar verilmesi anlamına gelmektedir. Bu tür davranışların yabancılaşma duygusundan kaynaklandığı ve yabancılaşmanın davranışsal yönünü gösterdiği öne sürülmektedir. Düşük performans, üretkenlik ve organizasyona verilen zarar gibi sapma sonuçları, işe yabancılaşmanın olası sonuçları olarak da görülebilmektedir(Nair&Vohra 2012).

Bu kavramların birbiriyle ilişkisini gösteren aşağıdaki şekilde (Şekil 1) işle ilgili olumsuz bir ilişkiyi ifade eden yabancılaşma, sürecin olumsuz ucunda yer alırken, olumlu kavramlar (işe bağlılık, iş doyumunu, işe adanmışlık) ise sürecin olumlu ucunda yer almaktadır. Bağlılık, doyum ve işe adanmışlık kavramlarının bir dereceye kadar kavramsal örtüşmelere sahip olduğu görülmektedir. Sürecin olumsuz tarafında yer alan “tükenmişlik” ve “sapma davranışı”, yabancılaşma ile karıştırılabilir de bu kavramların daha çok yabancılaşmanın sonuçları olduğu kabul edilmektedir. Yabancılaşma ile olumsuz uçtaki kavramlar birbirlerinin zıddı olarak çift

yönlü ok ile gösterilmiştir. Tükenmişlik, işe adanmışlığın karşıtı gibi kabul edildiğinden şekilde kesikli çizgi ile gösterilmiştir. (Nair ve Vohra (2012)'nin kavramsal analizinde yabancılaşmanın diğer kavramlardan farklı olduğunu vebağımsız bir kavram olarak araştırılmayı hak ettiğini göstermişlerdir.



Şekil 1. Yabancılaşmanın diğer örgütsel kavramlarla ilişkisi. Kaynak: Nair&Vohra, 2012.

## 5. YABANCILAŞMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yabancılaşmanın çalışanları ve örgütleri olumsuz etkilediği açık olmakla birlikte, kavramın öncülleri ve sonuçları hakkındaki bilgiler net değildir. Bu durumun sebeplerinden biri, işe katılımın yabancılaşmanın zıddı olarak görülmesi ve çalışmaların daha çok bu yönde yoğunlaşması, olumsuz çağrışım yapan yabancılaşma kavramına yeterince ilgi gösterilmemesidir. Diğer sebep, bu konuda yapılmış çalışmalarda yabancılaşma düzeyinin farklı yollarla ölçülmüş olmasıdır (Chiaburu ve ark., 2014). Nair ve Vohra(2012), çalışmalarında ilgili kavramlara kıyaslandığında yabancılaşmanın benzersiz öncülleri ve sonuçları olduğunu göstermişlerdir

Araştırmalar, yabancılaşma ile ilişkili en az üç bireysel farklılık özelliği tanımlamıştır, bunlar, başarı ihtiyacı (bir kişinin hedefe ulaşmak için çaba sarf etme isteği), kontrol odağı (bireylerin olayları etkileyebileceklerine ne ölçüde inandıkları)ve Protestan iş ahlakı (çalışmanın arzu edilir ve ödüllendirici olduğu inancı). Bu üç öncül ile yabancılaşma arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Nair&Vohra 2012;Banai ve ark., 2004; Hirschfeld ve ark., 2000:1892). Örgütsel araştırma literatüründe, liderlik, iş özellikleri ve iş performansının

yabancılaşmanın öncülleri olduğu gösterilmiştir ve bu öncüllerin iş doyumu, örgütsel bağlılık ve diğer örgütsel tutumlarla ilişkili olduğu bilinmektedir (Banai&Reisel 2003:245).

Görev çeşitliliği (bir işin dar bir görev yelpazesine karşıt olarak çeşitli görevlerin tamamlanmasını ne ölçüde gerektirdiği) ve görev kimliğinin (çalışanların işin görülebilen ve tanımlanabilen bir parçasını ayırt edebilme derecesi) yabancılaşma ile negatif ilişkili olduğu gösterilmiştir (Shantzve ark., 2015). Rol belirsizliği ve rol çatışmasının işte huzursuzluk, dikkatin dağılması gibi etkilerle işe yabancılaşmanın artmasına da yol açacağı tahmin edilmektedir (Nair&Vohra 2012).

Özerklik (Otonomi), işin planlanmasında ve yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde çalışana özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlama derecesi anlamındadır. Özerkliğin yabancılaşma üzerine etkisini inceleyen çalışmalarda çelişkili sonuçlar bulunmuştur. Nair ve Vohra (2010) ve Shantzve ark., (2015)bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Özerkliğin yabancılaşma ile ters orantılı olduğunu gösteren iki çalışma da (Banai ve Reisel, 2007; Banai ve ark., 2004), kullanılan ölçeğin yabancılaşmaya özgü olmadığı gerekçesiyle eleştirilmiştir(Nair&Vohra 2009). Nairve Vohra(2010)özerkliğin olmaması, işin anlamsızlığı ve iş ilişkilerinin iyi olmamasının yabancılaşmayla ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Vanderstukken ve Caniels (2021), özerklik algılarının işe yabancılaşma ile negatif ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin, astları amirlerle karşılaştırırken farklılaştığını, özerkliğin astlarda işe yabancılaşmayı amirlerden daha fazla azalttığını göstermiştir. Araştırmalar, liderlerin astlarının yabancılaşmasını etkileyebileceğini göstermektedir. Liderliğin ve liderlik türlerinin işe yabancılaşma ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu –her ne kadar ölçüm araçları eleştirilse de- bazı çalışmalarda gösterilmiştir (Banai ve ark., 2004; Banai&Reisel, 2007). İş yerinde sosyal desteğin yabancılaşma üzerindeki rolü net değildir.- Nair ve Vohra (2010) çalışmalarında iş ilişkilerinden memnuniyet ile yabancılaşma arasında negatif bir ilişki olduğunu gösterirken, Shantz ve ark., (2015)’nın bulguları sosyal destek ile yabancılaşma arasında ilişki olmadığı yönündedir. Algılanan aşırı nitelik, (çalışanların iş gereksinimlerinden daha yüksek niteliklere sahip oldukları algısı) işe yabancılaşmaya neden olabilmektedir(Shantz ve ark., 2014). Çalışanlar niteliklerinin işin gerektirdiğinden daha yüksek olduğunu gördüklerinde hayal kırıklığı üzüntü, kızgınlık, işe yabancılaşma yaşarlar ve bu durum çalışanlarda duygusal tükenmeyi artırır (Yu ve ark., 2021).Yüksek statüde çalışanlar işlerine daha bağlı ve özerk oldukları için daha düşük yabancılaşma göstermektedir (Banai&Reisel, 2003; Chiaburu ve ark., 2013, Fedi ve ark., 2016). Düşük statülü işlere özgü çalışma koşulları, yabancılaşma algısını artırabilmektedir (McKinlay&Marceau, 2011).

Türkiye’de yapılan örgütsel çalışmaların sonuçları da yabancılaşmayı etkileyen benzer pek çok faktörün olduğunu göstermiştir. Yabancılaşmayı pozitif yönde etkileyen faktörlerin, iş arkadaşlarından alınan destek, bazı kişilik özellikleri, sosyal paylaşım ağları, duygusal emek, örgütsel sinizm, mobbing, tükenmişlik, rol belirsizliği, örgütsel muhalefet, kariyer bağlılığı, kariyer engelleri, denetim, işin rutinliği ve iş koşullarından memnuniyetsizlik olduğu belirlenmiştir. Negatif yönde etkileyen faktörler ise; psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi, örgütsel güven, örgütsel adalet, otantik liderlik, dönüştürücü liderlik, olumlu örgüt kültürü/iklimi, etik iklim, etik liderlik ve örgüte uyum sağlamadır (Oruç, 2020). Yabancılaşmanın kamu hastanesi çalışanlarında ve hemşirelerde daha fazla görüldüğü belirlenmiştir (Alomeroglu ve ark., 2017; Saygılı, 2016, Usul ve Atan, 2014).

## 6. YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI

Literatürde işe yabancılaşmanın sonuçları hem bireysel refah üzerindeki hem de işe karşı tutum ve davranışlar üzerindeki etkileri ile tartışılmıştır (Fedi ve ark., 2016: 714).

İşe yabancılaşan çalışanların işlerinden uzaklaştıkları, örgütsel bağlılıklarının, iş doyumlarının ve işe katılımlarının daha düşük olduğu, ayrıca daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği yaşadıkları literatürde gösterilmiştir (Chiaburu, 2014:27). Yabancılaşma, mesleğin statüsünden bağımsız olarak hem iş doyumunu hem de işe bağlılığı azaltmaktadır. Fedi ve ark., 2016). Çalışanlar işyerindeki iş arkadaşları, amirleri ve üst yönetimin sosyal olarak destekleyici olduklarını algıladıklarında, değer verilen ve saygı duyulan biri olduklarını düşünecekler, böylece örgütsel izolasyon algıları daha düşük olacaktır. Bu durum, örgüt ve çalışma birimleri ile daha fazla özdeşleşme ve yöneticilerinden memnuniyet ile sonuçlanacaktır (Wiesenfeld ve ark., 2001:218). İşten memnuniyet ve işe adanmışlık duyguları da genellikle daha düşük işten ayrılma niyetine yol açacaktır (DuPlooy&Roodt, 2010). Yabancılaşma sağlıkla ilgili sorunlara da neden olabilmektedir. Tükenme, özellikle duygusal tükenme yabancılaşmanın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Chiaburu ve ark. 2014). Shantz 2015, yabancılaşan bir çalışanın, yabancılaşmayanlara göre sapma davranışı ve işyerinde düşük performans gösterme olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Sağlık çalışanlarında iş performansı ile işe yabancılaşma arasında negatif ilişki olduğu, yabancılaşma düzeyi yüksek olan çalışanların iş performansının kötüleştiği gösterilmiştir. (Shantz, 2015; Tekingündüz, 2016; Kartal 2018). Çalışanlar yabancılaşma hissediyorsa, işlerine daha az çaba harcayacak ve aynı işte kalmayı istemeyecektir. Bu durum yöneticilerinin yüksek performans gösterdiğini düşündükleri çalışanlar arasında bile görülebilmektedir (Clark ve ark., 2010). İşe yabancılaşmanın örgütlerde bilgi gizleme şeklinde olumsuz sonuçları da görülebilmektedir. Örgütsel uygulamalar bilgi

aktarımını ve paylaşımını kolaylaştırmak için tasarlanırsa da birçok durumda çalışanlar bilgilerini paylaşmak konusunda isteksiz olma eğilimindedir (Connelly, 2011).

Türkiye’de işe yabancılaşma konusunda yapılan çalışmaların sonuçları, yabancılaşmanın örgütsel sessizliği, işten ayrılma niyetini ve tükenmişliği pozitif yönde; örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel güveni, iş tatminini, iş performansını, örgütsel bağlılığı ve örgüt iklimini negatif yönde etkilediğini göstermiştir (Oruç, 2020).

## 7. SONUÇ

Olumsuz bir duygu durumu olan yabancılaşmanın, çalışanların hem iş performansını hem de sağlığını kötü etkileyeceği, saldırganlığa, sapma davranışlarına, sakatlıklara ölümlere hatta intiharlara yol açabileceği tahmin edilmektedir. (Nair&Vohra, 2012;Santas ve ark., 2016). Örgütsel çalışmalarda yabancılaşma kavramının göz ardı edilmesinin riskli sonuçları olabileceği aşıkardır.Bununla birlikte, yabancılaşma sürecinde birey çoğu zaman durumunun farkında değildir. Bu nedenle yöneticiler tarafından çalışanların yabancılaşma düzeyleri belirlenmeli ve eğer yüksek düzeyde yabancılaşma yaşıyorlarsa erken dönemde önlemler alınmalıdır.

Çalışanın işine yabancılaşması ile ilişkili faktörleri bilmek, onların sağlığını sürdürmenin yanında işten ayrılmalarını önlemeye de yardımcı olabilir. İşe yabancılaşmama,örgüte daha yüksek bağlılık ve sadakat gösterme anlamına da gelir. Yabancılaşmanın sebeplerini anlamak,sorunu çözme girişimlerinde önemli bir adımdır. Yöneticiler/liderler, çalışanlar için işin anlamlı olmaması, kendini ifade etme fırsatı vermemesi,iş ilişkilerin zayıf olması gibi yabancılaşmaya yol açabilen durumların farkına vararak, işin tasarımı, yapısı, süreçleri hakkında sürekli değerlendirme ve iyileştirmeleryapmalıdır.

Yabancılaşma kavramının geçmişi çok eskiye dayanmasına rağmen anlamı konusundaki tartışmaların hala devam ettiği görülmektedir. Çalışanların yabancılaşma düzeyini belirlemek amacıyla geliştirilmiş onlarca ölçüm aracının geçerliliği de bu yüzden tartışmalıdır. Örgütsel çalışmalarda yabancılaşma konusuna ilginin az olması sebebiyle kullanılan ölçekler genellikle eğitim, sosyoloji gibi alanlardan alınmıştır (Nair ve Vohra 2010;609). Bu konuya ilgi gösteren araştırmacıların yabancılaşma kavramını hangi anlamı ile ele aldıklarının, kullanacakları ölçeklerden elde edecekleri sonuçların karşılaştırılabilir olup olmadığının farkında olmaları önemlidir (Güneş, 2019).

## KAFKA’NIN METAMORFOZ/DÖNÜŞÜM ESERİNDE YABANCILAŞMA

Gregor Samsa, bir sabah bunaltıcı düşlerden uyandığında kendini dev bir böceğe dönüşmüş olarak bulur. İlk başta gördüklerinin gerçek olduğunu inanmak istemez ancak yatağından kalkmak isteyince buna inanmak zorunda kalır. O artık dev bir böcektir. Her sabah işe gitmek için bindiği tren saat altıda hareket etmektedir; bu yüzden en geç saat beşte uyanmak zorundadır. Ancak saate baktığında saatin hemen hemen yedi olduğunu görür. Kalkmak istemektedir ama artık ona yardımcı olacak kuvvetli bacaklarının yerinde birbirinden bağımsız hareket ediyormuş gibi görünen onlarca bacakcık bulunmaktadır.

Annesi oğlunun uyanamamış olduğunu sanır ve kapıya vurmaya başlar. Kilitli kapının arkasından oğlunu uyandırmaya çalışır. Gregor kalktığını söyleyerek annesini savuşturur ancak sesi çok garip çıkmaktadır. Annesi onun hasta olduğunu düşünmektedir. Gregor büyük uğraşlarla yatağından kalkar, yeni vücuduna alışması hiç de o kadar kolay olmayacaktır. Saat sekiz civarında patronu eve gelmiştir ve çok kızgındır. Gregor’a birkaç soru sorar ancak Gregor artık konuşamamaktadır. Sesi hayvan sesi gibidir. Kapıyı zorlukla açar. Patronu onu görünce korkudan evden kaçır; annesi ise bayılmıştır. Babası onu sopa darbeleriyle odasına geri sokar.

Artık Gregor kokuşmuş yiyecekleri tercih etmektedir. Annesi onu görmeye bile cesaret edememektedir. Babasından defalarca dayak yiyen Gregor’un vücudu oldukça zayıflamıştır. Vücudunda oldukça ciddi yaralanmalar oluşmuştur. Yemek dahi yiyememektedir. Aile meclisi toplanır ve sonuçta Gregor’u evden atmaya karar verirler. Hizmetçi kız aileye şöyle seslenir: “Boş yere zahmet etmeyin, Gregor öldü. Az önce Gregor’u çöpe attım”(https://sites.google.com/site/oguzlardanozge/doenuesuem).

Kafka’nın metaforik bir dille anlatılan “Dönüşüm” adlı eseri, insanın kendi marifetiyle kurduğu sistemin içinde kendinde kayboluşunu, kendine yabancılaşmasını anlatan çarpıcı bir eserdir. Toplumda var olan genel düzenin daha doğrusu düzensizliğin aileye indirgenmiş bir örnekleme ile anlatıldığı bu eserde, kapitalist sisteme pranga ile köle edilmiş Gregor Samsa’nın benliğinden kayboluşunun acı serüveni anlatılmaktadır. Seeman’ın yabancılaşmayı açıkladığı *anlamsızlaşma, güçsüzlük, yalıtılmış, normsuzluk, kendine yabancılaşma* boyutlarının bu eserde böcek metaforu üzerinden çok güzel bir şekilde tasvir edildiği görülmektedir.

Nitekim Gregor bir sabah işe gitmek için yataktan kalkacak gücü bile kendinde bulamaması *güçsüzlük* boyutunu ifade ederken, Gregor’un bedenini tanımayacak kadar bedenine yabancılaşma *anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutunu* bizde somutlaştırmaktadır. Bu, güçsüzlük, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma durumu yaşanırken, Gregor’un ailesi

tarafından artık istenmemesi *yalıtılmışlık/izolasyon* boyutunun açık yansımasıdır. Bir böceğe dönüşene kadar ailesinin tüm ekonomik yükünü taşıyan Gregor’un böcek olduktan sonra ailesi tarafından istenmemesi, özellikle kız kardeşi tarafından Gregor’dan kurtulma planlarının yapılması “*normsuzluk boyutunu*” nu bize hatırlatmaktadır (Çiftçi, 2019: 192).

Gregor Samsa’nın başına gelen dönüşüm, otoriteye ve köle- efendi ahlakına dayanan hiyerarşik ilişkileri aileden başlayarak yansıtır. Gregor’un ailesi toplumu sembolize derken, metamorfozdan önceki Gregor, kendini ailesinin geçimine adanmış bir otomatı, metamorfozdan sonraki Gregor yani böcek ise yabancılaşmış kimliğine başkaldıran gerçek bir tekil bireyi sembolize eder. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, ***yabancılaşmanın böceğe dönüşüm ile başlamadığı, tam da bu dönüşümün kendisinin daha önceki yabancılaşmanın zorunlu bir sonucu olduğudur.*** Böceğe dönüşüm, Gregor’un önceki yaşamının zincirlerinden koparak özgürleşme sürecini anlatır. Gregor zaten toplum tarafından bir böceğe indirgenmiştir, dolayısıyla bu hikaye “böcek gibi hissediyorum”dan, “böceğe dönüştüm”e doğru yol alır.

Sadece ailesinin maddi geçimine kendini adayan Gregor, kendi hislerini, ihtiyaçlarını, ideallerini arka plana atmıştır, zamanla bir makineye dönüşür ve kendine yabancılaşmaya başlar. Psikolojik yabancılaşma en nihayetinde fiziksel bir yabancılaşmaya dönüşmüştür.

Kafka’nın, yabancılaşmanın sembolü olarak kedi ya da köpeği değil fakat böceği seçmesi tesadüfi değildir. Böceğin iğrençliği, toplumda izole olmuş bağımsız insanların “ötekiliğini” gözler önüne serer. Dönüşüm, ironik bir biçimde, farklı olanların toplum tarafından nasıl ötekileştirildiğini, efendi- köle ahlakına göre kalıba sokulduğunu ya da asimile edildiğini gösterir. İnsanların ötekileri nasıl acımasızca yargıladığını, dışladığını, haklı haksız düşünmeden kategorize ettiğini, başkalarının nasıl cehennem olduğunu gösterir.

Ayrıca Dönüşüm, sadece Gregor’un başına gelen bir şey olarak karşımıza çıkmaz, tüm aile fertleri de Gregor ile birlikte bir dönüşüm içine girerler. Gregor’un kız kardeşinin, evin maddi yükünü üstlenmesi ile başlayan serüveni, sistemin sürekliliğini nasıl sağladığına çok güzel bir örnektir. Sistem bireylerin otonomluğunu ***makinenin değiştirilebilir parçalarına indirger, tıpkı bir yedek parça gibi, bozulan bir insanın yerine bir diğeri geçebilir.*** Sistem böylece devam eder, Grete tüm bunlardan habersiz geçirdiği dönüşümün memnuniyetini yaşarken, sonunun Gregor gibi yabancılaşma olacağını farkında bile değildir. Grete, bir yedek parça gibi Gregor’un yerine geçtiğini fark edemez. Bu nedenle burjuva toplumu insanların birbirlerine benzemelerini ister, onların farklılıklarını asimile ederek bir örnekleştirir. Önemli olan sistemin devam edişidir, kimin bir öncekinin yerine geçtiği değildir. Grete’in elde ettiğini sandığı özgürlük bir yanılsamadan ibarettir.

Modern toplumdaki çıkar ilişkileri özneyi nesneye indirger. Modern hayat, iş, eğitim insanları robotlaştırır. Öznel kararların ve seçimlerin arkasında yer alan düşünüm ve duygulanımları sosyal kodlara indirger ve varoluşu eritir. Dönüşüm, modern toplumun bireyi nasıl sürünün bir parçası haline getirdiğini ve sürüden ayrılanı nasıl dışladığını anlatır. Kafka, hiç gerçekçi olmayan bir metamorfozla çok da gerçek bir olguyu, her gün milyonlarca insanın başına gelmekte olan ama *farkına varılmayan* yabancılaşma olgusunu anlatır

(<http://ya-yada.blogspot.com/2012/05/kafka-ve-modern-bireyin-toplum-icindeki.html>).



**KAYNAKLAR**

- Alomeroglu, E., Guney, S., Sundu, M., Yasar, O., & Akyurek, S. (2017). The relationship between five factor personalities and alienation to work of nurses in teaching and research hospitals. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(1), 117-122.
- Aslan, Ş., & Güzel, Ş. (2016). Algılanan örgütsel destek, iş özellikleri ve kontrol odağı faktörlerinin işgören yabancılaşması üzerine etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 81-109.
- Banai, M., & Reisel, W. D. (2003). A test of control-alienation theory among Cuban workers. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Banai, M., & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42(4), 463-476.
- Banai, M., Reisel, W. D., & Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10(3), 375-392.
- Blog Yazısı: Mayıs 2012. 9. Ders: Kafka ve modern bireyin toplum içindeki trajedisi.  
<http://ya-yada.blogspot.com/2012/05/kafka-ve-modern-bireyin-toplum-icin-deki.html>
- Cevizci, A. (2005). *Felsefe Sözlüğü*, İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T., & Wang, J. (2014). Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*, 32(1), 24-36.
- Clark, S. K., Halbesleben, J. R., Lester, S. W., & Heintz, R. (2010). Temporary worker alienation and job performance: The impact of ratings source. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(3), 287-297.
- Çiftçi G., E. (2019). 4 th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, 29-30 November 2019, İstanbul, s: 185-193.
- DuPlooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-13.
- Elma, C. (2003) "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği), Doktor a Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Erkoç, Ş., & Artvinli, F. (2011). Yabancılaşmak mı Delirmek mi. *Psikeart Dergisi*, 11, 7-11.
- Ertekin, P., & Özmen, D. (2017). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde işe yabancılaşmayı yordayan değişkenlerinin incelenmesi. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 14(1), 25-30.
- Fedi, A., Pucci, L., Tartaglia, S., & Rollero, C. (2016). Correlates of work-alienation and positive job attitudes in high- and low-status workers. *Career Development International*.
- Güneş, H. N. (2019). Yabancılaşma Kavramında Anlam İkiliği: Lisansüstü Tezler Üzerine Bir İnceleme. *Social Sciences*, 14(3), 623-638.
- Harvey, D. L., Warner, L. G., Smith, L., & Harvey, E. S. (1983). Critical analysis of Seeman's concept of alienation. *Humboldt Journal of Social Relations*, 16-52.
- Hırlak, B., Çiçeklioğlu, H., & Taşlıyan, M. (2018). İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sağlık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 245-267.

- Hirschfeld, R.R., Feild, H.S., & Bedeian, A.G. (2000). Work alienation as an individual-difference construct for predicting workplace adjustment: A test in two samples 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1880-1902.
- Horowitz, I. L. (1966). On alienation and the social order. *Philosophy and Phenomenological Research*, 27(2), 230-237.
- Jassar, S.R.A., & Alsaed, R. (2021). The Impact of Work Alienation in Organizational Commitment at The Ministry of Labor, Jordan. *International Journal of Entrepreneurship*, 25, 1-12.
- Kartal, N. (2018). Evaluating the relationship between work engagement, work alienation and work performance of healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 251-259.
- Kılıç, İ., Saraçlı, S., Doğan, İ., & Pelit, E. (2017). Hastane işletmelerinde mobbingin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar'da bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 734-747.
- Kiraz, S. (2011). Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne. *Filozof Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 147-169.
- Korkmaz, F., & Ekingen, E. (2017). Örgütsel Yabancılaşma'nın İş Tatmini ile ilişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *International Journal of Social Science*, 63, p.459-470
- Korman, A.K., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24(2), 342-360.
- Lamb, H.B., & Lehrman, N.S. (1961). On Alienation: Two Contrasting Views. *Science & Society*, 260-269.
- Mottaz, C.J. (1981). Some determinants of work alienation. *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Nair, N., & Vohra, N. (2009). Developing a new measure of work alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3).
- Nair, N., & Vohra, N. (2012). The concept of alienation: towards conceptual clarity. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Naktiyok, S., & Yıldırım, F. (2018). Etik ikliminin İş Tatmini ve İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 57-71.
- Oğuz, Ö. <https://sites.google.com/site/oguzlardanozge/doenuesuem>
- Oksay, A., & Durmaz, M. (2016). Sağlık Çalışanlarında Yabancılaşma Düzeyi Isparta İli Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 269-294.
- Oruç, D. (2004). Kocaeli'deki Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Yabancılaşmayı Etkileyen Faktörler, Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli;
- Overend, T. (1975). Alienation: A conceptual analysis. *Philosophy and Phenomenological Research*, 35(3), 301-322.
- Pappenheim, F. (1959). *Modern insanın yabancılaşması: Marx'ın ve Tönnies'in yedaya libirorum*. Phoenix yayınevi. (Çev.: Salih Ak), Phoenix Yayınevi, 2002. Ankara
- Pappenheim, F. (2000). Alienation in American society. *Monthly Review*, 52(2), 36.

- Poussard Minibaş, J. (1993), Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Santas, G., Isik, O., & Demir, A. (2016). The effect of loneliness at work; work stress on work alienation and work alienation on employees' performance in Turkish healthcare institution. *South Asian Journal of Management Sciences*, 10(2), 30-38.
- Saygılı, M., Özer, Ö., & Songur, C. (2016). Hekimlerin ve hemşirelerini şey yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 12, 9-25.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American sociological review*, 7, 783-791.
- Shantz, A., Alfes, K., & Truss, C. (2014). Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2529-2550.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C., & Soane, E. (2015). Drivers and outcomes of work alienation: Reviving a concept. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 382-393.
- Singh, S., & Randhawa, G. (2018). Exploring Work Alienation: A Proposed Model of Predictors and Consequences. *Journal of Management Research (09725814)*, 18(3).
- Slattery, M. (2015). Sosyolojide Temel Fikirler (8. basım). Çev., Ü. Tatlıcan, ve G. Demiriz) Bursa: Sentez Yayınları.
- Söyük, S., & Şengün, H. (2016). Sağlık Çalışanlarında İşe Yabancılaşma. *Uluslararası Hakemli İletişim ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, (10), 1-21
- Taştan, S., İşçi, E., & Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılık etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-138.
- TDK. Güncel Türkçe Sözlük. Erişim Tarihi: 12.06.2022. <https://sozluk.gov.tr/>
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., & Eğinmez, Ç. (2016). Sosyal destek, işe yabancılaşma ve iş stresinin işgören performans üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 683-694.
- Tummers, L. G., & Den Dulk, L. (2013). The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work-to-family enrichment. *Journal of nursing management*, 21(6), 850-859.
- Urgan, S., Sevim, Ş., Özgüleş, B. (2020). Organizasyonlardaki görülen değişim direnç, yabancılaşma ve değersizlik hissi: bir kamu hastanesinde araştırma. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 15-24.
- Uşul, H. ve Atan, A. (2014). Sağlık sektöründe yabancılaşma düzeyi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*; 16(26):1-10.
- Uysaler, A. L. (2010). Örgütsel Yabancılaşma'nın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi ile Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi, (Master thesis). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze
- Vanderstucken, A., & Caniels, M. C. (2021). Predictors of work alienation: differences between hierarchical levels. *Career Development International*.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of

needforaffiliationandperceivedwork-basedsocialsupport. *Journal of management*, 27(2), 213-229.

Yu, H., Yang, F., Wang, T., Sun, J., & Hu, W. (2021). How perceivedoverqualificationrelatestoworkalienationandemotionalexhaustion: Themoderating role of LMX. *CurrentPsychology*, 40(12), 6067-6075.



## BÖLÜM 10

### İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Öğr. Gör. Dr. Fatih ORHAN<sup>11</sup>, Öğr. Gör. Fırat SEYHAN<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Öğr.Gör.Dr., Sağlık Bilimleri Üniversitesi, GSMYO, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı, fatih.orhan@sbu.edu.tr; ORCID: 0000-0002-3562-1961

<sup>12</sup> Öğr.Gör.,Sağlık Bilimleri Üniversitesi GSMYO, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı, firat.seyhan@sbu.edu.tr; ORCID: 0000-0002-9065-2381



## 1. GİRİŞ

Maslow'un “*İnsanın yaşayabileceği en iyi kader, onun başına gelebilecek en büyük şans, çok sevdiği bir işi yaparken aynı zamanda o işten maddi kazanç sağlamasıdır*” sözü ile Konfüçyus’a atfedilen “*Sevdiğin işi seç ve hayatın boyunca bir gün bile çalışmak zorunda kalma*” yaklaşımına değinen Türk ve Gürdal’ın (2019:14) “Mutluluk İşten Ayrılma Niyetini Azaltır mı...?” başlıklı makalelerinde, başarıya olan inancın hiçbir zaman kaybedilmemesi olarak nitelendirilen ve “*Stockdale Paradoksu*” olarak adlandırılan gerçekçi iyimserlik halinin başarıyı getireceğini öne sürmelerine karşın; tüm bu mutluluk ve gerçekçi iyimserlik halinin son bulma süreci ile birlikte kişilerde iş tatminsizliği oluşabildiğini ve kişilerin çalıştıkları işten ayrılma niyetlerinin işten ayrılma davranışına dönüşebilme riskinin ortaya çıkabileceğine vurgu yaptıkları görülmüştür.

İşten ayrılma niyeti bu paradoksal bakış açısı ile sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, yönetim gibi birçok konuyu içerisinde barındıran multidisipliner bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan işten ayrılma niyeti farklı disiplinlerde farklı bakış açıları ile ele alınan ve uzmanlık seviyelerinin farklılıklarından dolayı her bilim dalının farklı bakış açıları ile konuyu derinlemesine analiz ettiği ve bu yönüyle de standart bir tanımlı yapılamayan bir kavram olarak bilim dünyasının ilgisini çeken konular arasındadır. Bu noktadan hareketle gerek yöneticilerin gerekse de akademisyenlerin son zamanlarda daha fazla üzerinde durdukları “işten ayrılma niyeti” kavramı çalışmalara ve araştırmalara her geçen gün daha fazla konu olmakta ve örgütlerde meydana gelen işten ayrılmaların detaylandırıldığı ve analiz edildiği çalışmalar ise bilimsel alan yazındaki yerini almaktadır. Ancak işten ayrılma niyeti kavramının paternalizm & özerklik; hasta & çalışan hakkı; hasta & çalışan güvenliği gibi “*sağlık çalışanlarında mutluluk & mutsuzluk*” ekseninde incelendiği çalışmaların literatürde çok az sayıda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda hazırlanan bu bölümde, özellikle sağlık çalışanlarında mutsuzluk çerçevesinde ele alınan konu, bütünün bir parçası olarak okuyucuya sunulmaya çalışılmıştır.

Bu açıdan özellikle girdi ve çıktısında insan faktörü olan, çok riskli birçok bütünleşik hizmetleri içerisinde barındıran ve 7/24 esasına göre hizmet veren sağlık sistemi içerisinde sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetleri konusuna değinilmeye çalışılmıştır. Çünkü özellikle son yıllarda hayatımızın her alanında çok büyük değişimlere sebep olan Covid-19 Pandemisi zorlu süreci ve sonrasında en fazla tartışılan konulardan birisi sağlık çalışanlarında oluşan yorgunluk, stres, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti ile ilgili konular olmuştur.



Bu bağlamda bu bölümde işten ayrılma niyeti kavramı, tanımı, kapsamı, işten ayrılma sürecini etkileyen unsurlar ve sağlık çalışanları özelinde bazı değerlendirmeler ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

## 2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

İnsan faktörünün önemi her geçen gün azaltılmaktan ziyade “nitelikli olan” iş gücünün işletme bünyesinde var olmasının önemi daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bahse konu nitelikli gücü elinde tutmanın çeşitli yol ve yöntemlerini arayan yöneticiler ise çalışanlarına daha olumlu bir örgüt iklimi sunmak, örgütsel bağlılığı artırmak, uygun çalışma ortamı sağlamak ve böylece iş tatminini artırarak işten ayrılma niyetini en aza indirmek amacıyla tedbirler ve uygulamalar gerçekleştirmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde işletmelerin gelecekte de varoluşu, bu durumun hızlı ve doğru bir biçimde yorumlayarak kendi bünyesinde uygulamakla yakın şekilde ilişkili içinde olup bahse konuda öne geçmek için bu uygulama ve stratejileri doğru bir biçimde kurgulamak ve etkin bir biçimde hayata geçirmek gerekmektedir.

İşten ayrılma niyeti konusundaki literatür incelendiğinde; bu kavrama yönelik olarak oldukça fazla sayıda geniş ve dar anlamıyla farklı şekillerde tanımlama yapıldığı, bu tanımlamalardan bazılarının kavramın benzer noktalarına ve unsurlarına değindiği bazı tanımların ise kavramın farklı noktalarına işaret ederek farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti kavramına ait tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Bilim adamları, 1960'lar ve 1970'ler boyunca çalışanların ofis ve fabrika koşullarına tepki olarak ve istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri negatif bir davranış olan işten ayrılmalar konusundaki tutumsal kavramları keşfetmeye başlamış olup Porter ve Steers (1973:153) ifade edilen ayrılma niyetini iş hayatında yaşanan memnuniyetsizliğin ardından bir sonraki mantıklı adımı temsil eden çekilme süreci olarak tanımlamıştır. Mobley (1977:237) tarafından yapılmış olan tanımına göre işten ayrılma niyeti, bireylerin kendi istekleri neticesinde mevcut görev yaptıkları organizasyondan ayrılmayı amaçlamaları ve isteyerek bu amacı gerçekleştirmelerine sebep olan davranış ve tutum olarak ifade edilmektedir. Tett ve Meyer (1993:262) tarafından yapılmış olan tanımda işten ayrılma niyetinin; işten ayrılmayı ve alternatif iş aramayı göz önünde bulunduran karar verme sürecindeki son bilişsel adımı oluşturduğu ifade edilmektedir.

İşten ayrılma niyeti, zihinsel olarak ayrılan ancak fiziksel olarak organizasyonda kalan çalışanlarla ilgilidir. İşten ayrılma niyetleri, çalışanların ailelerinin ilgi ve taleplerini yerine

getirmek için örgütten ayrılma potansiyelleri olarak da bilinmektedir (Tüzün, 2007:129). Firmaların pozisyonlar için ilan vermeleri ve eğitim ve işe alım süreci için paraya ihtiyaç duymaları nedeniyle çalışanın işten ayrılması, işyerini özellikle ekonomik açıdan olumsuz etkilemektedir (West, 2007:11-13).

Yetersiz ve stresli çalışma ortamları nedeniyle ortaya çıkan işten ayrılmalar, sağlık kurumları üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Haddad ve diğ., 2020; Li ve diğ., 2018:1265-1268). Son yıllarda sağlık çalışanlarına olan talep artarken, sağlık kurumlarında çalışma koşulları kötüleşerek işten ayrılma niyetini artırmıştır (Dåderman ve Basinska, 2016:1621).

İşten ayrılma niyeti bir bağlamda işe bağlılığın zıddı gibi gözükmemektedir. Araştırmalar bir yandan iş görenlerin işe bağlılıklarını artırmak isterlerken; diğer yandan işten ayrılma niyetlerinin nedenlerine dair çalışmalara yoğunlaşmışlardır. Akademisyenler “ iş tatmini, iş gücü devir oranı, örgütsel vatandaşlık, verimlilik, performans, refah seviyesi, işten ayrılma niyeti vb.” konularında çalışmalar yaparken, zıtlıklar yaşasalar da genel anlamda işe bağlılıkları yüksek olan bireylerin mutlu oldukları gözlemlenmiştir. Buna paralel olarak işten ayrılma niyeti var olan bireylerde de mutsuzluk tablosu görülecektir (Keçeli, 2020:135-136).

### **3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışanların örgütten ayrılma niyetlerini belirleyen; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve hizmet süresi gibi bireysel faktörler olabildiği gibi ücret, iş-aile dengesi, yönetim, iletişim, çalışma ortamı, iş koşulları, işin yapısı, terfi ve kariyer fırsatları, gibi örgütten kaynaklı birçok faktör bulunmakta olup ilgili literatürdeki genel itibariyle bu faktörleri; “kişisel faktörler” “örgütsel faktörler” olarak nitelendirmek mümkündür. Bu konu ile ilgili Arshad ve Puteh (2015:3) tarafından yapılan literatür taraması, çalışanlar arasında işten ayrılma niyetini etkileyen birçok faktör olduğunu göstermekte olup bu faktörler aşağıdaki Tablo 6.1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** İşten Ayrılma Niyetinin Belirleyicileri

Yazar ve Yıl	İş Bırakma Niyetinin Belirleyicileri
<i>Kuotsai (1998)</i>	✓ Cinsiyet
	✓ İş Tatmini
	✓ İş Güvenliği
<i>Ucho ve ark. (2012)</i>	✓ İş Tatmini
<i>Macintosh ve Doherty (2010)</i>	✓ Örgütsel Kültür
<i>Shankara ve ark. (1993)</i>	✓ Örgütsel Bağlılık
<i>Ali Shah ve ark. (2010)</i>	✓ İtici Faktörler
	✓ Çekici Faktörler.
	✓ Kişisel Faktörler
<i>Albrecht ve Andretta (2011)</i>	✓ Liderliği Güçlendirme
	✓ Güçlendirme
	✓ Katılım
	✓ Duygusal Bağlılık
<i>Ramley Alan ve ark. (2009)</i>	✓ Örgütsel Adalet
	✓ Prosedür Adaleti
	✓ Dağıtım Adaleti
<i>Jahangir (2006)</i>	✓ Prosedür Adaleti
	✓ İş Tatmini
	✓ Örgütsel Bağlılık
<i>Park ve Kim (2009)</i>	✓ İş Tatmini
	✓ Örgütsel Kültür

Kaynak: Arshad, H. & Puteh, F. (2015). Determinants of Turnover Intention among employees Journal of Administrative Science, 12 (2), 1-15.

Yukarıdaki iş bırakma niyetinin belirleyicileri incelendiğinde, çok çeşitli faktörlerin tabloda yer aldığı görülmekle birlikte birçok araştırmacının çalışmalarında iş bırakma niyetinin belirleyicilerinden iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularına vurgu yaptıkları görülmektedir.

### 3.1. Kişisel Faktörler

Yüksek çalışan devri, finansal yük, çalışan morali ve çalışan ilişkileri üzerindeki olumsuz etki ve kuruluşların müşterilere sunduğu hizmet ve ürünlerin kalitesi üzerindeki olumsuz etkisi nedeniyle kuruluşların görmezden gelemeyeceği bir sorundur (Abii ve diğ. 2013:740).

Çalışan devri, günümüz organizasyonları için her zaman büyük bir endişe konusu olmuştur. Büyük ölçüde çalışan devri hem organizasyon hem de çalışanlar için oldukça zararlıdır. Bu nedenle örgütlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen ve onları örgütten ayrılmaya zorlayan faktörleri belirlemesi zorunludur. Bu faktörler, bireysel düzeyde veya örgütsel düzeyde olabilir. İşten ayrılma niyetinin en önemli bireysel faktörlerinden biri, çalışanların bireysel kişilik özellikleridir (Jeswani ve Dave, 2012:255).

Kişilik özellikleri, bir kişiyi diğerlerinden farklı kılan biyolojik, sosyal ve bilişsel faktörleri kapsayan insan özellikleriyle ilgilidir. Kişilik özellikleri hem bireysel hem de örgütsel davranışı etkiler. Barrick ve Mount (2005:359-364) işteki davranışın kişilikten etkilendiğini kabul etmiştir. Ayrıca benlik saygısı, öz yeterlilik, iş performansı ve iş tatmini kişilikle bağlantılı alanlardır (Judge ve Bono, 2001:82).

#### 3.1.1. Stres

Sağlık çalışanlarının yaşamış oldukları stres durumları, olumsuz tıbbi olayların yaşanmasına ve çalışanların görev yaptığı sağlık kurumundan, iş-yaşam dengesinden ve refahlarından memnun olmama durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda çalışanlarda, belirlenmiş olan süre içerisinde çok fazla sorumluluğunun ya da görevinin bulunduğu düşüncesinin ortaya çıkması ile birlikte aşırı iş yükü, bir stres unsuru haline dönüşmektedir (Nasurdin & O'driscoll, 2011:38). İşyerinde yaygın olarak tanımlanan stres faktörleri arasında daha yüksek iş yükleri, mesleki yeterlilik eksikliği, karmaşık hasta koşulları, kaynak eksikliği, kişisel ve profesyonel kaygılar ve yetersiz işyeri süreçleri yer alır (Labrague ve diğerleri, 2018:204). Bu bağlamda işten ayrılma niyetini azaltmak ya da ortadan kaldırmak isteyen yöneticiler, bir organizasyonda sadece stresi azaltmak yerine memnuniyeti artırmaya nasıl odaklanması gerektiğini çok iyi bilmesi ve bu doğrultuda gerekli düzeltme ve iyileştirmeleri yapması büyük önem arz etmektedir.

### 3.1.2. Ailesel Nedenler

Çalışanların aile hayatı ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki bulunmakta olup yaşanan ailesel bir problem çalışanların işlerini yapmalarını ve performanslarını olumsuz yönde etkilemekte, daha az üretken olmalarına neden olmakta ve sonuç olarak işten ayrılma niyetinde artışa neden olabilmektedir.

İş-aile çatışması işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisidir (Huyghebaert ve diğ., 2018:114; Pisarski ve diğ., 2006:1366). İş-aile çatışması, bireyin iş ve aile rolleri arasında bir dengesizliğin olduğu ve iş sorumluluklarının aile tarafına taşıdığı bir durum olarak tanımlanmaktadır (Netemeyer ve diğ., 1996:404). Stresli çalışma ortamları ve yetersiz insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi örgütsel sorunlar, iş-aile çatışmasının temel nedenleridir (Boamah ve Laschinger, 2016:167-170). Son yıllarda sosyal ilişkilerde, işyerlerinde ve ev ortamlarında meydana gelen değişimler nedeniyle iş-aile çatışması daha karmaşık hale gelmiştir. Çevremizi saran değişen ortam, özellikle COVID-19 salgını sırasında daha belirsiz ve öngörülemez hale gelmiştir. Sonuç olarak bu koşullar, bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıkları için ciddi riskler oluşturan iş-aile çatışmasının önemini gün ışığına çıkarmaktadır (Eby ve diğ., 2005:160-167).

### 3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütler için büyük öneme sahip olan ve aynı derece önemli bir maliyet kalemi olan insan unsurunun başarısı, sadece sahip oldukları yüksek niteliklere bağlı olmakla kalmayıp aynı zamanda mensubu oldukları örgütsel yapıda yer alan birtakım faktörlerinde etkisi altındadır. Bahse konu örgütsel faktörlerin çalışan lehine etkin bir şekilde yönetilmesi, üst düzey performans gösterilmesi sonucu organizasyonel başarıya yön vermekte olup başka bir ifadeyle işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve rekabette ön plana çıkmasında önem arz eden bir husustur. Örgütsel faktörler ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırıldığı çok sayıda çalışma bulunmakta olup işten ayrılma niyetinin öncülleri olarak kabul edilen örgütsel faktörler arasında ekip desteği, örgütsel destek, iş özerkliği, yeterli personel, olumlu çalışma ortamı ve liderler tarafından olumlu rol modellemesi bulunmaktadır. Örgütsel faktörlerin arasında; çalışma koşulları, ücret politikası, iş tatmini, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, yöneticiden memnuniyet, iş arkadaşlarından memnuniyet ve işin sunduğu imkânlardan memnuniyet gibi unsurlar yer almaktadır.

### 3.2.1. Çalışma Koşulları

Çalışanların işten ayrılma niyetinde bulunmasında önemli bir role sahip olan çalışma koşulları, bu konuda gerekli düzenlemelerin ve önlemlerin alınmaması durumunda çalışanların organizasyondan ayrılmasına neden olan etkili bir faktördür. Çalışma koşulları kapsamında; işyerinde mobbingden kaynaklanan örgüt stresi, fiziksel olanakların yetersizliği (yetersiz havalandırma, yetersiz ışıklandırma, ısınma sorunları v.b.), aşırı iş yükü, adaletsiz ücret politikası, ortalamanın üzerinde uzun ve düzensiz çalışma saatleri, iş güvencesinin yetersiz olması, hijyen koşullarının yetersizliği, ödül ve ceza sistemi, güvenlik eksikliği, ergonomik yetersizlikler, iş sağlığı ve güvenliğini azaltıcı durumlar, sosyal güvenlik imkanlarından yoksunluk, sendikal hakları kullanmada yetersizlik, kariyer fırsatlarının yetersiz olması gibi durumlar çalışanlarda işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Örneğin Teke (2018; 42) tarafından hemşire grubu ile yapılan nitel bir araştırmada, Türkiye’de hemşirelerin birçok mesleki problemle uğraşmak zorunda kaldıkları; bu problemler arasında çalışma koşulları, mesleğe yoğunlaşmak, onu geliştirmek, yeni bilgi üretmek gibi sorun alanlarının ön plana çıktığını ve çalışma koşullarının iyileştirilmesinin çalışanların kurumsal bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebildiği belirtilmiştir.

### 3.2.2. Ücret

Organizasyonlarda görev yapan yöneticiler, olası kriz durumlarının işletmeye maliyetini çok iyi değerlendirmesi gerektiği gibi bir çalışanın da işten ayrılmasının işletmeye önemli bir maliyet unsuru olduğu göz ardı edilmemesi gereken önemli bir husustur. İşletmeler açısından; nitelikli iş gücünün kaybı, yeni çalışanların seçim süreci, işe alınması, işletmedeki görevlerine ve genel işleyişe yönelik eğitilmeleri ve çalışma ortamlarına adaptasyonunun sağlanması, bu maliyetlerden bazılarıdır. Bu noktadan hareketle, işverenler tarafından yukarıda bahse konu olan dolaylı maliyet unsurları göz önünde bulundurulmadan işgücüne ödenmek üzere belirlenen ücretler, çalışanlar tarafından yetersiz olarak algılandığı takdirde ya da örgüt tarafından adaletsiz ücret politikasının belirlendiği düşüncesi sonucunda bu durum çalışanlarda motivasyon ve verimlilik düzeyinde azalma, işten kaytarma, örgütsel çatışma, örgütsel stres, iş tatmini ve örgütsel güvende azalma, tükenmişlik, örgütsel bağlılığın azalması ve sonuç olarak işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

### 3.2.3. İş Tatmini

Günümüzün en değerli sermayesi olan ve entelektüel sermayenin bir parçası olarak kabul edilen insan gücü, işletmelerin rekabetçi konumlarını korumalarında işletmeye değer katan önemli bir kaynak olarak değerlendirilmekte olup bahse konu insan gücünün çalıştığı kurumda duyduğu mutluluğun artması ve iş tatmininin sağlanması ve işletmedeki kâr marjının artırılması üretim düzeyini maksimuma çıkarma koşullarının başında gelmektedir. İş tatmininin tanımını literatüre ilk defa kazandıranların arasında ilk sıralarda yer alan Locke (1976) iş tatminini, “çalışanın kendi işinde yapmış olduğu değerlendirme sonucu ortaya çıkan pozitif yönlü duygusal memnuniyet ya da durum” olarak tanımlamış olup Cranny vd. (1992) ise iş tatminini; çalışanların işinden dolayı beklediği ya da arzu ettiği ödüller ile gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepki olarak tanımlanmıştır. İş tatminini artırmak için yöneticilere önemli roller düşüğünü, yapılan araştırmaların bir çalışanın memnuniyet düzeyinin sadece şimdiki ve geçmişteki olaylara değil, aynı zamanda geleceğe yönelik algılarına da bağlı olduğunu ifade eden Cranny, iş tatminiyle gelecekteki fırsatları algılamanın aslında bir zam almaktan, terfi almaktan daha motive edici olabileceğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle iş tatmini; bir çalışanın çalıştığı kurumda psikolojik olarak kendisini huzurlu ve mutlu hissetmesine, bunun karşılığında iş yerindeki performansının artmasına, çalıştığı kuruma sadık kalmasına ve böylece işten ayrılma niyetinin azalmasına yarayan en önemli motive unsuru olup Neog ve Barua (2014: 307) tarafından yapılmış olan çalışmada, iş tatminine etki eden faktörlerin başında iş güvenliği, ücret/tazminat, çalışma ortamı ve yönetici desteğinin geldiği ortaya konulmuştur. Çalışanlarında iş tatmini duygusunu ortaya çıkaran işletmeler, yerel ve küresel ölçüde daha başarılı olan işletmeler arasında yer almakta işten ayrılma niyetinin azalmasına imkân sağlayarak çalışanlarının iş verimliliği, kurumsal aidiyet, üretkenlik, sahiplenme duyguları üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır (Folger & Konovsky, 1989: 116).

### 3.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, grup yaşamını, yani dünyayı algılama, sorunları çözme, algıladıklarımıza ve bunlara nasıl değer verdiğimizize duygusal olarak tepki verme biçimimizi yansıtan bir dizi ortak zihinsel model olarak tanımlanabilmektedir (Schein, 2010:416) .

Örgüt kültürü, bir örgüt için geçerli olan bir alışkanlıktır. Her organizasyonun farklı kalıpları ve gelenekleri vardır. Örgüt kültürü, örgütün çalışanları tarafından tutulan, daha sonra dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarının üstesinden gelmek için geliştirilen ve aktarılan bir

dizi temel varsayım ve inançtır (Limaj ve Bernroider, 2019:137-140; Miller, 2006:101). Bu nedenle, çalışanın bir bütün olarak kuruluştan veya şirketten memnuniyetsizliği, işleriyle ilgili memnuniyetsizliklerini etkileyecek ve şüphesiz performanslarını etkileyecektir.

Örgüt kültürü, örgütlerde işlerin yapılma şekli olarak görülür, yapı ve kolektif düzeydeki değerler ve normlar olarak tanımlanabilir. Sağlık çalışanlarının kendilerini işyerlerinde değerli hissetmeleri ve çalıştıkları kuruma karşı bir bağlılık hissetmeleri için optimal bir işyeri kültürünün gereklilik olduğu Davis ve diğ. (2016:280-300) tarafından bildirilmektedir.

### 3.2.5. Örgütsel Bağlılık

Sıklıkla kurumsal yeniden yapılanmanın ve hızlı teknolojik değişimin meydana geldiği bu dönemde başarılı işletmeler, değişen rollere ve yeniliğe açık ve verimli çalışabilen çalışanlara sahip olmalıdır. Yapılan araştırmalar, işlerinden memnun olan çalışanların; uyum sağlama, iş birliği yapma ve üretken olma olasılığının en yüksek olduğunu bu etkenlerinde işten ayrılma niyetini azaltarak çalışanın örgütsel bağlılığının artmasını sağladığını göstermektedir.

Günümüzde başarılı kurumlar, başarılarının arkasında yatanın yetenekli çalışanlarının kurumlarına karşı duyduğu güven ve sadakatten kaynaklandığını savunmaktadırlar. Yıllar boyunca, farklı bilim adamları ve kuruluşlar tarafından birçok sadık çalışanın tanımı yapılmıştır. En çok kabul gören tanım Buchanan'ın (1974:536) yapmış olduğu "kendini örgüte bağlı hisseden bir çalışan" tanımıdır.

Sadakat ya da bağlılık temelde duygusal kategoriye aittir. Sadık insanlar, en zor anlarda bile her zaman örgütle omuz omuza duranlardır ve sıkıntıda görmezden gelen ya da kaçan kişiler değildir. Sadakat, insanlar arasında güven oluşturmaya yardımcı olur ve yaşam değerleri yaratmada önemli bir unsurdur. Örgütsel sadakat, bir kişi, bir kuruluşa bol miktarda güç sağlamak için kişisel çıkarlarını katkıda bulunmaya veya feda etmeye isteklidir. İş organizasyonları, en iyi sadakat biçiminin hem şirketin hem de çalışanlarının karşılıklı çıkarları olduğunda olduğunu öne sürer. Ayrıca, örgütsel sadakati, çalışanların bir örgüt üyeliğini sürdürmek, hevesle katılmak ve örgütün amaçları için çok çalışmak niyeti veya arzusu olarak tanımlayan bir bakış açısında vardır (Vuong ve diğ. 2021:204).

## 4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI VE ÖNLENMESİ

Çalışanların örgütlerinde yaşamış oldukları memnuniyetsizliğin ve organizasyonun ayrılma niyetinin altında birçok neden bulunmakta olup bu nedenler işveren tarafından iyileştirilmediği



ya da çözümlenmediği sürece çalışanlar iş ortamına uyum sağlayamamakta, motivasyon ve üretkenlikten yoksun duruma düşmekte, hasta bakımı ve güvenliğinin kalitesi üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkabilmekte bu durumlar da genellikle işi bırakmayı düşünmelerine neden olabilmektedir. Ayrıca ailenin sorumluluğu ile çalışma hayatı arasında bir denge kurmanın zorluğu da çalışanları zamanlarını yönetmekte çaresiz durumda bırakmakta yaşanan aile içi çatışmalar da stresi artırmakla birlikte iş yükümlülüklerini yerine getirmeleri zorlaşan çalışanlarda işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir. Bir sağlık çalışanın işten ayrılması da örgütteki diğer çalışanlar üzerinde daha fazla iş yükünün binmesine ve ortaya çıkacak gelecek kaygısı sonucunda da etkinlik ve verimlilik düzeyinde önemli düşüşlerin meydana gelmesine neden olacaktır. Başka bir ifadeyle işten ayrılma niyeti genel olarak; örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, stres, işe karşı bıkkınlık, yöneticilerin tutumları gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Labrague ve diğerleri, 2016:114). Bu faktörlerin de çözümü ancak insan sermayesine yapılan yatırımlarla mümkün olabilmektedir.

Maaş, terfi ve iş güvenliği açısından iş memnuniyetini artırmak, sağlık çalışanları arasında işten ayrılma niyetini azaltmak için çok önemlidir. Sağlık kuruluşlarına yönelik mali yatırımları arttırmak ve sağlık çalışanlarının iş memnuniyetini artırmak için teşvik mekanizmalarının reform edilmesi, iş terfileri için daha fazla fırsat sağlamak gibi politikaları göz önünde bulundurmak işten ayrılma oranını düşürecektir. Ayrıca iş yükünün artmasına engele olacak ve kariyer gelişimi için fırsatların artmasına yol açabilecek adımlar sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetini etkileyebilecektir (Wen ve diğ. 2018:1-11).

## 5. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetleri, sağlık sistemi ve hizmet kalitesi açısından ciddi bir endişe kaynağıdır. Sağlık sektöründe çalışanların işten ayrılma niyetleri, çalışma koşulları, ücret, iş tatmini, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gibi birçok faktörden etkilenir. İş tatmini, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gibi faktörler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırabilir. Ayrıca, çalışma koşulları ve ücretler de iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sağlık kurumları ve yöneticileri, çalışma koşullarını iyileştirmeye, maaşları ve özlük haklarını güncellemeye, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik tedbirler alarak sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azaltabilirler ve sağlık sektörünün sürdürülebilirliğini sağlayabilirler. Bu önlemler, sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azaltabilir ve dolayısıyla sağlık sistemi ve hizmet kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir (Poon ve diğ., 2022:1-18; Kuriyama ve diğ., 2023:265).

Sağlık sektörü, tıbbi teknolojilerde meydana gelen gelişmelerin yanı sıra her geçen gün artan oranda ve daha sofistike hasta bakımına olan ihtiyacın bir neticesi olarak bugün daha yetenekli bir işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Ancak bu sektörde görev yapan çalışanlarda; iş tatmini, verimlilik, iş yaşam kalitesi, örgütsel çatışma, örgütsel stres, devamsızlık ve işten ayrılma arasında ilişkiler olduğu ve bu ilişkilerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve sağlık hizmetlerinin kalitesini etkilediği bildiren oldukça fazla sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Hatta çoğu ülkede sağlık profesyonellerinin eksikliği dikkat çekici düzeye ulaşmış olup bu durumu bertaraf etmek ve çalışanların işten ayrılmalarını engellemek, bazı sağlık kuruluşları pazarda mevcut olan diğer sağlık işletmelerinden farkını ortaya koymak ve sağlık çalışanlarını cezbetmek için çeşitli maddi ve manevi iyileştirmelerin yanı sıra motivasyon artırıcı çeşitli uygulamaları hayata geçirmektedir. Sağlık profesyonellerinde yukarıda bahse konu faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan işten ayrılma niyeti; hastalar, diğer sağlık çalışanları, sağlık kuruluşları ve bir bütün olarak yerel ve ulusal sağlık sistemleri üzerindeki olumsuz etkileri düşünüldüğünde bu konuda gerekli araştırma ve çalışmaların yapılması, çalışanlarda meydana gelen işten ayrılma niyetini pozitif anlamda değiştirecek gerekli önlemlerin ve uygulamaların hayata geçirilmesi mikro düzeyde sağlık yöneticilerinin makro düzeyde ise politika yapıcı ve karar vericilerin önem vermesi gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle Covid 19 pandemisi sürecinde yaşanan ve tüm dünyadaki sağlık sektörünün yanı sıra sağlık sistemlerini de zor duruma düşüren olağanüstü süreç, niteliksel ve niceliksel açıdan sağlık çalışanlarının önemini bir kez daha gözler önüne sermiştir. Bu dönemde sağlık çalışanları görevlerini yerine getirmek için hayatlarını riske atmış, enfekte olma veya bilmeden başkalarına bulaştırma korkusunu yaşamış, adına tüm tedbirlere rağmen bununla bu zorlu süreçte görevlerini yerine getirmek için yoğun ve özveriyle çalışan çok sayıda sağlık çalışanı ve yakını bulaş sebebiyle maalesef hayatını kaybetmiştir. Covid 19 pandemisinde sağlık çalışanları sadece enfekte olmakla kalmamış aynı zamanda ruhsal sağlık düzeyleri de etkilenmiş, bu durum da stres, korku, anksiyete, tükenmişlik ve işten ayrılmaları beraberinde getirmiştir. Covid 19 ile ilgili akılcı, etkin ve profesyonel bir şekilde yönetilemeyen kaygı veya korku hali, sağlık çalışanlarında iş performansı ve iş tatminini düşürmüştür; beraberinde de işe devamsızlık ve nihayetinde işten ayrılmaya yol açmıştır (De los Santos & Labrague, 2020:1; Lee, 2020:393).

Bu bağlamda konu ile ilgili yapılmış bazı araştırma bulgularına aşağıda yer verilmiştir:

Callado'nun (2023:521) çalışması, sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada, hemşirelerin, çalıştıkları birime olan bağlılıkları arttıkça, örgütsel hedeflere daha bağlı hale geldikleri ve bu nedenle kurumda çalışmaya devam etme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Yani, Callado'nun çalışması da diğer araştırmalar gibi, hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının artması ile işten ayrılma niyetlerinin azalabileceğini ve ekiplerin örgütsel hedeflere daha bağlı ve motive olabileceğini ortaya koymuştur.

Xu ve diğ. nin (2023:159-166) sağlık çalışanları için işten ayrılma niyetinin dünya genelindeki yaygınlığını belirlemeye yönelik yapmış oldukları sistematik bir inceleme ve meta-analizde, yoğun bakım hemşireleri üzerinde yapılan araştırmaların verileri değerlendirilmiştir. İncelemede, yoğun bakım hemşirelerinin işten ayrılma niyeti oranının %3.0 ila %75.0 arasında değiştiği ve ortalama oranın %27.7 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, sağlık çalışanları arasında işten ayrılma niyetinin yaygın bir sorun olduğunu ve bu durumun ciddi sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Sağlık çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik önlemler alınarak, bu önemli sağlık hizmeti grubunun istihdamı korunmalıdır.

Sağlık profesyonellerinin çalışma ortamında bulunan olumsuz unsurlarla birlikte bu süreçte ortaya çıkan aşırı iş yükü, işten ayrılma niyeti konusunu daha fazla ön plana çıkarmıştır. Aşırı iş yükü hem çalışan açısından hem de örgüt açısından oldukça önemli olup aşırı iş yükü kavramı, çalışanların örgüt bünyesinde gerçekleştirdiği görevlerin fazla olması, ruhsal ve fiziki açıdan yıpratıcı olmasının yanı sıra sınırlarını zorlayıcı görevlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Greenhaus ve diğerleri, 1989:134).

Aşırı iş yükü konusunun yanı sıra etkili bir işgücü piyasasının meydana gelmesi için kariyer gelişimi de çok önemli olup sağlık çalışanları da potansiyellerini tam olarak ifade eden bir kariyer fırsatı bulduklarında, motive ve üretken olmaları sebebiyle işe olan bağlılıkları artmakta ve işten ayrılma niyetinde azalış meydana gelmektedir. Sağlık çalışanları kariyer imkanı bulamadıklarında ise iş tatminsizliği oluşabilmekte ve bu durumda da sunulan sağlık hizmetlerini sekteye uğratacak derecede işten ayrılmaların ortaya çıkmasına ve çalışanların yüksek oranda devamsızlığına neden olabilmektedir (Ramasodi, 2010:16).

Sungbun ve diğ. (2023:2) nin yapmış olduğu çalışmada ise, COVID-19 pandemisi sırasında Tayland'da sağlık çalışanları olan acil servis hemşirelerinin işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışmanın sonuçları, motivasyon, yorgunluk ve bilişsel

bozulmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisini göstermiştir. Ayrıca, düşük organizasyon kaynakları, adaptasyon sorunları ve iş yükü, işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmiştir. Sonuç olarak, acil servis hemşirelerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri azaltmak için güvenli çalışma ortamlarının sağlanması ve iş yükünün azaltılmasına yönelik müdahalelerin uygulanması gerektiği önerilmektedir.

Özellikle COVID-19 salgını sırasında artan işin ve stresin işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkili olduğu çalışmalar farklı birçok çalışmada ifade edilmiştir (Al-Mansour, 2021:1-7). Örneğin Şen (2020:225) “Sağlık Örgütlerinde İnsan Kaynakları ve Örgütsel Bağlılık” konulu çalışmasında 2020 yılında Covid 19 ile mücadelede sağlık örgüt ve işgörenlerinin her zamankinden çok daha önemli bir konuma taşındıklarını, özellikle bu zorlu süreçte başta hekimler olmak üzere tüm sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ve kuruma olan aidiyet duygularını yitirmeye başladıklarını belirtmiştir.

## 6. SONUÇ

Sağlık hizmetlerinin arzında görev alan sağlık çalışanlarının görev yaptığı örgüte olan bağlılıkları diğer organizasyonlarla kıyaslandığında sağlık kurum ve kuruluşlarında sunulan hizmetin doğrudan insan hayatı ve sağlığı ile ilişkili olması bu durumun önemini daha da fazla gözler önüne sermektedir. Sağlık çalışanlarında oluşan stresi azaltmak ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini azaltmak için farklı destek türleri kullanılabilir. Ayrıca sağlık çalışanlarına toplumdaki ihtiyaçlarını karşılayabilecek mevcut kaynaklar sağlanmalıdır. Bu bağlamda özellikle emek yoğun olan sağlık sistemi içerisinde sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ve kurumsal aidiyetlerinin geliştirildiği olumlu bir ekosistem oluşturabilmek çok önemlidir. Bu olumlu atmosfer ve ekosistem sayesinde sağlık çalışanlarının kurumsal aidiyetleri ve mesleki tatmin düzeyleri de artacaktır.

Sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetleri, sağlık sektörü ve hizmet kalitesi açısından tüm parametreler ve bileşenleri ile çok iyi analiz edilmesi gereken bir durumdur. Kişilerin çalışma koşulları, ücret, iş tatmini, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gibi faktörler, işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkilemektedir. İş tatmini, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gibi faktörler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırabilen unsurlardandır. Ayrıca, çalışma koşulları ve ücretler de iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Sağlık kurumları ve yöneticileri, çalışma koşullarını iyileştirerek, maaşları ve özlük haklarını güncelleyerek, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırarak sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azaltabilirler. Alınan bu önlemler, sağlık sistemi ve hizmet kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacak; oluşan bu olumlu iklim ile sağlık çalışanları bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özellikleri ile sağlık sistemi yetenek havuzuna katkı sağlamaya devam edeceklerdir. Ancak sadece sağlık çalışanları üzerinde değil, tüm sağlık sistemi oyuncularını ve paydaşları açısından iş tatminsizliği, örgütsel çatışma, örgütsel stres, devamsızlık ve işten ayrılma gibi faktörlerin olumsuz etkileri düşünüldüğünde, mikro, mezo ve makro planda konunun tüm yönleriyle ele alındığı destek programlarına ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir. Bu açıdan özellikle sağlık sisteminde lokomotif role sahip tüm kurum ve kuruluşların iyileştirmeye açık alanların tespit edilebilmesi bağlamında bu konuya daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Özellikle Covid-19 pandemisi dönemi bize göstermiştir ki; bu dönemde hayatlarını hiçe sayan tüm sağlık çalışanları; daha konforlu, daha yaşanılabilir, daha etik ve daha kaliteli bir çalışma ekosistemini hak etmektedir. Bu hak ettikleri çalışma ve yaşam koşullarına sahip olan sağlık çalışanları bilimin ışığında Konfüçyus'un ifadesiyle "yeni yollar bulmaya, yeni yollar açmaya" ve hayatımıza değer katmaya devam edeceklerdir.

**KAYNAKÇA**

- Abii, F. E., Ogula, D. C., & Rose, J. M. (2013). Effects of individual and organizational factors on the turnover intentions of information technology professionals. *International Journal of Management*, 30(2), 740.
- Al-Mansour, K. (2021). Stress and turnover intention among healthcare workers in Saudi Arabia during the time of COVID-19: Can social support play a role?. *PloS one*, 16(10), e0258101.1-9
- Arshad, H. & Puteh, F. (2015). Determinants of Turnover Intention among employees *Journal of Administrative Science*, 12 (2), 1-15.
- Barrick M.R., Mount M.K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 18(4), 359–372.
- Boamah, S. A., & Laschinger, H. (2016). The influence of areas of worklife fit and work-life interference on burnout and turnover intentions among new graduate nurses. *Journal of Nursing Management*, 24(2), E164–E174.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Callado, A., Teixeira, G., & Lucas, P. (2023). Turnover Intention and Organizational Commitment of Primary Healthcare Nurses. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 4, p. 521). MDPI.
- Cranny, C.L., P. Smith and F.F. Stone (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How Satisfaction Affects The Performance*, Lexington Books: New York.
- Dåderman, A. M., & Basinska, B. A. (2016). Job demands, engagement, and turnover intentions in Polish nurses: the role of work-family interface. *Frontiers in psychology*, 7, 1621.
- Davis, K., White, S., & Stephenson, M. (2016). The influence of workplace culture on nurses' learning experiences: a systematic review of qualitative evidence. *JBIEvidence Synthesis*, 14(6), 274-346.
- De los Santos, J. A. A., & Labrague, L. J. (2020). Impact of COVID-19 on the psychological well-being and turnover intentions of frontline nurses in the community: A cross-sectional study in the Philippines. *medRxiv*. <https://doi.org/10.1101/2020.08.05.20167411>.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124–197.
- Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman S., Granrose C.S., Rabinowitz, S. & BeutellN.J. (1989). Sources of work-family conflict among two career couples. *J. Vocational Behaviour*, 34, 133-153.

- Haddad, L. M., Annamaraju, P., & Toney-Butler, T. J. (2020). Nursing shortage. StatPearls [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK493175/]. StatPearls Publishing.
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Fernet, C., Lahiani, F. J., & Fouquereau, E. (2018). Leveraging psychosocial safety climate to prevent ill-being: The mediating role of psychological need thwarting. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 111–125.
- Jeswani, S., & Dave, S. (2012). Impact of individual personality on turnover intention: A study on faculty members. *Management and Labour Studies*, 37(3), 253-265.
- Judge T.A., Bono J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability, with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- Keçeli, S. (2020). İşe Bağlılık. B. Özgüleş (Ed.). Sağlık çalışanlarında mutluluk: Pozitif örgütsel davranışlar. Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara. 2020. ss: 123-140.
- Kuriyama, A., Sakuraya, M., Kinjo, M., Santanda, T., Yoshino, T., Ouchi, K., ... & Onodera, M. (2023). Burnout and Turnover Intention in Critical Care Professionals During the COVID-19 Pandemic in Japan: A Cross-sectional Survey. *Annals of the American Thoracic Society*, 20(2), 262-268.
- Labrague, L. J., Mcenroe-Petitte, D. M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteché, D. L., Maldia, F., (2016). Organizational Politics, Nurses Stress, Burnout Levels, Turnover Intention and Job Satisfaction, *International Nursing Review*, 64 (1), 109-116.
- Labrague L.J., Gloe D., Mcenroe DM. (2018). Factors influencing turnover intention among registered nurses in Samar Philippines. *Appl Nurs Res*, 39:200–6.
- Lee, S. A. (2020). Coronavirus Anxiety Scale: A brief mental health screener for COVID-19 related anxiety. *Death Studies*, 44(7), 393-401.
- Li, H., Shi, Y., Li, Y., Xing, Z., Wang, S., Ying, J., Zhang, M., & Sun, J. (2018). Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1264– 1277.
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94(September), 137-153.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction, Dunnette, MD. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago (pp.1297-1349).
- Miller, D. (2006). Strategic human resource management in department stores: An historical perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 99-109.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.

- Nasurdin, A.M. & O’Driscoll, M.P. (2011). Work overload, parental demand, perceived organizational support, family support, and work-family conflict among New Zealand and Malaysian academics, *New Zealand Journal of Psychology*, 40(3), 38-48.
- Neog, B.B. ve Barua, M. (2014). Factors Influencing Employee’s Job Satisfaction: An Empirical Study among Employees of Automobile Service Workshops in Assam. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 2 (7).
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410.
- Pisarski, A., Brook, C., Bohle, P., Gallois, C., Watson, B., & Winch, S. (2006). Extending a model of shift-work tolerance. *Chronobiology International*, 23(6), 1363–1377.
- Poon, Y. S. R., Lin, Y. P., Griffiths, P., Yong, K. K., Seah, B., & Liaw, S. Y. (2022). A global overview of healthcare workers’ turnover intention amid COVID-19 pandemic: A systematic review with future directions. *Human Resources for Health*, 20(1), 1-18.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176. doi:10.1037/h0034829.
- Ramasodi, J.M.B. (2010). Factors influencing job satisfaction among healthcare professionals at south rand hospital. faculty of health systems. *Management and Policy*. University of Limpopo.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sungbun, S., Naknoi, S., & Somboon, P. (2023). Impact of the COVID-19 Pandemic Crisis on Turnover Intention Among Nurses in Emergency Departments in Thailand: A Cross Sectional Study.
- Şen, H. (2020). Sağlık Örgütlerinde İnsan Kaynakları ve Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Davranış Platformu-Kuram ve Uygulamadan Yazılar-Ed.Hakan Kara, Merdiven Yayınevi, 201-233
- Teke G. (2018). Hemşirelerin Meslekleriyle İlgili Yapılan Bilimsel Araştırmalara Katılıp Katılmama Nedenleri, Sağlık ve Sosyal Politikalara Bakış Dergisi, Bahar 2018F
- Tett, R. and Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- Tuzun, I.K. (2007), “Antecedents of turnover intentions towards a service provider”, *Business Review*, Vol. 8, pp. 128-134.
- Türk, S., Gürdal S.A.(2019). “Mutluluk İşten Ayrılma Niyetini Azaltır Mı? Mutluluk Ve Yaşam Doyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi” *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (e-ISSN : 2602-4314), Mayıs-2019, 3(1) Tübitak 4005 Ideathon Özel Sayısı.



- Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., & Giao, H. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203-212.
- Xu, G., Zeng, X., & Wu, X. (2023). Global prevalence of turnover intention among intensive care nurses: a meta-analysis. *Nursing in Critical Care*, 28(2), 159-166.
- Wen, T., Zhang, Y., Wang, X., & Tang, G. (2018). Factors influencing turnover intention among primary care doctors: a cross-sectional study in Chongqing, China. *Human resources for health*, 16(1), 1-11.
- West, L. S. (2007). Examining the relationship between employee-superior conflict and voluntary turnover in the workplace: A comparison of companies across industries. University of North Texas.



ISBN: 978-625-367-035-1