

## I. BÖLÜM

### GİRİŞ

Modern yönetim ve organizasyon anlayışı bilgi çağında değişim göstermektedir. Bu değişim teknolojik koşullarda, kültürel yapıda ve çevre koşullarında meydana gelirken, yönetim anlayışına da yansımaktadır. Günümüz yönetim anlayışı, daha çok katılımcılığı, şeffaflığı, takım çalışmasını, iki yönlü iletişimi ve birlikte yönetimi içermektedir. İşletmeler genelde çağın gereklerini yerine getirirse de yine de birçok sorunla karşılaşmaktadır. Buna rağmen sorunların çözümü zamanla ortaya çıkmaktadır. Böyle bir süreçten geçmek çözümleri daha etkin kılmaktadır. Geleceğe ilişkin işletme yönetimini rahatsız edecek ve işletmenin yapısını olumsuz yönde etkileyecek sorunları belirlemekte ve bu sorunlara çözümleri işletme yönetimi kendi içinde bulabilmektedir.

Çağdaş iş ortamının gerekleri yerine getirilse dahi çalışanın işyerindeki durumunu olumsuz etkileyen faktörler vardır. Bazen bu faktörler çalışanın iş arkadaşları, ortamın doğası veya çalışma koşulları olmaktadır. İşyerindeki ortamın yapısının, işletmenin ekonomisine dolaylı yoldan etkisi yadsınamaz. Çalışanın işyerindeki durumunu olumsuz etkileyen faktörlerden iş arkadaşlarının olumsuz yönde etkileri, düzenli ve bilinçli bir yönetim anlayışı ile ortadan kaldırılabılır. Bir diğer faktör olan işyerinin doğası, yine yönetim anlayışının çağdaşlaşmasıyla değiştirilebilir. Çalışma koşulları da işletmenin yönetim kademesinin etkinliği ile daha uygun hale getirilebilir.

Çalışanın işyerindeki iş arkadaşları ile ilgili olumsuz durumlardan birisi de yıldırma diye tanımlanan bir kavramdır. Yıldırma işyerinde çalışan kişi ya da kişiler üzerinde sistematik bir şekilde baskı yaratarak bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle işten istifa aşamasına kadar ulaşabilen bir süreçtir (Leymann ve Zapf, 1996). Bu süreç

ülkemizde “yıldırma” olarak yeni yeni bilinmekte veya hiç bilinmemektedir. Bundan daha kötüsü, mağdurlar tarafından sessiz kalınması ve de yıldırmanın kabul edilmesidir. Ekonomik krizlerdeki işten çıkarılmalarda ise bu süreç bilinçli bir şekilde uygulanmaktadır (Yüçetürk, 2002a). Karşılaştığı ve çaresiz kaldığı bu olumsuz durumda kendi özgüveni yok edilen iş gören, her şeyini bitirdiği endişesi ile istifa etmek zorunda kalmaktadır. Günümüz iş yaşamında görülen, çalışanlar üzerinde nasıl uygulandığı konusunda her hangi bir sınırı bulunmayan bu eylemler, yönetimler için temel sorun meydana getirmektedirler. Aslında yıldırma eylemleri çalışanlar arasında bilinçli bir şekilde yapılmamaktadır. Zamanla bu bir davranışa dönüşmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003).

Çalışanları duygusal ve ruhsal yönden rahatsız eden yıldırma eylemleri zamanla işyerinde gizli bir terörün başlangıcı olmaktadır. Yıldırma eylemleri, bir bakıma işyerinde yaşanan duygusal taciz, işyeri terörü, yıldırma politikaları, işyeri işkencesi gibi adlar almaktadır (Janssen, 2001). Ama bu işlem sorunu tanımak açısından güzel bir başlangıç olmuştur. Problemin adını belirlemedikçe onu çözmek zorlaşır (Leymann, 1996: 29). Kişi, toplum veya işletme yönetimi, hangi sorunu çözmeye çalıştığını bilmelidir. Bu o problemi daha etkin şekilde çözüm yolları bulmayı sağlar.

İş yaşamında herkesin başına birkaç kez gelen bir olgu duygusal taciz, işyeri terörü veya yıldırma. Tüm iyi niyetli çalışmalarınıza rağmen, üstünüzde çalışanlar yaptığınız işi beğenmemiştir veya çalışma arkadaşlarınızla anlaşmazlığa düşmüşsünüzdür. Suratınıza söylenen aşırı eleştiri dolu kelimeleri inanmayarak dinlemiş ve kendini ifade edemeden, uygun kelimeleri bulamadan tek başınıza kalmışsınızdır. Size yapılan haksızlığı veya hakareti düşünüp içten içe kınamış, karşıdaki kişilere uygun cevaplarda bulmuşsunuzdur. Yine de, işinizi korumak istediğinizden, işinizde yükselme olasılıklarınızı tehlikeye sokma korkunuzdan, gelecek endişenizden veya yalnızca cesaretsizlik ve kırgınlıktan ötürü hiçbir

şey yapmadan, her şeyi sineye çekmişsinizdir. Bu durum aslında sizin kadar sizin çalıştığınız işletmenin de önemli bir sorunudur. Her ne kadar olumsuz yönlerini siz çekseniz de, işletmede bundan nasibini almaktadır. Diğer bir ifade ile sizin yıldırma etkilediğiniz kadar aslında işletme de olumsuz etkilenmektedir. Bu durum işletmelerde var olan ama asla bilinmeyen bir süreçtir. Şu an ise tanımı yapılabilmekte ve buna karşı işletmeler önlemler alabilmektedir. Hatta bazı Avrupa ülkeleri hukuklarına da bu kavramı yerleştirebilmişlerdir (Davenport ve diğerleri, 2003). Kimi zaman bu yıldırma kavramı İngilizce’de bullying (zorbalık) diye de tanımlanmaktadır (Leymann,1996: 167). Yıldırma, yani psikolojik teröre her işyerinde rastlanabilmektedir. Çalışanların daha yoğun iletişim halinde olduğu, daha sosyal olduğu iş kollarında daha fazla görülmektedir. İşveren veya iş gören açısından durum değişmez her konumdaki kişi bu durumdan etkilenebilmektedir. Günümüzde işyerleri çalışanın zamanının büyük bir bölümünü geçirdiği bir ortam özellikle emek yoğun sektörlerde bu durum daha fazladır. İş arkadaşları tüm sosyal çevreyi belirlemektedir. İnsanın devamlı olarak psikolojik bir saldırı veya baskı ile karşı karşıya kalması ve zamanla nefes alması dahi zorlaşmaktadır. İşyerinde bozulan dinamikler belirli bir süreden sonra çalışanın diğer yaşam alanlarına da sıçrar. Kişi normal yaşamını sürdüremez hale gelir ve kişiyi rahatsız edici durumlara sokar. Devamlı maruz kalınıp uzun bir süre devam ettiği takdirde depresyon, fiziksel şikayetlerle ortaya çıkan psikosomatik rahatsızlıklar başta olmak üzere kişiliğin yatkın olduğu her türlü psikolojik rahatsızlık ortaya çıkabilmektedir (Leymann, 1990; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996). Çalışan bunların sonucunda psikolojik yardıma ihtiyaç duymaktadır. Türk toplumunda psikolojik açıdan yardım almanın ise ne kadar zor olacağını düşündüğümüz zaman olaylar daha da karmaşık hal almaktadır. Psikolojik yardıma ihtiyacı olduğu halde gitmek istemeyen ve giderek daha gelişen bir sorun ileriki zamanlarda kişiye daha acı verebilmektedir. Ya da sorunu

psikolojik yardım alması halinde çözüleceğini bilen kişinin psikolojik yardımı almaması durumu da ayrı bir problem olarak göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Turizm sektörü emek yoğun bir sektördür. Çalışan personelin sosyal çevresi geniş ve müşterilerle devamlı yüz yüzedir. Çalışanlar hem konuklarla hem de iş arkadaşlarıyla devamlı sosyal ilişki halindedir. Bu sektörde çalışan kişilerinde yıldırma mağduru olma olasılığı çok yüksektir. Böyle bir durumda iş yerinde yıldırmanın, işyerinde duygusal tacizin veya bir başka deyişle işyeri terörünün varlığını reddetmek büyük bir yanılgıdır. Türkiye'deki turizm işletmelerinin birçoğunda yıldırma davranışlarına rastlanabilir. Çünkü yıldırmanın herhangi bir kültür farklılığı gözetmeksizin her yerde ve her durumda ortaya çıkması muhtemel haldedir (Leymann, 1996). Hatta kimileri daha bir yıldırma kurbanı olduğunu dahi bilmemektedir. Aslında yıldırmanın etkili olduğu birçok sektör vardır. Buna göre de farklı çözümler oluşabilmektedir. Bu durum biraz da sektörün kültürü, yapısı, temel dayanakları ile ilgilidir (Zapf ve diğerleri, 1996). Her ne kadar işletmeler önlemler alsın da bunlar yetersiz kalmakta, görmezlikten gelinmekte, işyeri davranışı olarak kabul edilmemekte, hatta bilinçli bir strateji olarak firma yönetimince teşvik edilmektedir. Sonuçta mağdurlar kendilerini savunmaktan ve yasal işlem yapmaktan kaçınmaktadırlar.

### **I.1. Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de birçok sektörde daha önceden de varolan ama yeni yeni tanımlanıp önlem ve çözüm yolları aranmaya çalışılan bir kavram olan yıldırmanın Türkiye'de turizm sektöründe hangi boyutta olduğunu tespit etmektir. Sektörün yapısı gereği; emek yoğun, üst ve ast ilişkilerinin devamlı olması ve iş ortamında terfi imkanlarının sınırlı olması çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalabileceğini göstermektedir. Ayrıca bu çalışma, yıldırma mağdurlarının sayısını, demografik

özelliklerini, nasıl bir süreçten geçtiklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular analiz edilip, üzerinde durulması gereken yerleri tespit etmek, bu sonuçları sektöre uygun bir şekilde bildirmek amaçlanmaktadır. Yine örgütlerde yaşanıldığı halde tanı konulamayan, önemsenmeyen, çoğu zaman görmezlikten gelinen ve hatta konuşulması bile rahatsızlık veren yıldırma sürecinin uygulayıcıları ve mağdurları kimlerdir? Bu süreçten kurtulma yollarına ulaştıracak bilgileri belirlemek, kişilerde yıldırma sonucu ne gibi sağlık sorunlarıyla karşılaştıkları tespit etmek, mağdurlara yıldırmadan en zararsız şekilde nasıl kurtulabileceklerini belirlemesini amaçlayan çalışmalara yardımcı olmak ve hız kazandırmaktır. Bir bakıma işyerinde yaşanan bir terör, duygusal taciz, psikolojik terör, işyerinde duygusal işkence, zorbalık ve ruhsal saldırı diye adlandırılan bu eylemin kişilere, gerekli çevrelere tanıtmak, bu olguyla hangi şartlarda karşılaşabileceklerini bildirmek, işletme yönetimi ve organizasyonu içerisinde nasıl çözülebileceğini, personel bazında hangi yolla üstesinden gelinebileceğini bildirerek yeterli ilgiyi toplamak amaçlanmıştır. Bu çalışmanın bir başka amacı ise, personele verdiği zararlarla beraber aslında işletmeye de büyük zarar verdiğini sektördeki işletmelere bildirmek, işyerinin üretimini, karlılığını, verimliliğini, motivasyonunu ne yönde etkilediğini amaçlayarak sektörün dikkatini çekmektir.

## **1.2. Çalışmanın Önemi**

Çağdaş iş yaşamında işletmeler bir takım sorunlarla karşı karşıyadır. İşyerinde çalışan kişilerde iş yaşamının en önemli elemanıdır. Bu bağlamda yıldırma zamanla bir işyeri hastalığı olarak karşımıza çıkmıştır. Her ne kadar tanımını doğadan alsa da iş çevresinde çalışanların davranış geliştirmesiyle kendini göstermiştir. Aslında yıldırma işyerlerinde hep vardı (Leymann, 1990). Yıldırmanın sonuçlarının çok etkili olmasından dolayı artık günümüz koşullarında; yani çalışanların davranışlarının da işletmeye olumlu

veya olumsuz etki yapmasının farkına varıldığı şartlarda kendini gösterebilmiştir. Bununla birlikte hızla ortaya çıkmaya başlamıştır. Çünkü artık işletmeler çalışanlarına yönelik çalışmaları arttırmaktadır.

İşyerlerinde var olan yıldırma eylemleri her sektörde farklı düzeyde olabilir, davranış şekli değişiklik gösterebilir ama sonuçları ele alındığında aynı üzücü sonuçlar vardır (Leymann, 1996). Modern yönetim anlayışı var olduğu sürece bu tür sorunların çözümleri de işletme yaşamında gizlidir. Çaba gösterilerek, dikkate alınarak ve üzerinde planlı bir şekilde düşünülerek bu tür sorunlar ortadan kaldırılabılır. İşyeri kültürü, takım çalışması, etkili ve iki yönlü iletişim modern yönetim ve organizasyon anlayışı ne kadar bilinçli kullanılırsa yıldırma gibi işyerlerinde yaşanan sorunlar azaltılabilmekte, çözümlenebilmekte ve zamanla ortadan kalkabilmektedir.

Turizm sektörü her yönüyle dikkatle incelendiğinde, yıldırma eylemleri tespit edilebilmektedir. Bir garsonun komisine servis esnasında bağırması, önbüro şefini santraliste telefonda düzgün konuşmadığı için kızması ve bu kızma işlemini her zaman yapması veya genel müdürün toplantıda özellikle birkaç departman müdürü ile konuşup diğer yöneticilerin karalarını dikkate almaması ya da barda çalışan barmenin bir barboya devamlı, bilerek iş yaptırırken onu rencide edici sözler söylemesi gibi durumlar sürekli halde yapılması bir yıldırma eylemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu eylemlerin işletmeye olumsuz yanları bildirilebilir. İşletmenin iç ve dış çevresinin dikkati çekilebilir. Turizm sektöründe hizmet veren işletmeler ve bu işletmelere çalışan iş görenler yıldırma konusunda bilgi sahibi olabilecektir veya dikkatleri çekilebilecektir.

Türkiye’de şimdiye kadar turizm işletmelerine yönelik çalışma bulunmamaktadır. Sektörde yıldırma boyutu tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda ileriye dönük önlemler ve çözüm önerileri ortaya çıkarılacaktır. Turizm işletmelerinin hem personel

zararı hem de işletme maliyeti bakımından büyük giderlerle karşı karşıya kalındığı bildirilmesi bakımından bu çalışma yerinde ve önemli bir çalışma olacağı düşünülmektedir. Modern turizm işletmeleri ve bu işletmelerde işletme kültürünü daha sağlam yerleştirme açısından bu çalışmanın önemi daha açık hale gelebilecektir.

### **I.3. Sayıtlılar**

Bu çalışmada yıldırma ile ilgili bazı başlangıç noktalarının ayrıca kanıtlanmasına gerek görülmeden doğru olarak kabul edilmesi daha uygun görülmektedir. Yıldırma çalışmasındaki kabul edilebilir sayıtlılar genelde değerlere, kuramlara, probleme, kontrol değişkenlerine bununla birlikte araştırma yöntem ve sürecine ilişkindir.

Dr. Leymann'ın işyeri yıldırma tanımı şöyledir. İş yaşamında bir veya birkaç çalışan tarafından diğer bir çalışana yönelik olarak, sistematik bir biçimde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim yöneltilmesi şeklindeki psikolojik bir terördür (Leymann, 1996: 168). Bu tanımdan yola çıkarak, yıldırma eylemi bir veya birkaç kişi tarafından yapılması doğrudan kabul edilen bir noktadır. Aslında yıldırma eylemlerinin özellikle terminoloji olarak ele alındığında Latince'de "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüklerinden gelmektedir. 60'lı yıllarda Avusturyalı bilimadamı Konrad Lorenz yıldırma terimini hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranış olarak kullanmıştır (Lorenz, 1991). Bu bağlamda işyerinde bir veya birden fazla çalışan tarafından yapılması olarak kabul etmek daha akılcıdır. Aslında yıldırma bir grup davranışdır. Yıldırma eylemi yeni olgu değildir. Daha önceden de bu eylemler yapılıyordu ama ismi yoktu sadece ismi konulmuş oldu (Leymann,1990; Davenport ve diğerleri, 2003).

Bu çalışmada alınacak örnekleme sonucunda evrenden alınan grup evreni temsil edecektir. Araştırma Akdeniz bölgesinde turizm sektöründe hizmet veren konaklama

işletmelerinde ve seyahat acentalarında çalışanlar üzerinde yapılacaktır. Özellikle Antalya, Muğla ve Nevşehir illerindeki işletmelerde çalışanlar üzerinde yapılacaktır. Araştırmada lme aracı anket olacaktır. Anketler alışanlara postalanıp, kendi kişisel ve zgr düşünceleri sonucunda toplanıp analiz edilecektir. Anket soruları; yıldırma boyutunun ne durumda olduğunu, demografik özelliklere göre nasıl bir değişme gösterdiğini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır.



## II. BÖLÜM

### LİTERATÜR TARAMASI

#### II.1. Yıldırma Kavramı

Yıldırma, (ing. to mob, kuşatmak, sarmaktan). Alışılmış yırtıcı düşmanları karşı genellikle saldırgan olmayan ve kötü davranmayan bazı türlerde görülen hırpalayıcı ve saldırgan tepki. Yıldırma, hem sığırcık, kaynispinozu, karatavuk, serçe gibi birçok ötücü kuşta, hem de martı gibi daha dövüşken türlerde görülen özel bir davranıştır; bu kuşlar bir yerde toplanırlar ve yalnız yakaladıkları bir düşmanlarına (atmaca, baykuş) topluca saldırırlar. Yıldırma için toplanma, kuşların özel bağrılarıyla başlar ve düşmanı uzaklaştırmayı amaçlar. Belli bir yerde sık sık yinelenen yıldırma eylemi, yırtıcı düşmanda bir alışkanlık yaratarak bu düşmanın daha sonraları söz konusu yerden uzak durmasına yol açabilir (Büyük Larousse, 1986: 8240). Mob sözcüğü, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir. Latince’de “kararsız kalabalık” anlamına gelen mobile vulgus sözcüklerinden gelmektedir. Mob fiili ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek anlamındadır (Davenport ve diğerleri, 2003).

60’lı yıllarda Avusturyalı bilimadamı Konrad Lorenz yıldırma’yı hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Bu olay, kazların bir tilkiyi kaçırması gibidir. Birkaç zayıf birey bir araya gelerek saldırgan davranış sergilerler. Daha sonra İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen ve zorbalık diye tanımlanan davranışları araştırmıştır. Yıldırma terimini, kurbanı yalıtın ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışın ciddiyetini kitap yazarak dile getirmişti. Yıldırma, çocuklar arasında grup şiddeti kitabının adıydı (Davenport ve diğerleri, 2003; Leymann, 1996).

Genellikle askeri örgütlerde, okullarda ya da iş yerlerinde zarar veren eylemlere yönelik yapılan çalışmalarda farklı araştırma grupları tarafından İngilizce’de farklı terminoloji kullanılmaktadır. İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar çalışmalarında yıldırma yerine bullying (zorbalık) terimini kullanmışlardır. Bullying (zorbalık) fiziksel saldırı, tehdit anlamındadır (Yüçetürk, 2002b). Leymann, bullying (zorbalık terimini, okullarda çocuklar arasında zarar veren eylemler için kullanılmasını, yıldırma terimini, işyerlerinde yetişkinler arasında düşmanca davranışlar için kullanılmasını uygun görmektedir (The mobbing encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>).

80’li yıllara gelindiğinde Dr. Leymann yıldırma terimini işyerlerinde yetişkinler arasında da benzer grup şiddetini fark ettiğinde kullanmıştır. İsveç’te bu konuyu araştırdı ve Almanya’da kamuoyuna sundu. Aslında başlangıçta zor kişilerin davranışı ve karakterlerinden kaynaklandığı sanılan bu davranışların aslında zor olmadığını ve kalıtsal olmadığını açıkladı (Davenport ve diğerleri, 2003). İşyeri yapısı ve kültürünün bu insanları etkileyerek zor insan olmalarına yardımcı olduklarını belirlemiştir. 1976 tarihinde Amerikalı Dr. Carroll Brodsky taciz edilen çalışan tanımını, iş arkadaşları ya da müşterilerin kötü davranışları veya kendinden beklenen çok fazla iş nedeniyle iş göremez durumda olması diye yapmıştır (Brodsky, 1976). Taciz ise, başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimler; sürekli diğer kişiyi kışkırtan, ona baskı yapan, korkutan, yıldırın ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak anlamında kullanmıştır. Tacizin fiziksel ve zihinsel zararlarının gerçek olaylara kıyasla buzdağının su üstündeki bölümü olarak nitelemektedir (Brodsky, 1976).

Dr.Leymann ve Gustafsson, 1984’te İsveç’te işyerinde yıldırma tanımını, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir biçimde düşmanca ve

ahlakdışı bir iletişim yöneltmesi şeklinde, psikolojik bir terör olduğunu belirterek açıklamıştır (Davenport ve diğerleri, 2003). Yıldırma eylemi, işyerinde yapılan işkence, terör, duygusal taciz, ve eziyettir (Zapf ve diğerleri, 1996). Almanya, İtalya ve İspanya yıldırma tanımlamış ve literatüre koymuştur (Davenport ve diğerleri, 2003). Fransa moral veya ahlaki rahatsızlık anlamında "harcelement moral" demektedir. İngiltere’de ise işyerinde zorbalık anlamı daha yaygındır (Fleck, 2002: 12). Ama Yıldırma ile zorbalık arasında bir bağ olduğunu ve zorbalığın; ucuza satmak, küçük düşürmek, yıldırma olduğunu, patronun çalışandan yüksek performans bekler anlamda olmadığını belirterek, yıldırma ise, zorbalığın çirkin kuzeni olduğunu belirtilmiştir (Gates, 2004). Aslında yıldırma, ruhun uğradığı tecavüzdür (Davenport ve diğerleri, 2003). Burada yapılanlar, meyva veren ağaç taşlanır deyimine uygun düşmektedir.

## **II.2. Yıldırma Süreci ve Yıldırma Nasıl Oluşur?**

Yıldırma eylemi duygusal saldırıdır (Namie, 2003). Aslında üzerinde durulması gereken nokta, Yıldırma zaman geçtikçe acı veren rahatsız davranışlar süreci olarak meydana geldiğidir. Çok sinsice başlayan ve hızlı ilerleyen bir hastalık gibidir. Bazen geriye dönmek için geç kalınabilir (Leymann, 1996; Vartia, 1996). Leymann, yıldırma sürecini beş aşamada ele almıştır (Leymann, 1995:17).

1.Aşama: Kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ile karakterize edilir. Henüz yıldırma eylemi değildir, ama davranışına dönüşebilir.

2.Aşama: Saldırğan eylemler ve psikolojik saldırılar. Artık yıldırma dinamikleri harekete geçmeye başlar.

3.Aşama: Yönetim ikinci aşamadan doğrudan yer almışsa da durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girer.

4.Aşama: Önemli bir aşamadır. Çünkü kurbanlar; zor, akıl hastası diye damgalanır. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları kötü gidişe hız verir. İşten kovulma veya zorunlu istifa kendini gösterir.

5.Aşama: İşine son verilme. Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğu (post traumatic stres disorder-PTSD) tetikler. Duygusal gerilim ve takiben psikosomatik hastalıklar devam eder.

Tablo II.1: Yıldırma Sürecinin Beş Aşaması (Davenport ve diğerleri, 2003:20).

1.Aşama	Anlaşmazlık
2.Aşama	Saldırgan Eylemler
3.Aşama	Yönetimin Katılımı
4.Aşama	Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma
5.Aşama	İşine son verilme

### II.2.1. Yıldırmanın Dereceleri

Yıldırmanın derecelerini değişik etmenler belirlemektedir. Burada tanımlanmak istenen Yıldırma şiddeti, süresi, sıklığı ve buna bağlı olarak kişilerin psikolojileri, yetiştirme şekilleri, geçmiş tecrübeleri, ve genel şartlar göz önüne alınır. Aslında her bir Yıldırma eylemi kişiden kişiye farklı etkilerde bulunur. Bu da dereceyi kişiye göre değiştirebilir. Davenport, Schwartz ve Eliot, yıldırma kişiler üzerindeki etkileri 3 derecede toplamışlar.

1.Derece yıldırma, kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçar veya ya aynı işyerinde ya farklı bir yerde tamamen rehabilite edilir.

2.Derece yıldırma, kişi direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işgücüne geri dönmekte zorlanır,

3.Derece yıldırma, etkilenen kişi işgücüne geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Yalnızca çok özel bir tedavi uygulamasının yararı olabilir.

Yıldırma şiddetinin tek ölçüsü, bunu hedef alan kişinin öznel değerlendirmesidir (Davenport, Schwartz ve Eliot, 2003). Yıldırma maruz kalan kişi veya kişilerin, bu yıldırma davranışlarının ne kadarını anlayabildiğidir. Kimi çalışanların kendi kişiliği gereği daha sağlam ve kararlı bir savunma yapabilirken, başka bir kurbanı göre bu davranışlar kişiyi son derece kötü etkileyebilmektedir. Çalışanların bu yıldırma davranışları kendine göre algılaması ve değerlendirmesi yıldırma şiddetini artırıcı veya azaltıcı etki yapacaktır.

### **II.2.2. Yıldırma Sendromu**

Yıldırma oluştukça çeşitli unsurlar etkileşime girer ve kişinin sağlığını ciddi olarak etkiler. İşte buna yıldırma sendromu denilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003, Leymann ve Gustafsson, 1984). Yıldırma çeşitli ana etmenlerle beraber birleşmesiyle daha da karmaşık bir yapı içindedir. Bu karmaşıklık kişiye daha çok zarar verdirebilmektedir. (Leymann ve Gustafsson, 1996: 272;Djurkovic ve diğerleri, 2004: 478).

Yıldırma sendromu, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve /veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli eylemdir (Heine, 1995; Namie, 2003; Leymann, 1993b: 35; Zapf, 1999). Bu kişinin yönetici (ler)i, örgütü, üstleri, eşitleri veya astlarından birinin öbürlerini de sistemli ve sıklıkla Mob-benzeri davranışlara örgütleyerek kişiye karşı cephe (çeteleşme) oluşturmasıdır. Örgüt bu davranışı görmezden geldiği, göz yumduğu hatta kışkırttığı için kurban, karşısındaki çok sayıda ve güçlü kişi karşısında kendini çaresiz görür ve yıldırma gerçekleşir. Sonuç her zaman zarar görme; fiziksel veya zihinsel sıkıntı veya hastalık,

sosyal sorunlar ve en çok da işten çıkarılmadır (Davenport ve diğerleri, 2003:22; Einarsen ve Skogstad, 1996: 197).

Yıldırma sendromunun çeşitli anahtar etmenleri belirten Davenport (2003)'a göre bu etmenlerin hedef kişi üzerindeki etkisi yıldırma sendromunun temel unsuru haline gelir. Bu etmenler; çalışanların şerefine, doğruluğuna, güvenilirliğine ve mesleki yeterliliğine saldırıdır. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişimin olmasıdır. Doğrudan veya dolaylı gizli veya açıkça yıldırmada bulunmaktır. Bir veya birkaç saldırgan tarafından yıldırma yapmak, buna akbabalık da denilmektedir. Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yıldırma yapma, hatanın kurbandaymış gibi göstermeye çalışma, kurbanın itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlamaya çalışma, kişiyi dışlama niyetli yıldırma yapma, işyerinde ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi gösterme, örgüt yönetimi tarafından anlaşılmanması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması olarak belirlenebilir. Bu tür etmenlerin bileşimi hedef alınan kişinin duygusal ve fiziksel sağlığını derinden etkiler, çevresini dolaylı etkiler, işyerinde motivasyonu azaltarak işyerine maliyet olarak geri döner ve kişide giderek hastalık, kaza, intihar gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Leymann, 1993a).

### **II.2.3. Leymann'a Göre Yıldırmanın Tipolojisi**

Dr.Heinz Leymann, kırk beş ayrı yıldırma eylemi tanımlamıştır. Bunları özelliklerine göre beş grupta toplamıştır. Ayrıca her yıldırma durumunda bunların hepsinin bulunması şart değildir. Bu yıldırma tiplerinden bir veya birkaçının yapılması yıldırmayı oluştururken, altı ayda ve haftada en az bir kez yapılması sistemli olarak yapıldığını anlamına gelmektedir (Leymann, 1993a). Ayrıca bu gruba ayrılma işlemini Dr. Heinz Leymann (1990)'da

psikolojik terörün envanteri şeklinde de belirtmiştir. (Leymann Inventory of Psychological Terrorisation – LIPT)

Birinci Grup: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek; üstü kendisini gösterme olanaklarını kısıtlamaktadır. Mağdurun sözü sürekli kesilmektedir. Meslektaşları veya birlikte çalıştığı kişiler kendisini gösterme olanaklarını kısıtlanmaktadır. Yüzüne bağırılır ve yüksek sesle azarlanılır. Yaptığı iş sürekli eleştirilmektedir. Özel yaşamı sürekli eleştirilmektedir. Telefonla rahatsız edinilir. Sözlü tehditler alırlar. Yazılı tehditler gönderilmektedir. Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilmektedir (Leymann,1990)

İkinci Grup: Kişilerin sosyal ilişkilerine saldırılır; mağdurun çevresindeki insanlar onunla konuşmazlar. Yıldırılmaya çalışılan kimseyle konuşulmaz ve başkalarına ulaşması engellenir. Mağdura diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir. Meslektaşları mağdurla konuşmaz. Sanki yıldırılmaya çalışılan kişi orada değilmiş gibi davranılır (Leymann,1990).

Üçüncü Grup: Kişilerin itibarına saldırılır; insanlar yıldırılmaya çalışılan kişinin arkasından kötü konuşulur. Asılsız söylentiler ortada dolaşır. Mağdur gülünç durumlara düşürülmeye çalışılabilir (Leymann,1990). Yıldırılmaya çalışılan kişi akıl hastasıymış gibi muamele görür. Hatta Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmesi için kişiye baskı bile yapılabilir Bir özrü ile alay edilir. Gülünç düşürmek için yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir. Dini veya siyasi görüşü ile alay edilir. Özel yaşamı ile alay edilir. Özgüvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanılır. Çabaları yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır. Alçaltıcı isimler alırlar. Cinsel imalar yapılır. (Leymann,1990).

Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumlarına Saldırılar; mağdur için hiçbir özel görev yoktur. Mağdura verilen işler geri alınır, mağdur kendisine yeni iş bile yaratamaz. Sürdürmesi için anlamsız işler verilir. Sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler mağdura verilir. Mağdurun işi sürekli değiştirilir. Özgüvenini etkileyecek

işler verilir. İtibarını düşürecek şekilde, niteliklerinin dışındaki işler mağdura verilir. Mağdura mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur. Evine ya da işyerine zarar verilir.

Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları; fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırlar. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır. Gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanır. Fiziksel zararlar verilir. Mağdura doğrudan cinsel taciz yapılır (Leymann, 1990).

Tek tek ele alındığında bu davranışlar alçakça, çağdışı ve kabul edilemez olabilir. Aynı zamanda bunlar bir kez için hoş görülebilir şeyler olarak ya da davranışı yapanın o gün kötü bir gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Bu tür eylemlerin, yıldırma eylemi sayılabilmesi için en az altı ay ve haftada bir kez sürekli tekrar edilmesi gerekir. Çünkü bu davranış kazanılır ve sistemli bir şekilde uygulanır (Leymann, 1993b). Yıldırma yapan kişiler bilinçli bir şekilde bunları yapmayabilir. Bu bir davranış kazanmadır. Fark etmek bazen zaman alabilir (Davenport ve diğerleri, 2003).

### **II.3. Yıldırmanın Ortaya Çıkması ve Devam Etme Sebepleri**

Çağdaş iş yaşamında, işletmenin zararına olacak her türlü davranışı, işletmeler çalışmalar yaparak temizlemeye çalışmaktadırlar. Buna rağmen yıldırma eylemleri işletme içinde olabilmektedir (Djurkovic ve diğerleri, 2004; Einarsen ve Skogstad, 1996; Leymann, 1996). İşletme insan kaynaklarına önem verse dahi yıldırmanın önüne sadece zorba bir patron gibi tek bir nedene bağlanmakla yanlış yapılmaktadır. Genelde yıldırma eylemlerinin ortaya çıkması ve devam etmesini çeşitli nedenlerin etkileşimi ile mümkün olmaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003). Bunlar; (1) yıldırma uygulayanların psikolojik durumu ve koşulları, (2) işyeri organizasyonun kültürü ve yapısı, (3) yıldırma uygulanan



kişinin koşulları, kişiliği ve psikolojisi ve (4) işletme dışı etmenler olmaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003).

### **II.3.1. Yıldırma Uygulayan Kişilerin Psikolojisi ve Koşulları**

Şimdiye kadar yıldırma uygulayan kişiler üzerinde pek araştırma yapılmamıştır (Davenport ve diğerleri, 2003). Bunun sebebi yıldırmanın yeni bir olgu olması, yıldırma uygulayan kişilerden çok, yıldırmaya maruz kalanların ön plana çıkması ve uygulayan kişiler ve uygulanan kişilerden daha önemlisi yıldırmanın etkisi olmasıdır. Yıldırmaya maruz kalanların ifadelerine bakarak ve çeşitli psikologların yardımıyla bu kişilerin nasıl bir kişiliği olduğu, hangi koşulları taşıdığı anlaşılabilir (Davenport ve diğerleri, 2003, Leymann,1993a: 28).

Yıldırma uygulayan kişiler; aşırı kontrolcü, korkak, nevroitik, iktidar açlığı, hareketlerinde güvensiz, korku nedeniyle kıskançlık ve haset dolu bir kişiliğe sahiptirler (Baykal,2005: 10). Şüphesiz yıldırma nedenlerini tanımaya çalışırken, yıldırma uygulayan kişinin durumunu da dikkate alınmalıdır. Aslında yıldırma uygulayan kişiler bu davranışa kendilerindeki eksikliklerden dolayı başvurmaktadır (Leymann, 1995). İşi değil, insanları kontrol etmeye çalışırlar. İkiyüzlü, saldırgan, rakiplerini takip ederler ve temkinlidirler. Fırsat kollayıp, amirlerine rakiplerini eleştirirler. Yanıltmak için kurbanlara samimi davranırlar. Görünüşe önem verirler. Sakin ilgili, düşünceli ve her zaman her şeye hakim görünmek isterler. Yanında çalışanlara karşı resmi, gergin ve kaba davranarak, onlarla arasına mesafe koyabilirler (Baykal, 2005: 10).

Leymann (1993a: 28), kişilerin yıldırma uygulaması için dört temel neden olduğunu belirtir. Birinci neden “birisinin bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak”, eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler, gibi düşünce ile yaklaşan kişilerin durumudur. Onlar için grup belirli birkaç durumdan ibarettir. İkinci neden, “düşmanlıktan hoşlanmak”, kişiler

hoşlanmadıkları kişilere genelde yıldırma yapmaktadırlar. Kurumdaki mevkisi önemli değildir. Üstlerine altlarına veya eşit pozisyondaki arkadaşlarına hoşnutsuzlarında yıldırma uygulayabilirler. Üçüncü nedense, "can sıkıntısı içinde zevk arayışı", sadist ruhlu yıldırma uygulayanlar, yaptıkları eziyetten zevk alırlar. Dördüncü neden ise, "önyargıları pekiştirmek", insanlar belli etnik, ırksal ve sosyal grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kişilere yıldırma uygulayabilirler.

Bunların dışında yıldırma uygulayan kişilerin psikolojileri ise şöyledir. Yıldırma uygulayan kişiler genelde kötü kişilikli olabilirler. Bu kişiler genellikle kendi itibarlarını yükseltmek için kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Günah keçisi arayışı içinde olurlar (Davenport ve diğerleri, 2003).

Yıldırma uygulayanlar, ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmaktadırlar. Yani, işyeri sahipleri örgüt hiyerarşisinde çalıştıkları için kendilerini güç kullanma ayrıcalığına sahip olduklarını düşünmektedirler. Stres koşullarında daha çok bu davranışa yönelmektedirler. Sözde lider olan bu kişiler genelde lidermiş gibi davranmaktadırlar (Davenport ve diğerleri, 2003).

Son olarak narsist kişilikli olma da yıldırma uygulayan kişilerin koşullarındandır. Sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusu ve aşırı bir şekilde hissettiği öz güven duygusunu koruyabilmek için sürekli takdir edilmeyi ve kendine hayranlık duyulmasını isterler. Yıldırma uygulayanların genelde bu özelliklerden hepsini taşıması gerekemeyebilir. Fakat narsist kişilikli kişilerin yıldırma uygulaması diğerlerine göre daha zordur. Başa çıkılması için özel çaba gösterilmelidir (Baykal, 2005: 10; Davenport ve diğerleri, 2003).

Yıldırma uygulayan kişilerin geçmiş yaşamları da dikkate alınmalıdır. Araştırmalar, okullarda yaşanan çeteleşmelerin, yıldırma eylemleri ile birebir örtüştüğünü göstermektedir (Smith, Singer, Hoel ve Cooper, 2003). Çocukların yaptıkları yıldırma

eylemleri olmayabilir veya sistemli yapılmayabilir ama sonuçları kişilere aynı acıları çektirmektedir. Yalnız okullarda bu tür eziyetleri yapan kişilerin ileriki yaşamlarında yıldırma uygulayan kişiler olma potansiyeli yüksektir (Smith ve diğerleri, 2003). Okullarda herhangi bir cinsiyet farklılığı olmaksızın herkese zorbalık yapıldığı ve işyerlerinde aynı durumla karşılaşmıştır. Dolayısı ile okullarda yıldırma eylemlerinin temeli atılmış olabilir. Zaten yıldırma uygulayan kişiler ilk başlarda bu tür eylemleri yaptıklarının farkında olmazlar (Leymann,1996; Zapf ve diğerleri, 1996). Bu bağlamda okullarda yapılan zorbalıklar ile işyerlerinde yapılan duygusal tacizler devam niteliği taşıyabilmektedir (Smith ve diğerleri 2003).

### **II.3.2. Yıldırma Maruz Kalan Kişilerin Psikolojileri ve Koşulları**

Yıldırma maruz kalan kişiler üzerinde araştırmalar kısıtlı kalmaktadır. Ama buna rağmen yıldırma maruz kalan kişilerle yapılan görüşmeler ışığında belli başlı önemli ortak özellikler göstermiştir (Leymann, 1995). Bu görüşmeler sonucunda yıldırma maruz kalan kişilerin üstün özelliklere sahip olduğu görülmüştür. Yetenekli, başarı yönelimli, yaratıcı, dürüst, güvenilir, kendilerini işine adanmış bu kişilerin mesleki kariyerleri pek çok olumlu özellikler taşımaktadırlar. Asla politik olmayan bu kişiler, örgütlerine bağlıdırlar. Yaratıcı bireyler, yeni fikirler geliştirdiği için daha çok maruz kalmaktadırlar (Baykal,2005:12; Davenport ve diğerleri, 2003:51). Yıldırma maruz kalanların, duygusal zekasının yüksek olduğu saptanmıştır (Davenport ve diğerleri, 2003 ; Leymann, 1996; Zapf ve diğerleri, 1996).

Bunun yanında insanlar derisini renginden dolayı ve etnik kökeninden dolayı da yıldırma maruz kalmaktadırlar. Etnik kökenli saldırılar artık yıldırmanın bir koludurlar (Fox ve Stallworth, 2003: 16). Geçmiş yıllarda bu ayrımcılık sadece sosyal yaşamın belirli bir kısmında iken şimdi işyerlerine taşınmıştır. Bu kişilerin sosyal yaşamda da aynı şekilde

bir baskı ve rahatsızlıkla yaşadığı düşünülduğünde işyerindeki verimi, kendi hayatındaki başarısı çok az olmaktadır. Ülkemizde turizm sektöründe bu tip etnik kökenli yıldırma davranışları olabilmektedir. Kişiler sadece ülkenin belli bir bölümünden gelmektedir. Dini görüşünü açıkça belirten kişiler, o işletmenin yönetimiyle ters görüşe sahip olduğu için işten çıkarılma olasılığı taşımaktadır. Bunun yanında siyasi görüşünü belirten çalışan da aynı muameleyi görebilme olasılığı vardır. Elbette bu olayların tersi de olabilmektedir. Bu işletmenin kültürü ve iş ahlakı ile ilgili bir durumdur.

Yıldırmaya maruz kalanlar sosyal ortamlarda genellikle endişeli ve kendine daha az saygı duyan kişilerdir. Dürüst ve oldukça tecrübesizdirler. Her zaman mahcup, hoşgörülü, iyi niyetli ve özür dilemeye hazır bir tavır içerisindedirler. Bu özellikler ise yıldırma uygulayan kişileri harekete geçirmektedirler (Davenport ve diğerleri, 2003).

### **II.3.3. İşyerlerine Bağlı Yıldırma Eylemleri**

Yıldırma eylemleri her işyerinde ve her türlü kuruluşta olabilmektedir. Fakat önlemine almış, modern işletmecilik anlayışı ile birlikte belirli kıstasları işletme kültürüne yerleştirmiş işletmeler bu eylemlerden daha az etkilenmektedirler (Vartia, 1996:211). İşyerinde çalışanlara etik davranışları kazandırmak için çeşitli kurallar koyan işletmelerde yıldırma daha az görülmektedir (Cusack, 2000).

İşyerlerinde yıldırma eylemi sadece yöneticilerce tek bir kişiye karşı yapıldığı düşünülebilir. Ama bu eylemler sadece bu şekilde değildir. Örgüt organizasyonunda yıldırma eylemleri üç tiptir (Leymann,1992; Zapf ve diğerleri, 1996). Birinci tip yıldırma, (horizontal mobbing); aynı düzeye sahip çalışanların birbirlerine uyguladıkları yıldırmadır. İkinci tip yıldırma, (downword mobbing); kendilerinden daha alt pozisyonda çalışanlara, amirlerinin uyguladığı yıldırmadır. Üçüncü tip yıldırma ise, (upword mobbing); çalışanların üstlerine uyguladıkları yıldırmadır (Leymann, 1996).

Yıldırma eylemleri eşit pozisyonda çalışanlar arasında görülebilmektedir. Genelde bir grup çalışan, iş arkadaşına belirli nedenlerle işyerinde duygusal tacizde bulunarak bu tip yıldırma eylemini gerçekleştirmektedir. İşletmeler bu tür davranışlardan haberdar olmayabilir veya bu tip davranışlara göz yumabilmektedirler (Yüçetürk, 2002b). Ofis savaşları da denilebilir. Yıldırma eylemi yapmalarının nedenleri daha önce belirttiğimiz nedenlerdir. Genelde işten çıkma veya çıkarılmayla sonuçlanmaktadır. Hatta işten çıktıktan sonra da devam edebilmektedir. Bir diğer yıldırma tipi ise, birkaç amirin, kendilerinden daha alt seviyede çalışanına veya birkaç yöneticinin kendilerinden daha alt seviyede çalışan amire uyguladıkları yıldırma eylemidir (Davenport ve diğerleri, 2003; Vandekerckhove ve Commers, 2003).

Son olarak da birkaç amirin toplanarak bir yöneticiye duygusal saldırısıdır. Bu genellikle başka bir yöneticinin yardımıyla gerçekleşmektedir. Ya da birkaç çalışanın birleşerek amirlerine duygusal tacizidir. Yine bu eylemde bir amirin yardımıyla daha kolay yapılabilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003; Leymann, 1992; Ramage, 1996; Zapf, 1993).

İşyerlerinde yıldırma eylemlerinin nedenleri olarak iş doyumsuzluğu ve olumsuz iş çevresi gibi örgütsel faktörler gösterilebilmektedir. Norveç'te yapılan araştırmalarda yıldırma eylemleri ile örgütsel koşulların önemli derecede ilişkili olduğu görülmüştür. Bunlar yöneticinin liderlik anlayışı, örgütte rol çatışmasının yüksekliği, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi, denetim gibi koşullardır (Einarsen, 2000). Yıldırma eylemlerinin hızlanmasını sağlayan nedenlerse; örgüt içinde birbiriyle uyuşmayan isteklerin, içinde bulunan durumun belirsizliğinin, görevler üzerindeki beklentilerin, çalışma grupları içindeki ayrıcalıklı tutumların, görevlendirmelerin, haksızlıkların neden olduğu çatışmaların ve düş kırıklıklarını artmış olmasıdır (Davenport ve diğerleri, 2003;

Einarsen, 2000; Leymann,1992; Vartia, 1996). Kontrol ve emir komuta zincirini yönetim tarafından tam sağlanamaması, hatırı sayılır kişiler arası ilişki ve düzeysizlik, çalışana işyerine patron veya amir tarafından stresli tepki gösterme, yetenek ve becerilerine sınır koyma, yaratıcılığını kısıtlama, gücünün kaybolmasını sağlama, kendi kabuğuna geri yollama, sosyalleşmesini sağlayama ve iletişimini engelleme gibi nedenlerde yıldırma çeşidini belirleyebilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003; Sexton, 2003).

Yıldırma eylemleri daha çok hizmet sektörlerinde görülmektedir. Sağlık, eğitim sektörlerinde yıldırma eylemi daha yaygındır (Davenport ve diğerleri, 2003). Turizm sektörünün de hizmet sektörü olduğu düşünüldüğünde yıldırma boyutunun yüksek olacağını tahmin edilebilir. İşyeri çatışmalarının yüksek olduğu bir sektör olan turizm sektörü yıldırma tanımını bilmeyen birçok yöneticiyle ve çalışanla karmaşık bir yapı aldığı düşünüle bilinir. Ekonomik sıkıntıların çok olması yıldırma eylemlerinde fazlalaşmaya sebep olmuştur. Ülkemizin ekonomik kriz içinde birçok işletmede yıldırma eylemi olmuştur (Yüçetürk,2002a). Turizm sektörü esnek yapısından dolayı krizden çabuk etkilenen bir sektördür. Dolayısıyla yıldırma eylemleri hızlı bir süreç içindedir. Eğer işletmeler bilinçlendirilirse, yıldırma eylemi hız kaybederek giderek azaltılabilir. Ayrıca işletmeler eylemlerini azaltıcı kurallar koyabilirler. Böylelikle işletmeler, hem işyerinin hem de çalışanın huzurunu ve sosyal yapısını engelleyen bir durumdan zamanla kurtulmuş olabilirler.

Yıldırma eylemlerinin işletmede meydana gelme nedenleri genelde örgüt ve örgüt kültürü içerindedir (Davenport ve diğerleri, 2003). Öncelikle kötü bir yönetim yıldırmaya fırsat verir. Disiplin getirmek, verimliliği artırmak gibi nedenlerle akla uydurulmuş amaçlar, İnsan kaynakları pahasına, aşırı şekilde sonuca yönelik bir yaklaşımlar, fazlasıyla hiyerarşiye dayalı bir yapı, açık kapı politikasının olmaması, yetersiz iletişim, zayıf

liderlik, yetersiz sorun çözebilme yeteneği ya da etkisiz çatışma yönetimi ve şikayet prosedürlerinin yeterli olmaması, yaygın günah keçilik zihniyeti, ekip çalışmasının yetersiz olması ya da olmaması, farklılık eğitiminin olmaması veya etkisiz olması gibi nedenler kötü yönetimin bir unsuru olarak işletme içinde yıldırıma fırsat verebilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003; Vartia,1996:209).

İşyerleri ve birçok kuruluş verimliliğe, maliyet düşürmeye ve rekabet ortamında daha iyi bir durumda bulunmaya büyük önem vermelidir. Bunlar işte başarı ve sağlam bir ekonomi için önemli hedeflerdir. Örgütler, çağdaş iş kriterlerine ve insan hakları evrensel bildirgesindeki yirmi üçüncü maddeye bağlı kalarak işyeri kültürünü geliştirmeyi amaçlamalıdır. İnsan hakları evrensel bildirgesinde madde yirmi üçte şöyle denmektedir (Türkiye İnsan Hakları Vakfı (TİHV): insan kaynakları evrensel bildirgesi: madde 23, 1990). Herkesin çalışma, işini serbestçe seçme, adaletli ve elverişli koşullarda çalışma ve işsizliğe karşı korunma hakkı vardır. Herkesin, herhangi bir ayırım gözetmeksizin, eşit iş için eşit ücrete hakkı vardır. Herkesin kendisi ve ailesi için insan onuruna yaraşır ve gerekirse her türlü sosyal koruma önlemleriyle desteklenmiş bir yaşam sağlayacak adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır. Herkesin çıkarını korumak için sendika kurma veya sendikaya üye olma hakkı vardır (Türkiye İnsan Hakları Vakfı (TİHV): insan kaynakları evrensel bildirgesi: madde 23, 1990).

Yoğun stresli işyerlerinde yıldırma eylemi görülmektedir Üretim baskısının yüksek olduğu stresli işyerlerinde, insanlar kendinden bekleneni yerine getirmezse, yıldırma her düzeyde olabilir. Yöneticiler, üst yönetimin baskısı nedeniyle astlarına yıldırma yapabilir (Davenport ve diğerleri, 2003). Ya da alt düzeyde çalışanlar, işyerindeki stresin nedeni olduğuna inandıkları bir üstlerine uygulanan yıldırıma ortak olabilirler (Davenport ve diğerleri 2003).

Monotonluk ve can sıkıntısı yıldırma ortamı yaratabilmektedir. Yeni fikirlerin çıkmadığı, devamlı aynı şeylerin tekrarlandığı iş yerlerinde can sıkıntısı biraz heyecan katmak amacıyla yıldırma fırsatı vermektedir (Davenport ve diğerleri, 2003).

Yöneticilerin işyerlerinde yıldırma olduğuna ve bunun yaygın bir sorun olduğuna inanmamaları da yıldırmanın sürmesine neden olabilmektedir. Yıldırmanın yaygın bir işyeri sendromu olduğunu bilmedikleri için ne yapmak gerektiğini de bilmemeleri doğaldır.

Ahlak dışı uygulamalar, yıldırmanın yapılmasını kolaylaştırır (Baykal, 2005; Davenport ve diğerleri, 2003). Müşterileri veya çevreyi tehlikeye atmak, şüpheli mali işlemler gibi ahlak dışı eylemler çalışanlar tarafından gün yüzüne çıkarılacak olursa, onlara sudan bahanelerle yıldırma yapılabilir. İşletme sorunlarla açıkça ve dürüstçe uğraşmak yerine, imajının zedelenmesinden çekinir ve sorunun vereceği zarar yerine kısa vadeli sonuçlarına önem verir (Davenport ve diğerleri, 2003). Yönetim, sorunla uğraşmak yerine çalışanlarını günah keçisi haline getirmeyi ve susturmayı tercih eder. Bu şekilde yaklaşmak kötü bir yönetimin özelliğidir (Davenport ve diğerleri, 2003; Leymann, 1996).

Yatay organizasyonlarda, benlik imgeleri için makam, maddi çıkar ya da yükselme gereksinen insanlar, yıldırma gibi başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurarak kendi şanslarını artırmak isterler (Davenport ve diğerleri, 2003).

Küçültme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri işletmelerin yaşamında yönetimlere düşen doğal kararlardır. Bunlar yerinde ve genel kaçınılmazlardır. Ama bazı mevkilerin kaldırılmasını gerektirebilir. Bu işlem düzensiz yapılırsa yıldırma neden olabilir. Rekabetin üst seviyede olduğu iş ortamlarında, kendi işini kaybetmek istemeyen kişiler, mevkileri için savaş verebilirler. Kendileri çıkarılmaktansa başkalarına yıldırma yapmaya



başlıklar (Baykal, 2005). Eğer bu kişilere başka mevkiler bulunursa, iş kaybı durumunda tazminat hakkı vaadi verilirse yıldırma önlenir (Davenport ve diğerleri 2003).

Yönetimin mükemmellik anlayışı, her zaman sorunların üstesinden gelinecekmiş gibi davranılmasını doğurmaktadır. Gerçekte sorunların nasıl çözüleceği bilinmediği ve bu konuda hiç çaba gösterilmediği halde tüm çözümlere sahipmiş görüntüsü verilir. Böylelikle yıldırma eylemlerinin sürmesine izin verilmiş olunur ( Zapf, 1999).

Ayrıca örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik yıldırma eylemlerinin oluşmasına müsaade eder. Örgüt liderinin duygusal zekadan yoksunluğu ve örgütteki düşünce yoksunluğu yıldırma eylemlerine hız vermektedir. Duygusal zekası yüksek olan kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etme konusunda daha avantajlıdır. Disiplin sahibi olan bu kişiler, sözlerini yerine getiren, uyum içinde çalışan ve her zaman yapabileceğinin en iyisini yapmaya özen gösteren kişilerdir (Goleman, 1996:245).

İşyerinde yıldırmaya maruz kalan çalışanın ve yıldırma davranışında bulunanların kişisel faktörleri kadar sosyal ve örgütsel faktörleri de yıldırma sürecinin nedenlerindedir. Örgüt iklimi, yüksek stres ve örgütün kendi sorunları da yıldırmaya neden olabilmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996; Vartia, 1996; Zapf, 1999). Çalışanların iş denetimi azlığı ve kontrolün etkin olmayışı yıldırma eylemlerine ortam yaratabilmektedir. Görevler, örgütsel sorunlardan, belirsizlikten ve periyodik denetimlerden önemli derecede etkilenmektedir. Bu durum, örgüt hiyerarşisinin üst veya alt düzeylerinde yıldırma eylemlerine yol açabilmektedir. Örgütün alt düzeyleri, daha az mesleki yetenek gerektirmektedir. Bu düzeylerde karmaşık olmayan görevler yerine getirilmektedir. Buna karşın üst pozisyonlar yüksek yetenek düzeyleridir. Daha karmaşık görevleri yapan uzmanlar ve yöneticiler bu nedenle, işyeri tacizine daha sık hedef olabilmektedir (Zapf, 1999). Turizm sektöründe yapılan işlemler ve görevler ele alındığında, yönetim bölümünde karmaşık işlemler daha

sıktır. Yine rekabetin üst seviyede olduğu bir ortamdır. Yapılan toplantılarda kişilerin kararları bilerek tenkit edilir veya dikkate alınmaya bilinir. Bu gibi nedenlerden dolayı turizm sektöründe yönetim kısmı da yıldırma maruz kalabilmektedir. Alt düzey çalışanların, mesleki yetenekleri daha gelişkin olmasına rağmen rekabet burada da yoğunudur. İşin yapısı gereği, birçok amir ve çalışan devamlı iletişim halindedir. Bu durum yıldırma ortamı sağlayabilmektedir.

#### **II.4. Yıldırmanın Etkileri**

İşyerlerindeki yıldırma eylemlerinin hem kişilere hem de işletmeye önemli büyüklükte olumsuz etkileri vardır (Davenport ve diğerleri, 2003; Zapf ve Gross, 2001). Yıldırmanın tam olarak yapıldığının bilincinde olmayan kişiler ve işletmelerde durum, yıldırma eyleminin farkında olan kişiler ve işletmelere göre daha güç ve karmaşık yapıdadır. Bir zincirin halkaları gibi yıldırma işletme içinden, kişiyi ailesine, işletmenin ekonomisine, çevresine etkileri yansıtmaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003). Sonuç genelde kişiler için sağlık sorunları ve sosyalleşme sorunları olmaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003; Zapf ve diğerleri, 1996). İşletmeler içinde daha çok verimsiz, moralsiz çalışanlar buna bağlı karın azalması ve maliyetin artmasıdır (Miller, 2000). Yıldırma, sürekli ve sistemli yapıldığı için kişi ve işletme üzerindeki etkisi yoğun ve etkilidir. Eylemin; duygusal taciz, yıldırma olabilmesi için en az altı ay ve haftada bir kez tekrar edilmesi gerekir (Leymann, 1990). Bu eylemlerin böyle bir alt yapıyla yapılması kişi ve işletme üzerinde çok sarsıcı sonuçları doğurmaktadır. Devamlı yapılan eylemler, kişileri zamanla rahatsız etmekte çaresiz kalındığında sosyal ve psikolojik yapısı bozulmaktadır. İçinden çıkılmaz bir hal almaktadır. İşletmeler bu eylemleri görmezlikten geldiğinde sonuç kişi için çaresizliktir. Kişinin bu olumsuz durumu işletmeye zarar vermekten başka bir şey yapmaz. Bu sorunlarla uğraşmak istemeyen işletme zamanla bu sorunların arttığını fark

edecektir. Fakat zaman olarak geç kalındığı için çözüm yapılamayacaktır. Sorunu halletmeye gelindiğinde ise, alınan kararlar daha radikal olacak ve işletme rakiplerine göre geriye gidebilecektir.

İşletmeye verdiği zararlar hem maddi hem manevi ciddi boyutlardadır. Çalışanların sağlık masrafları ve işten çıkarılma tazminatları önemli ekonomik zararlardır (Demarco, 2002). Norveç'te yapılan araştırmalar işyerlerine verilen zarar sadece çalışanların sağlık problemleri bile işletmeye ekonomik baskı uygulayabilecek düzeyde olduğudur. Ayrıca iş verimliliği ve motivasyon düşüklüğü yeni masrafları beraberinde getirmektedir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002). Almanya'da işyeri terörünün masrafı 30 ile 100 milyar alman markı olduğu yönündedir (Hans, 1995).

Turizmin yapısı içinde çalışanların zor şartlarda hizmet vermesi, çalışma sürelerinin fazlalığı ve işletme kültürünün eksikliği yıldırma eylemlerini arttırıcı faktörlerdir. Çalışanlar, yıldırma sonucu çeşitli sağlık problemlerini özellikle stres kaynaklı problemleri yaşayabilir. Özellikle psikolojik rahatsızlıkları tedavi için psikologa gitmek, Türk toplumu için çok güç olduğundan çözüm bulmak zorlaşacaktır. Ayrıca işletmeler, yıldırma eylemlerinden haberdar olmadığı için sorunu çözmek gerçekleştiremeyecektir. İnsan kaynakları bölümünün daha oturmamış yapısı içinde yıldırma varlığını daha çok hissettirecektir.

#### **II.4.1. Yıldırmanın Kişiler Üzerindeki Etkileri**

Yıldırma, cinsiyet farkı gözetmeksizin herkesi farklı biçimlerde etkilemektedir. Araştırma sonuçları, bayanın veya erkek çalışanın her ne kadar farklı koşullarda çalışsalar dahi yıldırma eylemlerinden etkilenmeleri farklılık göstermeyeceği yönündedir (Lee, 2002:225). Ayrıca cinsiyet farkı olmamaktadır. Bayan veya erkeğin karakterine bağlı olarak acı çekme ve üzüntülü zaman seviyesi farklılık gösterebilir (Lee, 2002).

Yıldırmanın kişileri etkilemesinin en büyük nedeni bu kişilerin işlerini çok sevmeleridir (Davenport ve diğerleri, 2003). Bu kişiler işlerine karşı aşırı derecede bağlıdırlar (Baykal, 2005). Varlık nedenleri ve mutlulukları işleridir. İşkolik insanlardır. Yıldırma eylemleri, duygusal saldırılar ve tacizler, kişinin mesleki bütünlüğünü ve benlik duygusunu zedeler, kişinin kendine yönelik kuşkusunu arttırır. Ama işine bağlı olmayan kişiler, bu işi hayatını sürdürmek için bir araç olarak görmektedirler. Yıldırma eylemi sonucunda başka bir işe yönelirler. Ama duygusal zekası yüksek olan kişiler, bu yıldırma eylemlerini hak etmediğini düşünerek savaşa bilirler. Bu da savaşılan kişinin psikolojisine bağlı olarak farklı düzeyde zararlar verebilmektedir. Uzun bir süre acı çekebilirler ve bu acılarını dışarıya vurmazlar, sessiz kalırlar, karşı eylem yapıp yapmamaya karar veremezler ve yardım almaya çekinirler. Bu durum uzun sürerse yıldırma eylemlerini etkisi artar (Davenport ve diğerleri, 2003; Zapf ve diğerleri, 1996). Fakat bu durum ne kadar hızlı geçilirse etkisi az olacaktır.

Yıldırma eylemine uğrayan kişilerde kafası karışıklık ve yalıtılmışlık üst düzeydedir (Davenport ve diğerleri 2003). Kişi kendisini ihanete uğramış gibi hisseder. Sürekli bir tehlike duygusu görebilir. Kaygı doludurlar ve hayata ve geleceğe umutsuz bakabilmektedirler. Geleceğe kaygılı bakma bu durumdan sonra yapılacak tüm işleri etkilemektedir (Baykal, 2005). Yalnız hissetme ve işe yaramama duygusu gelişebilir. Başlarına gelenlere inanamazlar ve bu durumun ifadesi başkaları tarafından zor anlaşılmaktadır. Güven duygularını yitirmişlerdir. Kendilerini tanıyamaz hale gelebilirler. Fiziksel ve duygusal olarak zarar göreceklerinden korkarlar ve zayıf düşerler. Yalıtılmış kişiler, özellikle işlerinden, kişiliklerinden, imajlarından, kimliğinden yok edilmiş kişiler kendilerini aşırı hassas hissetmektedirler. Aşırı kırılabilir ve tepkili hissederek, sürekli saldırılar sonucu kişinin sağlıklı karar vermesi zor olmaktadır. İletişimi kısıtlanmaktadır.

Kimseye güven duyulmamaya başlanılır. Özdenetimlerini etkiler ve davranışları kontrol edemezler (Davenport ve diğerleri, 2003).

Israrlı saldırılar sonucu kişi kendisinden ve çevresinden uzaklaşır. Geçici tatil veya dinlenme çözüm olmayabilir. Zamanla bu baskılar kişinin kendisi olmayı zorlaştırır. Hatta ailesine dostlarına yansır. Yıldırma sonrası boşanmalar ve önemli ilişkilerde ciddi aksamalar yaşanabilir. Evdeki gerilim dolu hayat başlar ve kötü sonuçları beraberinde getirir. İş yaşamında verimsizlikler artar (Davenport ve diğerleri, 2003; Einarsen ve Skogstad, 1996).

Tekrarlayan duygusal saldırıların zararları tekil ve bir seferde patlayıp biten zararlar değildir. Yavaş yavaş oluşan birikimli zararlardır. Yıldırma dereceleri üç şekilde ele alınmaktadır. Birinci derece yıldırma için, normal stres yönetim teknikleri geçici bir çare olabilir. Ama bunlar yıldırma sürecinin sürekli ve yaygın etkileri söz konusu olduğunda tamamen yetersizdir. Birinci derece yıldırmanın kişilerde, ağlama, zaman zaman uyku bozuklukları, alınganlık, konsantrasyon bozukluğu gibi etkileri oluşmaktadır (Field ve Marr, 2001). Bu durum devam ederse ikinci derece yıldırma dönüşebilmektedir.

İkinci derece yıldırma sık sık uğrayan kişide yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma, sık sık işyerine geç kalma veya sıklaşan hastalık izinleri, alışılmadık korkulardır (Davenport ve diğerleri, 2003; Jarreta, Campayo, Gascon, Bolea, 2004; Zapf ve diğerleri, 1996). Alışılmadık korkular genelde, yalnız kalma korkusu, hiçbir neden yokken uçuş korkusu araba sürme korkusu gibi korkulardır (Davenport ve diğerleri 2003: 69). Burada aile ve arkadaşlar bir şeylerin ters gittiğini anlarlar ama karmaşa içindedirler ve işteki zorlukları azımsayabilmektedirler. Sağlık problemleri işinizi etkilemeye başlar tıbbi yardım gerektiği sinyalleri başlamaktadır.

Üçüncü derece yıldırma insanları iş yapamaz hale getirir, iş korku, dehşet veya tiksinti ile giderler. O kadar etkilenmişlerdir ki işyerinde duramazlar. Kötü durumdadırlar, kendini koruma mekanizmaları çökmüştür (Kinchin, 2000; Field ve Marr, 2001). Belli başlı fiziksel ve psikolojik semptomlar oluşur. Bunlar; şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, diğer ciddi rahatsızlıklar, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik tehditler olmaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003). Bu durumda tıbbi ve psikolojik yardım zorunludur.

Leymann'a (1993b) göre kronik endişe ile ilgili belirti olduğu belirtilmiştir. Bu koşulların uzun sürmesi halinde fiziksel komplikasyonlara ve hastalıklara neden olabilmektedir (Djurkovic ve diğerleri, 2004: 485).

Kaslarla ilgili gerilim semptomları: ürperti, gerginlik, sarsaklık, gergin ağrıyan kaslar, rahatsızlık, aşırı yorgunluk olarak belirtilmiştir (Davenport ve diğerleri, 2003).

Otonom sinir sistemi hiperaktivitesi: oksijen ihtiyacı veya nefes darlığı, kalp çarpıntısı ya da yüksek nabız, terleyen veya ıslak ve soğuk eller, ağız kuruluğu, baş dönmesi, bulantı, diyare ve diğer mide – bağırsak rahatsızlıkları, aniden soğuk ya da sıcak basması, sık idrara çıkma, yutkunma zorluğu veya boğarda yumru olarak tespit edilmiştir (Davenport ve diğerleri, 2003).

Tetiklilik ve aşırı duyarlılık: heyecan veya telaş, beklenmedik dış uyarılara aşırı tepki, konsantrasyon zorlukları veya bomboş zihin, uyuma zorlukları ve alınganlık oluşmaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003; Zapf ve diğerleri, 1996).

Kişilerde travma sonrası stres bozukluğu da meydana gelmektedir. Uzun süreli saldırı sonucunda çoğu yıldırma kurbanı travma sonrası stres bozukluğu yaşayabilir. Aşırı tehdit ve tehlike, yoğun korku ve ümitsizliğe neden olur. Bu belirtiler ise; olayları tekrar tekrar yeniden yaşama, aşırı tedirginlik, kolayca ürkmek, sinirlilik, hayata kadercı bakış,

genelde duygusal uyuşukluk, sürekli endişe hali, karabasanlar, uykusuzluk, konsantrasyon düşüklüğü, kontrol dışı hareketler, yoğun endişe ve panik atak, intihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusudur ( Davenport ve diğerleri 2003: 72; Kinchin, 2001; Turul, 2001).

Yeni yapılan araştırma cortisol hormonun gün içindeki seviyelerini ölçerek yıldırma durumuna açıklık getirmeye çalışmaktadır (Kudielka ve Kom, 2004). Cortisol, bir stres hormonudur. Hypothalamic - Pituitary – Adrenal (HPA) denilen hormon, beyinden başlayarak, böbreklere kadar gelinip salgılanan bir adrenaldir. Bağımlılık stres hormonu olmaktadır. Yıldırma mağdurlarından salya ve tükürük ile alınan hormonlar gün içinde ölçülmüştür. Mağduru kişilerin tatil günlerinde dahi hala stres hormonu salgıladıkları tespit edilmiştir. Yapılan araştırma kısıtlı kişi üzerinde denenmiş olup sonuçların tam anlamıyla kesin yargılar içermediği ama ileriki çalışmalara ışık tutacağı saptanmıştır. Sabahları en yüksek seviyede iken, en düşük seviye ise akşamları olmaktadır (Kudielka ve Kom, 2004).

#### **II.4.2. Yıldırmanın Organizasyona Etkileri**

İşletmelerin yıldırma olgusunun farkına varması 80'li yıllarda olduğu düşünüldüğünde bu olgunun hala yeni olduğunu ve üzerinde çok çalışılması gerektiğini söylemekte yarar vardır. Bir kuruluşun yıldırmandan dolayı etkilenmemesi olanaksızdır. İşletmeler yıldırmandan ötürü zarar gördüğünde, bunun verimlilik, moral, zarar gören insanlar ve elbette finansal olarak maliyeti fazla olabilir (Davenport ve diğerleri 2003: 105). İnsanlar, dikkatlerini şirket amaçlarından çok, kendilerini kurtarmaya, hayatta kalmaya çalıştıklarından ekip çalışması zorlaşacaktır.

Yıldırma bir strateji olarak kullanan, yani üst yönetimin de bunun içinde olduğu kuruluşlarla, yönetimin bundan hiç haberinin olmadığı kuruluşları birbirinden ayırt etmek

gerekir. Bir çalışanın kovulmasıyla sonuçlanan olaylar zincirinden st yönetimin hiç haberi olmayabilir ya da yanlış bilgilendirilebilir. Yıldırma ancak yönetimin toleransı ile mümkündür (Davenport ve diğerleri, 2003: 106 ; Einarsen, 2000: 389).

Yıldırma her türlü kuruluşta ve sektörde vardır. Büyük veya kk işletmelerde, hkmette, kar amacı gütmeyen organizasyonlarda, sağlık sektöründe, eğitim sektöründe, yıldırma eylemleri meydana gelmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003: 106). Yıldırmanın en yaygın olduğu sektörler sağlık ve yksekğrenimdir (Westhues, 1998). Türkiye’de yıldırmanın en fazla bankacılık, finans ve eğitim alanlarında rastlanmaktadır (obanoğlu, 2004). Bununla birlikte, kuruluşlar; ekip çalışması, yetkilendirme güven, dürüstlük, açık ve sık iletişim, personel geliştirme gibi alanlarda mükemmele ulaşmaya çalıştıkça, Şikayet ve anlaşmazlık czm konularında etkinlik bulundukça yıldırmanın önlenme ihtimali artacaktır.

Çalışanları hazırlamadan yapılan önemli değişiklikler korku ve belirsizlik getirerek yıldırma neden olabilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003; Leymann, 1996). Belli bir kişi aniden hedef haline gelebilmektedir. Kuruluşlarda bu cğunlukla söylenti yoluyla meydana gelmektedir. Bu söylentiler kişinin Őahsi ve mesleki imajına yönelik saldırılara dnşirse yıldırma başlamış demektir. Yeni bir yönetici kendisine tehdit olarak gördüğü kişilere yıldırma uygulayabilmektedir (Namie ve Namie, 2000). Yeni bir yönetici kendisinin, Şirkette yeni bir standart koymaya yetkili olduğu izlenimini iletebilmektedir. Hiyerarşi içinde ittifaklar yıldırma sendromu yaratabilmektedir. İşletme içi ayak oyunları, politik oyunlar yıldırma ortam yaratırlar. st yönetimin birbirleri arasındaki yıldırma eylemlerine astlarda katılabilirler. Astlar, kendilerinden daha st düzeyde bir yıldırma uygulayanın tarafını özellikle kendi çıkarları için tutabilirler (Zapf, 1999). Böylelikle yıldırma işletmeyi ck hızlı bir virüs gibi kaplayabilir. İşletme içinde anarşi, yıldırmanın



bir yansıması olabilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003). Yıldırma yapan kişiler, kurban gittiği zaman diğer çalışanların kendilerine uyacağını düşünmektedirler (Baykal, 2005). Bu durumda dikkatler kişisel ittifaka dönüşebilmektedir. İşletme amaçları arka plana atılabilmektedir. Firmanın hedefleri ortada yoktur. İşletme tamamen amaçlarından sapmıştır. İşletmeler yıldırma eylemi sonucunda işletme için önemli kişileri kaybetmiş olabilecektir. Personel hareketi aniden artarak, nifak oluşurken, moraller iyice bozulabilir (Davenport ve diğerleri, 2003). İşletme, temel sorunlara dokunmadan durumu düzeltmeye çalışabilir. Bu ise, güçlendirmeye çalıştıkları yapıların tam tersine daha karmaşık bir hale gelmesine ve zayıf düşmesine neden olabilmektedir. İç sorunların çözümü için bir danışman getirilebilir. Bu da ek maliyet oluşturmakla kalmaz aynı zamanda yönetimin yıldırma eylemini sürdürmesine zaman sağlar. İşletmeler iskambilden evlerin rahat yıkıldığı gibi yıldırma olması durumunda aynı rahatlıkla yıkılabilirler (Davenport ve diğerleri, 2003: 111).

Yıldırma eylemlerinin işletmeye verdiği zararlar, yıldırmanın gücünü de ortaya koymaktadır. İşin niceliğinde ve niteliğinde düşüşlerin olması, iletişim ve takım çalışmasının bozulması da dahil olmak üzere çalışanlar arasında hoş olmayan ilişkiler, fitnecilik, artan personel hareketi, hastalık izinlerinin artması, saygınlık ve güvenilirlikte kayıplar, danışmanların maliyeti, işsizlik sigortası talepleri, tazminatlar, mesleki gerilim talepleri ve davalar yıldırmanın kuruluşlara etkilerini göstermektedir (Davenport ve diğerleri, 2003: 112).

İşin niteliği ve niceliğinde düşüşler hem üretimin kalitesinde hem de çalışanın kalitesinde düşme sağlamaktadır. Düşük kalite işlerin rekabeti de azaltacağı gerçektir. Çalışanların şikayetleri sıklaşır. Moral bozukluğu şirkete kanser gibi yayılarak gayretleri azalır. Çalışanların iş tatmini kalmaz ve yaratıcılıkları gitgide zayıflamaya başlar (Baykal,

2005: 205). Birlik ruhunun kaybolması, ekip çalışmasının olmayışı, önemli kişilerin şirketten ayrılması işletmeye zarar vermekle kalmaz işletmenin imajını da zedeler. Zedelenen imaj nedeniyle yetenekli kişilerin işletmeye kazandırılmaları zorlaşmaktadır. Birçok yeni çalışanın işe alınması ve eğitilmesi gerekmektedir, Bu durum işletmeye zaman ve para kaybına neden olmaktadır (Baykal, 2005: 206). İş arkadaşları arasında birbirlerine güven ve saygı azalmaya başlar, çalışanlar arasında ilişkiler zayıflar, takım çalışması bozulur ve karşılıklı sınırlar koyulmaya başlanarak tüm bu olumsuz gelişmeler işletmeyi dipten kemirmeye başlar (Baykal, 2005: 206). Artan personel hareketi, yıldırma maruz kalan kişilerin işten ayrılması ve yerine alınan kişilerin eğitimi ve tecrübeli kişilerin olmayışı maliyetin artmasını ve şirketin yerinde saymasını sağlar. Hastalık izinlerinin artması yıldırmanın olduğunun göstergesidir. Sık ve uzun hastalık izinleri maliyetlidir. Verimliliği düşürmektedir. İşyerindeki zehirli atmosferden kaçmak isteyen sadece yıldırma kurbanı olmaz ayrıca diğer çalışanlar da bu ortamdan kaçmak isterler. Yıldırma kurbanları işsizlik sigortasından yararlanmak isteyebileceklerdir (Davenport ve diğerleri, 2003). Bunun için istifaya zorlandıklarını veya işlerine son verilmesinin kuşkulu bir durum arz ettiğini kanıtlamaları gerekir. Bu talepler işverenlere fazladan yük bindirir (Davenport ve diğerleri, 2003). Çalışanlara verilen tazminatlar ayrıca işletmelere finansal zorluk yaratmaktadır. Yıldırma eylemleri sonucunda çalışanlar haklarını davalar açarak elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu davaların maliyeti yine işletmeye zarar vermektedir (Archer, 1999; Davenport ve diğerleri, 2003: 114). Ülkemizde henüz bu sürecin yasalarda tanımlanmamış olmasına karşın bazı devletler, işle ilgili stresin neden olduğu fiziksel ve ruhsal hastalıklar için tazminat talebini kabul etmiştir. Bu duruma yönelik hukuki süreçler ve yapılacak ödemeler, maliyetleri arttıracaktır (Yüçetürk, 2002a). İşyerlerine maddi ve manevi zarar veren yıldırma, bir çalışan için yaklaşık 20.000 dolar zorbalıktan dolayı

masraf çıkarabilmektedir (Sexton, 2003). Yıldırma, büyük ve sürekli iş kazasıdır (Baykal, 2005:207).

#### **II.4.3. Yıldırmanın Dolaylı Etkileri**

Bireyin tutumlarının pek çoğunun kaynağı ve varlığı bireyin bağlı olduğu gruptadır. Kişinin tutumları grubun kurallarını, değerlerini, inançlarını yansıtmak eğilimindedir (Tekinalp ve Uzun, 2004). Ayrıca bireyin tutumlarını koruyabilmesi için aynı biçimde düşünen kimselerin desteği de gereklidir (Davenport ve diğerleri, 2003: 101). Aile ,yaş ve cinsiyet grubu gibi gruplar birincil grup olarak kullanılır ve birey bu gruplara üyedir. Birey bu grubu hem etkiler hem de bu gruplardan etkilenir. Bundan dolayı bireyin herhangi bir durumdan etkilenmesini gruplar da fark eder ve etkilenir. Yıldırmaya maruz kalan bireyin ailesini, çevresini, dostların etkilemesi fazla zaman almaz (Davenport ve diğerleri, 2003:95).

Aileler ve arkadaşlar, yıldırma eylemine maruz kalan kişileri dışarıdan daha rahat görmelerine rağmen, yardım etmede zorluk çekmektedirler. Nasıl yardım edeceklerini bilemezler (Davenport ve diğerleri, 2003; Yücel, 2004). Onlarda kendilerini umutsuz hissetmektedirler. Yıldırmaya maruz kalan kişiler ilişkilerine de zarar vermektedir. İlişkiler genelde aile ve arkadaş ilişkileridir. Yıldırma kurbanının kafasının karışıklığı ve telaşı, kendisine ilişkin duygularını etkileyip davranışlarını değiştirmekle kalmaz, ilişkilerini de etkiler. Destek bulmak için kimileri konuşur kimileri ilgi görmek isterler. İletişim zorluğundan dolayı çevresindeki kişiler rahatsız olmaktadırlar. Kuşkulu ve endişeli kişiler içine kapanarak yardım dahi istemezler bu çevresini üzerken, yardıma geldikleri zaman bu kişilere kötü ve yıkıcı muamele yapabilmektedirler. Sevdikleri insanın acı çekmesini görmek istemeyen aileler ve arkadaşlar da kötü ve eziyet dolu bir ortamda bulunurlar (Field, 1996).

Yıldırma mağdurlarının bu zor ortamdan çıkmasına yardımcı olacak kişiler yine bu çevresi olacaktır. Her ne kadar yıldırma kişilerin ilişkilerini ve çevresini etkilese de bu ileriki zamanda bir yardım eli olarak geri dönecektir (Davenport ve diğerleri, 2003). Yıldırmanın bir grup davranışı olduğunu unutmamak gerekir. Yine yıldırma ile baş edebilmek için bir grup olmak gerekecektir. Bu da aile ve çevre ile mümkün olmaktadır. Her ne kadar yıldırma çevreyi de etkilese de ileride bu olay tersine dönecektir.

## **II.5. Cinsel Taciz ve Yıldırma İlişkisi**

Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonunun (ICFTU) Kadın Komitesi'nce "işyerleri tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözlü, vücut hareketleri ile veya jestlerle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz cinsel taciz olarak tanımlanır (İşseveroğlu, 2001). Taciz dünyada ve Türkiye'de son yıllarda en çok konuşulan konulardan birisidir. Tacizin sözlük anlamı "bir kimsenin canını sıkma, rahatını kaçıрма, ona sıkıntı verme, aciz bırakma ve tedirgin etme" olarak açıklanır. Taciz, ırk, milliyet, politik görüş, din, bir sendikaya üye olup olmama, yaş, fiziksel görünüş gibi nedenlere bağlı olabilmektedir. Cinsel taciz hemen hemen her yerde işyerinde sokakta ve farklı ortamlarda farklı biçimlerde var olmaktadır (İşseveroğlu, 2001). Kimi zaman patron -işçi, doktor- hasta veya öğretmen- öğrenci gibi durumlarda da kendini gösterebilir. Diğer türler bir yana bırakılırsa işyerinde cinsel tacizin belirli türleri yetkinin kullanılması ve güvenin ihlali oluşturmaktadır (Bakırcı, 1998).

Gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalar, durumun büyük bir sorun olduğunu göstermektedir (Eser, 2001). Çoğunlukla kadın çalışanlara yapılan cinsel taciz tek tip değildir. Her yaştan her etnik gruptan farklı farklı statüdeki kadına cinsel taciz yapılmaktadır (Zippel, 2003). İşyerinde cinsel tacize uğrayan kadınlar kendilerini yalnız

hissetmektedirler. Amerika’da yapılan araştırmalar kadınların %60 ile 70 inin cinsel tacize uğradığını göstermektedir (Robbins, 1992).

Konaklama işletmelerinde cinsel taciz, sektörün hizmet sektörü ve çalışan bayan sayısının çok olmasından dolayı fazladır. Buna karşın insanlar taciz olaylarına şüphyle yaklaşmaktadır. Çünkü hizmet sektöründe çalışacak olan personelin dışa dönük olması, güler yüzlü ve girişken olması en fazla aranan özelliklerdir. Sosyal ilişkilerin sıklığı işyerlerinde tacize olanak sağlamaktadır (Eser, 2001). Çalışan personel hem müşterilerin hem de üstleri tarafından tacize uğramaktadırlar. Üst yöneticiden gelen taciz, taciz edilen kişileri güç durumda bırakmaktadır. İş ortamını, kişileri psikolojisini bozmaktadırlar. Kişini işten ayrılmasına bile neden olmaktadır (Sinclair, 1998). Bazı ülkeler işyerlerinde cinsel tacizi azaltmak için hukuklarına bu olayı suç olarak işlemişlerdir.

Cinsel taciz, çoğu kez bir güç gösterisidir; bir başka işçiyi yıldırma, korkutma, ve aşağılamayı amaçlar. Cinsel taciz, ikiyüzlü davranış biçimidir ve işyerinde giderek artan bir kaygıdır (Hattatoğlu, 1995). Cinsel taciz, meslek performansı ve iş tatminini de etkiler (Baypınar, 2003). Eğer kurban, olayı bildirir veya teklifleri yerine getirmeyi reddederse; tacizci, çoğu kez, kadının çalışma koşullarının, mesleki eğitim ve terfi imkanlarını ve iş güvencesini etkileme gücünü kullanır. Kurban çoğu kez istifaya zorlanır veya işten atılır (Hattatoğlu, 1995).

### **II.5.1. Cinsel Taciz İle Yıldırma Arasındaki Farklılıklar**

Cinsel taciz tanımı, içeriği oluşma nedenleri ve kişilere etkileri incelendiğinde, yıldırma ile iç içedir. Fakat yıldırma yani duygusal taciz ile cinsel taciz arasında farklılıklar bulunmaktadır. Cinsel taciz daha çok bayanlara yönelik yapılırken, duygusal taciz yapılırken cinsiyet fark etmez. Cinsel taciz bir kişi tarafından diğer bir kişiye yapılırken, duygusal taciz bir grup davranış olup; bir grubun, bir kişiye yaptığı sistemli ve sürekli

eylemlerdir. Cinsel taciz yapısını incelemek kolaydır. Cinsel taciz rahat açıklanabilir. Oysa duygusal tacizin yapısı karmaşıktır. Açıklanması zaman alabilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003). Cinsel taciz küçük boyutlu ve basittir. Duygusal taciz geniş yelpazeli ve cinsel tacizi içinde bulundurur. Cinsel tacizi kapsar. Duygusal tacizin tam oluşması için en az altı ay ve haftada bir kez uygulanması gerekir (Leymann, 1992). Cinsel taciz için böyle bir kıstas yoktur. Cinsel taciz bir kez yapılırsa taciz olarak kabul edilir. Cinsel tacizden etkilenen kurban, duygusal tacizin etkilenen kurbanına göre daha rahat kurtulabilmektedir. Cinsel taciz, duygusal tacize göre daha önce iş yaşamında tanımlanmıştır.

İşletmeler cinsel taciz için önlem almışken, henüz duygusal taciz için anlamlı bir çalışmaları yoktur. Cinsel taciz kurbanının kişisel özellikleri daha genel ve kapsamlı iken, duygusal tacize maruz kalanlar ise daha belirgin ve özel kişilikli insanlardır. Cinsel taciz bilinçli bir şekilde yapılırken, duygusal taciz ilk zamanlar bilinçsizce yapılır. Bilinçli yapıldığı özel durumlar da vardır. Bunlar zamanla yıldırma yapan kişinin sistemli hale dönüştürmesi ile ilgilidir (Davenport ve diğerleri, 2003).

## **II. 5.2. Cinsel Taciz İle Yıldırma Arasındaki Benzerlikler**

Cinsel taciz ile yıldırma, duygusal taciz arasında bazı benzerliklerde bulunmaktadır. Her iki tacizinde yapılışı ve uygulanışı temelde aynıdır. Her iki taciz de kurbanlarda fiziksel ve psikolojik sağlık problemleri yaratmaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003; Zapf ve diğerleri, 1996). Hem cinsel taciz hem de duygusal taciz, meslek performansını ve iş tatminini etkilemektedir. Her iki tacizde işyerlerine hem maddi hem de manevi zarar vermektedir. Maliyeti ve işletme imajını olumsuz etkilemektedir (Davenport ve diğerleri, 2003). Cinsel taciz de sözlü ve tehdit edici davranışlar içerir. Duygusal tacizde de sözlü ve tehditkar tavırlar vardır. Her iki taciz de etik kuralları olmayan, işletme kültürü olmayan ve amaçları belli olmayan işletmelerde daha çok meydana gelmektedir. Kişilere verdiği

zararla birlikte, genelde kurbanlar, ya işten çıkarılmaya zorlanmakta ya da işten çıkmaktadırlar (Davenport ve diğerleri, 2003; Djurkovic, McCormack ve Casimir, 2004: 485). Hem duygusal hem de cinsel tacize maruz kalanlar daima suçlanmışlardır. Taciz eden kişi ise olayın farkında olmadığını iddia etmektedir ve ikiyüzlü davranmaktadır (Baykal, 2005).

### **II.5.3. Türkiye’de Turizm Sektöründe Cinsel Tacizin Boyutu**

Türkiye’de konaklama işletmelerinde meydana gelen cinsel tacizin boyutların bakıldığında ve ABD’de bu konuda yapılan araştırmaların sonuçları ile karşılaştırıldığında çok düşük olduğu görülmektedir. Bunu nedenlerinin ankete katılan kişilerin bir bölümünün cinsel taciz yaşadıkları halde kabullenmek istememeleri olabilir. Ülkemizde özellikle kadınların geleneklerine daha bağlı olması, toplumda adlarının çıkmasını istememeleri ve genelde bu tür davranışlar için kadınların kendilerinin bu zemini oluşturdukları yönünde inanın hakim olması taciz olayını yaşayan kişilerin bunu itiraf etmelerini engelleyeceği düşüncesi akla gelmektedir (Eser, 2001).

Eser’e (2001) göre, cinsel tacize uğrama ile tacize uğrayan kişinin demografik özellikleri arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Konaklama işletmeleri personeli cinsel taciz konusunda bilgilendirmek ve cinsel tacizden arınmış bir iş ortamı yaratmak için el kitapları oluşturulmalıdır. Hangi davranışların cinsel tacizi içerdiği, hangilerinin içermediği belirtilmelidir. Tacize maruz kalındığında kimlere başvurulacağı ve ne tür hareketler yapılacağı belirtilmelidir. Personele belirli aralıklarla bu tür eğitimler verilmelidir. İnsan kaynakları departmanının bu konuda daha etkin çalışmalar yapması gerekmektedir (Dierickx, 2004: 7). Yöneticilere bu konularda daha ayrıntılı bilgiler verilmelidir.

Sonuç olarak özellikle emek yoğun olan hizmet sektöründe, dış müşterinin tatmini iç müşteriyi oluşturan personele bağlıdır. Yöneticilerin cinsel taciz konusunda daha hassas davranmaları gerekmektedir. Kişilerin tatmini karşılıklıdır. Bunun için çalışanların tatminini arttırıcı ve motive edici toplantılar ve eğitim seminerleri bilinçlenmeyi beraberinde getirecektir.

## **II.6. Çatışma ve Yıldırma Aşamaları**

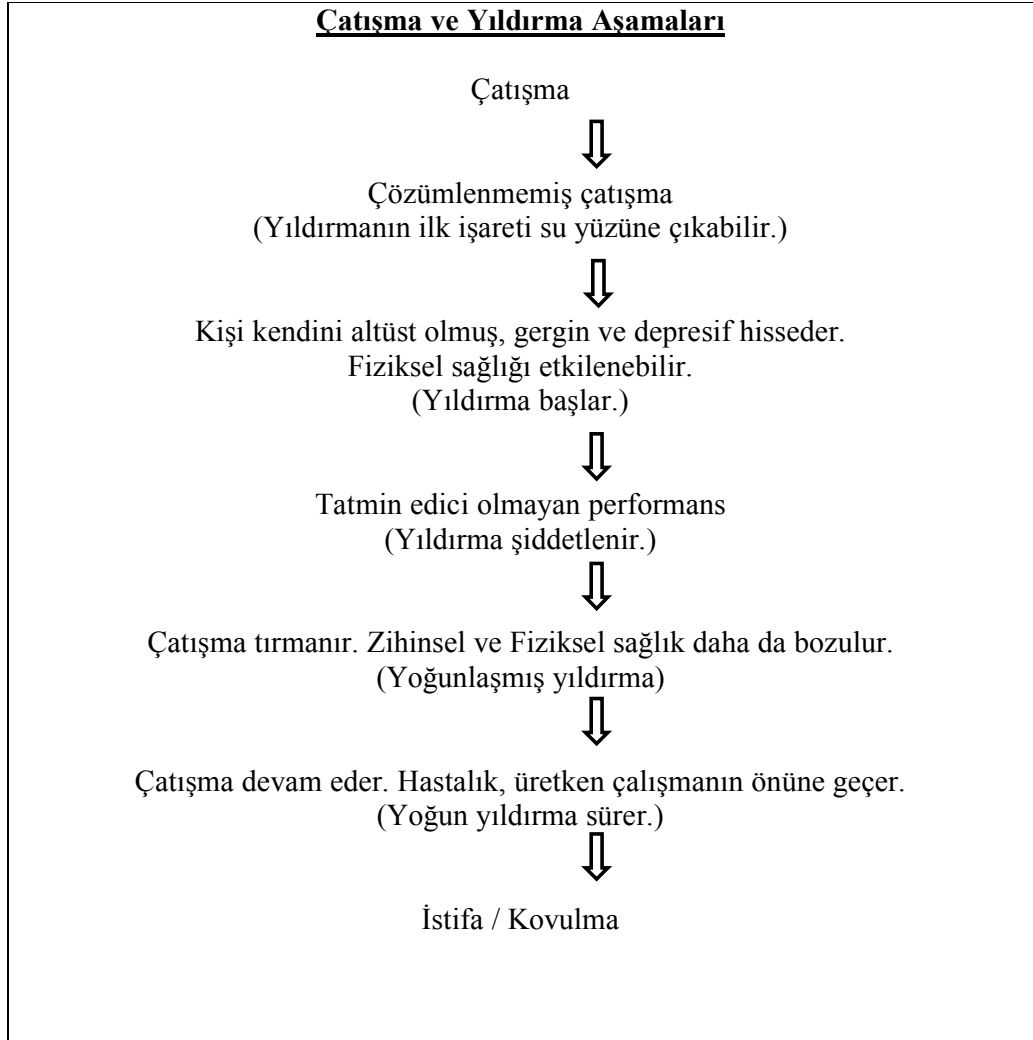
Bütün anlaşmazlıklar ele alınıp çözülebilirler. Düşünmemek, hissetmemek, güvenmemek, sormamak kuralının geçerli olduğu ve anlaşmazlık yönetimi mekanizmasının bulunmadığı kuruluşlarda anlaşmazlığı çözmeye çalışmak boşuna bir çabadır (Hall, 1991). İdeal çalışma koşullarında, olgun işgücü ve liderliğin bulunduğu yerlerde anlaşmazlıklar birer öğrenme fırsatı olarak görülmektedir. Bu gibi firmalarda, anlaşmazlık çözümü süreci için politikalar, prosedürler ve beklenen davranışlar ile ilgili kurallar oluşturulmuştur. Böyle bir işyerinde, insanlar, bütün tarafların çıkarları doğrultusunda konuyu görüşmeye teşvik edilirler. Yıldırma çatışmayı anlamak ve çözmek için gerekli çaba harcanmaz. Anlaşmazlık çözümü basit bir süreç olsa da yıldırma söz konusu olduğunda çok nadir uygulanabilmektedir. Daha ötesi, anlaşmazlığın nedeni ister iş yöntemleri ile ilgili olsun, ister söz hakkı vermeme, kabalık, taciz, kişilik çatışması ya da değerlerin farklılığı olsun herhangi bir rol oynamaktadır. Anlaşmazlık çözümü mekanizması olmayan, anlaşmazlığı ele almaktan kaçınan bir kültürün egemen olduğu yerlerde çözüme kesinlikle ulaşamayacaktır (Davenport ve diğerleri, 2003; Dökmen, 2005). Ama anlaşmazlık çözümü prosedürü varsa ve samimi olarak çözüm aranıyorsa, yıldırma önlenebilir veya ikinci veya üçüncü aşamaya gelmeden durdurulur. Çözülmemiş anlaşmazlıklar, yıldırmanın ilk işaretleridir (Davenport ve diğerleri, 2003). Birinci derece yıldırma örnek teşkil etmektedir. Çatışma yıldırma uygulayan



kişinin işine yarar. Yaptıkları bu niyetledir. Yıldırma uygulayan kişilerden nasıl kurtulacağını hesabını yaparak düşünerek zamanını geçirir. Aşağılanma, alay, damgalama, dışlanma ve izole etme gibi davranışlarla bu yıldırma kurbanının yüzüne vurulmaktadır. Hedef kişiler bunu anlayamamaktadır. Kabul etmek istemezler ve bu yıldırma kurbanlarını üzerek umutsuzluğa kapılmalarına neden olur. Kendilerine kuşkuları giderek artmaktadır. Kafa karışıklığı, gerilim, öfke ve depresyon boy göstermeye başlar. Çatışma çözülmeden uzar gider. Yıldırmadaki çözülmemiş çatışma, kendi iç dinamiklerini yaratmaya eğilimlidir (Davenport ve diğerleri, 2003). Yoğunlaşır baş edilemez boyutlara ulaşır. Yıldırma süreci harekete geçmiştir. Çözülmemiş çatışma verimliliğin düşmesine, duygusal endişelere ve giderek artan hastalık izinlerine yol açmaktadır (Zapf ve diğerleri, 1996). Bu aşamadan sonra kurbanın davranışları yöneticisine veya üst yönetimine onu eleştirme gerekçesi sunarak yıldırma eylemleri körüklenir. Zarar gören kişi çözüm aramaya çalıştıkça yıldırma uygulayan da sorunun çözülmemesi için nedenler yaratır. Sonunda kurbanın davranışlarında, kendilerini haklı çıkaracak, yeterli sebep bulurlar. Karşılıklı suçlamalar durumu körükleyebilir. İnsanlar temel sorunları çözmeye istekli olmadığında çatışmanın kızışması kaçınılmaz olabilmektedir. İşten çıkarılma artık an meselesidir.

Kuruluşun amaç ve değerleri değiştiğinde, kendilerine pek çok yatırım yapılmış ve kendilerini adanmış insanlar, şirketleriyle özdeşleşemez olabilmektedir. Kendi değer ve inançlarını şirketin değer ve inançları ile uzlaştırmak zor gelebilir. Adil ve doğru olduğuna inandıkları şeyleri savunmaya çalıştıkça yıldırma da şiddetlenir (Davenport ve diğerleri, 2003). Bunun ardından değişimi kabul edemeyen, esnek olmayan kişiler durumuna düşerler. Bu sık duyulan suçlama hem doğru hem de yanlıştır. Buradaki sorun değişim değil değerlerdir (Davenport ve diğerleri, 2003).

Tablo II . 2: Çatışma Ve Yıldırma Aşamaları (Davenport ve diğerleri, 2003: 133).



Çatışmalar her ilişkinin doğal parçasıdır. Varlıklarını inkar etmek yanlıştır. Bu durum herkesin kendi bakış açısı ile değerlendirilir. Bu nedenle, her insan etkileşiminde potansiyel olarak çatışma vardır. Paylaşımçı ve birleştirici kültür içinde çatışmaları ele almak daha sağlıklıdır. Bir grupta aile içinde, işyerinde, herhangi bir toplulukta insanlar arasındaki farklılıkları en aza indirmek gerekir. Çünkü farklılıkları yapıcı bir şekilde uzlaştırmak gerekmektedir. Çatışmaları çözmek, belirli bir süreci izleyen açık, dürüst ve temiz bir iletişimle mümkün olabilir. Anlaşmazlık çözümü için çeşitli firmalar ve özel kuruluşlar bu alanda eğitim vermektedirler. Amerika’da ve diğer ülkelerde giderek

çoğalan bir şekilde öğrencilere, zorbalıkla nasıl baş edileceği hususunda ve zorbaca davranışları benimsememe konularında çatışma yönetim becerileri edindirilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003).

## **II. 7. Yıldırmaya Karşı Yapılacak Çalışmalar**

Yıldırma eylemlerinin kişiler üzerinde, işletme içinde ve dış çevresinde ve dolaylı olarak kişinin çevresindeki kişiler ve toplum üzerinde olumsuz yıkıcı etkileri vardır. Bu etkileri daha önceden görerek, Yıldırmanın başlamasına olanak sağlanmamış olunur. Ya da etkilerinden daha az düzeyde etkilenmek için bir takım kurtulma yolları belirlenebilir. Dünyanın her tarafındaki işyerlerinde görülebilen kimi zaman zorbaca kimi zaman özel taktiklerle gerçekleşen yıldırma uygulamalarının herhangi bir sınırı bulunmamaktadır (Yüçetürk, 2002b). Kişilerin tek başına yıldırma eylemlerine karşı yapabilecekleri birçok önlemler bulunmaktadır. Yine işletmenin yıldırma eylemlerini önleyici, var olan yıldırma eylemlerini azaltıcı ve zamanla ortadan kaybolacağı tedbirler bulunmaktadır. Son olarak ise, yıldırma eylemlerinden etkilenen dış çevrenin ve toplumun yapabileceği birçok önlem bulunmaktadır. Aslında yapılacak çok küçük işlemler ileride büyüyecek olan yıldırma eylemlerini kısa zamanda yok etmektedir. Bunun bilincinde olanlar yıldırma eylemlerinden daha az zararlı kurtulacaklardır. Daha da önemlisi yıldırma eylemlerinin etkilerini ne derece önemli olduğunu bilen kişi ve örgütler bu tür eylemlerin çözümüne daha değişik açılardan bakabileceklerdir (Davenport ve diğerleri, 2003). Öncelikle kişiden daha sonra örgütten ve en son olarak çevreden başlayarak yapılacak işlemleri tespiti gerekmektedir.

### **II.7.1. Kişilerin Yapabileceği İşlemler**

Dalai Lama “Var oluş amacımız diğer insanlara yardım etmektir. Bunu yapamıyorsak hiç değilse onlara zarar vermeyelim” demektedir. Aslında temel sorun kişilerin kendinden kaynaklanan ama asla önüne geçemedikleri karakter özelliklerinden

kaynaklanmaktadır. Bu tür davranışlar zamanla kişiler tarafından kazanılır ve kişiler bu tür davranışların farkına varamazlar (Dökmen, 2005). Onun için ilk önce yıldırma uygulayan kişilerde bu tür davranışları yaptıklarını ve farkına varmaları gerektiği konusunda bireysel işlemler yapılması gerekmektedir. Eğer her türlü çabaya rağmen yıldırma uygulayan kişiler bu tür davranışları yaptıklarını kabul etmezlerse, daha fazla tepki gösterilmeden ilgili yönetici ve amirlerin güvenilir olduğundan emin olduktan sonra görüşülüp çözülmesi gerekir (Davenport ve diğerleri, 2003).

Yıldırmaya maruz kalan kişinin kendisinin tek başına yapacağı işlemler ve yardım olarak yapacağı belli başlı bir takım destek çalışması olabilmektedir. İlk önce kendilerine zaman tanımaları gerekir (Davenport ve diğerleri, 2003; Leymann, 1996; Namie ve Namie, 2000). Acı çekme ve keder dolu günlerin ağırlığını hafifletmek için bu şattır (Davenport ve diğerleri, 2003). Tenha bir yerde sessizce oturarak, yapıcı etkinliklerde bulunmaları gerekir (Field, 1996). Kendilerine güvenmeleri ve daha cesur olmaları gerekmektedir. Boşluk duyguları çok çalışarak ve işlerin peşinde koşarak geçici olarak giderilebilir. Eninde sonunda hayatınıza yeniden yön vermeye çalışacağınızı bilmeniz gerekmektedir. Genellikle erkekler ve kadınlar kederlerini değişik yollarla dağıtırlar. Kadınlar acılarını konuşarak ve ağlayarak açığa vurmaktadır. Erkekler ise öfke ve eylemlere karşılık verme taraftarıdır (Golden, 1996). Bütün bu yapılan işlemler aslında kişinin kendine gelmesini sağlayıp, savunmasını güçlendirmesi için yapılan hazırlıklardır. Kişinin elinde birçok seçenek vardır. Bu seçenekleri yıldırma eylemleri ellerinden alamaz. Bu seçenekler; gerçekte neler olduğunu belirleme, durumu açıklama, duruma dayanma, kendini koruma, hayatta kalma yöntemlerinden yararlanma, bir kaçış planı hazırlama, başka iş bulma çabası, istifa etme, yasal hakların ne olduğunu belirleme, açığa vurma, toplum önünde belirlemeye çalışma, mutlaka hazırda bir strateji olmalı, deneyimlerinizden yararlanarak

gelecekteki yıldırma eylemlerine karşı olumlu tavır takınma gibi seçenekleridir (Davenport ve diğerleri, 2003; Namie ve Namie, 2000). Yıldırma kurbanının asla ani hareket ve aşırı tepki göstermemesi gerekir. Daima kontrollü davranışlar ve dengeli adımlar atması daha sağlıklı sonuçlar almasını sağlayacaktır. İçinde bulunduğu özel durum ve işyerinin kültürüne ilişkin yargıların ışığı altında, tüm seçenekleri iyice gözden geçirmesi gerekmektedir (Dökmen, 2005). Yıldırmaya maruz kalan tek o kişinin olmadığını kurbanı hissettirerek hareket edilmelidir (Field, 1996; Namie ve Namie, 2000). Bir yıldırma kurbanı çalışanın, yapabileceği bunlarla sınırla kalmamaktadır. Yıldırma eylemlerine açıkça itiraz ettiğini belirtebilirler. Taciz edenin bu tür davranışları kesmesini belirterek, durumu analiz edebilir ve böylece nerede olduğunu tespit edebilir. Yanlarında güvendikleri, tanıklık edebilecek kişi ya da kişileri bulundurabilirler. Olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmek de yararlı olacaktır (Davenport ve diğerleri, 2003; Field, 1996). İlk fırsatta zorbaca davranan taciz eden kişiyi veya kişileri yetkili birine rapor edebilme şansına sahip olabilirler. Kurban taciz yapan kişi ile eşit düzeyde çalışıyorsa, amirine veya personel müdürüne, amir duygusal tacizde bulunuyorsa bir üst makama, yönetim kuruluna rapor edilmesi uygun olabilmektedir. Durumu açık ve kanıtlayarak bildirmelidirler. Bazen kayıtlar inandırıcı olmayabilir, ses kayıt cihazını kullanabilirler. Gerekirse tıbbi ve psikolojik yardım almaktan çekinmemek gerekir. Bu eylem hem yardımcı olacaktır hem de kanıt teşkil edebilecektir. Kurban, iş arkadaşlarıyla yıldırma durumunu mutlaka paylaşmalıdır. Onlar da aynı şekilde rahatsız olabilmektedirler. Grupça başvurmak daha etkili olacaktır (Arpacıoğlu, 2003a; Davenport ve diğerleri, 2003; Field, 1996).

Kişisel çabalar her şeyden daha önemli bir yoldur. Bunlara grup çabaları eklenince zamanla yıldırma etkisini azaltıp ortadan kaybolabilecektir (Davenport ve diğerleri, 2003).

Kişisel çabalarda ilk önce stresle başa çıkma yolları bulmak gerekir. Gurur konusu yapmadan her yol denenmelidir. Bu bir meditasyon, yoga egzersizleri, nefes alma teknikleri, öfkeyi kontrol gibi davranışlar olabilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003; Dökmen, 2005).

Eleştiri ile zorbaca davranmak arasındaki fark ayırmasını yapmak gerekir. Bazen iyi niyetli bir yönetici de performans yönetimi konusunda yetersiz kalabilmektedir. Sözcüklerini doğru seçemeyebilmektedir. Kişinin bu tür davranışları, eğer kasıt yoksa hoşgörü ile karşılanmalıdır. Duygusal taciz, sistemli, aşağılayıcı, acımasız iş yükleyen, yıkıcı ve haksız bir davranış biçimidir. Eleştiri ise yapıcı ve düzelticidir (Arpacıoğlu, 2003b).

Profesyonelce davranmak gerekir. Bu davranış en çok yıldırma uygulayan kişi veya kişileri şaşırtacaktır (Davenport ve diğerleri, 2003). Müzakere teknikleri kullanmakta fayda vardır. Başkalarını değiştirmekte güçlük çekilebilir, ama kurbanların kendi tepkilerini yenileyebilme şansı vardır. İş konusunda kendilerini geliştirmeye açık hale getirmeleri gerekir. İşyerinin çıkarları doğrultusunda hareket etmek gerekmektedir. Müzakereler sırasında yanlarında tanıdığı mutlaka olmalıdır. Yıldırma uygulayan ile konuşurken rahat değilse bu konuda kendisini eğitmekte yardımcı olunmalı ondan sonra yıldırma uygulayan kişinin karşına çıkmasında yarar vardır (Davenport ve diğerleri, 2003).

Yıldırma mağdurları kendilerini bu ortamda biraz daha rahat etmeleri için farklı yöntemlerde denemelidir. Bunlar üzüntünüzü bilinçli bir şekilde yaşamaları, değişim değerine inanmaları, kendilerini yalıtmamalı, aile ve arkadaşlardan destek istemeleri, evcil hayvan edinmeleri, sevdiği eşyalardan, hobilerden destek almaları, sosyal ortamlarda bulunmaları, özgüveni yeniden kazanma çabaları, yeni bir beceri edinme, kurban zihniyetini kabul etmeme, kontrol her zaman kişinin kendisinde olmalı, geniş bir bakış

açısı geliştirme, planlı hareket etme, inançlı olma ve sonuna kadar yılmadan devam etme gibi yöntem ve pratikler olabilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003; Field, 1996). Bunların yanı sıra mizahın gücü çok önemlidir. Mizah deneyimleri, zihinsel sağlığa ve kendini iyi hissetmeye katkıda bulunur. Gülme kalp-damar sistemini genişleterek bütün organlara giden kan ve oksijen akımını arttırır. Solunum sistemini çalıştırır. Mide kasları büzülür ve genişler, hayati organlara bir nevi masaj yapmış olunur (Davenport ve diğerleri, 2003).

Toplumsallaşma, bireyin toplum kurallarını ve normlarını edinme sürecidir. İletişim toplumsallaşmanın asıl etmenlerinden biridir (Mutlu, 1998). Böylelikle mağdur toplumun kültürüne, iletişimine, tutumlarına ve değerlerine girebilmektedir. Sürekli olarak kendini yenileme fırsatı bulabilmektedir. Yaşadığı çevreden kopmamayı sağlamaktadır. Ayrıca toplumu ve özellikle ait olduğu grubu etkileme fırsatı bulabilmektedir. Bundan dolayı toplumun içindeyken, bulunduğu kötü ortamdan çıkış yolları arayabilmekte, yardım edecek kişileri bulabilmekte ve kendi haklarını bilip savunabilmektedir. Yasal yolları tanıyabilmektedir (Namie ve Namie, 2000).

Yasal yollardan haklarını savunabilirler. Her ne kadar mali bir külfeti olsa da sağlık problemlerinin ciddi boyutu karşısında, bu maddi giderin bir değeri yoktur. Yıldırma danışma merkezi, hukukçular, doktorlar, sendikalar ve işçi temsilcilikleri işbirliği ile yapılmaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003). Yıldırma mağdurunun yaşadıkları, nasıl aşağılandığını ve tanıkları yazılı olarak anlatması ilk adım oluşturmaktadır. Böylelikle yardım edilebilmektedirler (Wyatt ve Hare, 1997). Ülkemizde henüz bu derece bir yardım merkezi bulunmamaktadır. Ama İngiltere’de, Almanya’da, İsveç’te ve birçok Avrupa ülkesinde yıldırmanın boyutları ölçülebilmekte ve yıldırma merkezleri kurulmaktadır

(Davenport ve diğeri, 2003). Bu tür merkezler, mağdurun ne tür işlemlerle karşılaşacaklarını ve mahkeme sürecini tanımlarını sağlamaktadır.

Sonuç olarak eğer çevremizdeki kişilere iyi davranırsak yıldırma, duygusal taciz veya işyeri terörü zamanla azalacaktır. Hatta bu davranışları zamanla huy haline getirirsek yıldırma eylemleri toplumun hiçbir yerinde görülmemeye başlanacaktır. Kişi olarak ilk önce kendimizden başlamakta fayda vardır. Daha sonra çevreye yaymak daha akılcı bir yöntemdir (Dökmen, 2005).

### **II.7.2. Örgütlerin Yapabileceği İşlemler**

Yıldırma, örgütün çalışma kültürünün bozulduğunu gösteren bir belirtidir (Baykal, 2005: 208). İşletmelerde bürokratik yönetim yerine katılımcılığın, kapalılık, gizlilik yerine açıklığın, saydamlığın, kişisel başarıların takdiri yerine takım çalışmasının ön plana çıkarılması gerekmektedir. Bir işletme yıldırma eylemlerini engellemek için birçok yöntem uygulayabilir. Yıldırma sendromunu önleyebilecek daha özenli ve destekleyici işyeri ortamları oluşturma çalışmaları yapmalıdır (Davenport ve diğeri, 2003). Bu işletmenin kültürü, imajı, felsefesi ve anlayışı ile bir bütünlük sağlamalıdır. Hizmet ve kalite ödülleri alan örgütlerin, çalışanlarına karşı olan davranışlarının ahlaksal yanına önem veren firmalar olması tesadüfi değildir (Basman, 1992).

Kuruluşun amaçlarını ve çalışanlara karşı nasıl davranılacağını açıklayan bir hedef saptanması gerekir. Bütün çalışanları aynı safta tutan bir görüş ve değerler saptaması yapılmalıdır. Kuruluşun yapısı, açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri şeklinde olmalıdır. Çalışanın iş tanımı, görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olması gerekir. Personel politikası, beklenen davranışları ve ahlak standartlarını da içeren, kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalıdır. Disiplin konuları, hızlı, tarafsız ve kalıcı olmalıdır. Çalışanlar da örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş, bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalıdır.



İşe yeni girenler, sadece teknik özelliklerine göre değil, çeşitlilikle başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendi kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekaları da göz önüne alınarak seçilmiş olmalıdırlar (Davenport ve diğerleri, 2003). İş eğitimi ve personel gelişimi, bütün çalışanlar için çok önemli değerlerdir. Sistem, değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılar, eğitimde teknik bilgiler ile birlikte insan ilişkilerine de önem verilir (Yamada, 2000). İletişim, açık, dürüst ve zamanında olmalıdır. Katılım, ekip çalışması, yaratıcılık, karar verebilme, güven, yetkilendirme, örgüt hedeflerine ulaşmada personel katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak yapılar bulunmalıdır. Sorun çözme ve aracılık, her düzeydeki sorunu çözmek için bir mekanizma olmalıdır. Sorunun gerçekten çözümlenip çözülmediği izlenmelidir (Zapf ve Leymann, 1996). Firmada çalışanlara bir yardım programı olmasında fayda vardır. Bunun yokluğunda, davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren bir eşdeğer bulunmalıdır (Davenport ve diğerleri, 2003).

İşyerlerinde yapılan yıldırma eylemlerinin adını koymak ve çalışanları bilinçlendirmek gerekir (Davenport ve diğerleri, 2003; Leymann, 1996). Şeytan adlandırılıncaya kadar ona hitap edilemez. Duygusal taciz de işyerlerinde yeni bir olgu değildir. Sadece adı koyulduğu için herkese yeni bir olgu gibi gelmektedir. Eğitim ve öğrenim, yıldırma eylemlerini önlemede önemli bir yoldur. Çalışanların duygusal tacize karşı duyarlı olabilmeleri için eğitilmeleri şarttır. İşletmelerin insan kaynakları departmanları etkin şekilde kullanılmalıdır. Yıldırma karşıtı (Anti-Mobbing) yasalar işletmede tasarlanıp, planlanmalı ve uygulanmalıdır. Gerekirse insan kaynakları bilgilendirilebilir. Yıldırma karşıtı (Anti-Mobbing) politikaları ve kuralları çalışanlara tanıtıcı eğitim ve seminer verilebilir. Bu konuda çalışmalar yapılmalıdır. İnsan kaynakları departmanları danışman ayarlayabilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003; Namie ve Namie, 2000). Hatta çoğu işletmeler kendileri kuralları tayin edebilirler. Hükümetle, sivil

toplum örgütleri ve sendikalarla temasa geçmelidir. Turizmde Hilton oteller zincirinde çalışanların ırk, din, milliyet, renk ayrımı yapılmasını önlemek için ciddi çalışmaları vardır (Davenport ve diğerleri, 2003). Çalışanların böyle durumlarda işten çıkartılacağı bildirilmiştir. Yine Levi Strauss& co. İnsan kaynakları Yönetim Planlayıcısı şöyle demektedir. “yıldırma davranışları denen şey varsa da biz bunları affetmeyiz. Açıkça belirlenmiş davranış ilkelerimiz vardır ve çalışanlarımız bunları ihlal edenlerin gönderileceğini bilir”.

Yıldırma karşıtı politika yapmak ve uygulamak, duygusal taciz, cinsel taciz, ilaç kullanma veya alkol kullanma gibi hareket normları düzenleyen herhangi bir politika oluşturmaya benzetilebilir. Birçok şirket yıldırma karşıtı politikalar oluşturmaktadırlar. Levi Strauss&Co. , Hilton Otel Zincirleri, birçok otelin insan kaynakları departmanları çalışma yapmaktadırlar (Davenport ve diğerleri, 2003). Bu şirketlerin politikalarında ekip çalışması, eğitim seminerleri, risk tayini ve yönetimi, iletişim, yetkilendirme, misyon ve vizyon geliştirme, güven, dürüstlük, çalışanlara saygı, iç müşteri tatmini, takım oluşturma ve geliştirme, liderlik ve disiplin işlemleri gibi konular ele alınmaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003; Zapf ve Leymann, 1996).

Bazı işletmeler yıldırma için danışmanlık, rehberlik ve gözden geçirme süreçleri ile yıldırma işyerlerinden uzaklaştırmayı amaçlamaktadırlar (Davenport ve diğerleri, 2003; Namie ve Namie, 2000). Çalışanları olumsuz etkileyen durumlar için kapsamlı bir danışmanlık süreci uygulamaktadırlar. Amaç, korkutmak değil yardım etme, çalışanlara geri bildirim sağlama ve takım üyeliği ruhunu geliştirmektir. Takım oluşturma ve etkili takımın yararları zamanla ortaya çıkmaktadır. İletişim, liderlik, birliktelik, takım ruhu, biz anlayışı ve öğrenme gerçekleştikçe işletmeler için takım geliştirme programları önem kazanacaktır. Her ne kadar kültüre, cinsiyete, coğrafyaya ve geleneklere göre değişim

gösterse de ortak amaç her şeyi bir arada tutmaktadır (Archer, 1999). Takım içinde yıldırma üzerine yapılan araştırmada, takım üyeleri çeşitli şekillerde yıldırma maruz kaldıklarını, sıklıklarını, şahit olduğu yıldırma türleri belirtmişlerdir. Ama kariyerleri, baskılar, sindirmeler sonucu suskun kalmayı tercih etmişlerdir (Archer, 1999; Davenport ve diğerleri, 2003). Takım olamamak da işletmeye zarar verebilmektedir. Bu iyileşmenin görülmediği durumlarda, takım üyelik davranışlarına uymayan üyeler, işten çıkarılmaktadırlar. Yönetim ayrıca çalışanların damgalanmaması için çaba harcamalıdır. Gerekirse rehabilite edilerek daha önceki saygınlıkları ve sorumlulukları yeniden kazandırılmalıdır. Kurbanlara sağlık hizmetleri konusunda psikolojik destek yolları aranmalıdır.

Bir bakıma şirkette yıldırmanın oluşma ihtimalinin olup olmayacağını veya döngünün herhangi bir yerde kesilip kesilmeyeceğini o kuruluşun kültürü ve felsefesi belirlemektedir (Vartia, 1996). Anlaşmazlık olduğunda onu tanımlamanın değişik yolları bulunmaktadır. Büyüklüğüne ve yaptığı işe bakılmaksızın her işletmenin bir politikası ve mekanizması vardır. Çatışma için yapılacak erken önlemler yıldırma eylemlerinin önünü kesebilmektedir (Zapf ve Gross, 2001). İşletme açık kapı politikası uygulayabilir (Davenport ve diğerleri, 2003). Prosedürler yapılarak uyulması sağlanabilir. Çatışma ve arabuluculuk konusunda personele eğitim verilebilir. İşletme içinde arabuluculuk merkezi yapılabilir. Gizliliğin sağlanması için dışarıdan bir arabulucu sağlanabilir (Davenport ve diğerleri, 2003). Çalışılan yere yakın bir arabulucu merkezi ile iletişime geçilebilir. Çoğu işletmenin kadrosunda hukukçular, tıp personeli bulundurulması gibi profesyonel bir arabulucuyu kadrosunda bulundurabilir (Davenport ve diğerleri, 2003; Arpacıoğlu, 2003b).

Sonuçta örgüt maliyeti çok yüksek dahi olsa yıldırma önlemek için çabalar doğru yapıldığında yarar sağlayacaktır. Güvensizliğin, düşük moralin ve hastalıklı bir şirket

kültürünün bir şirketin ürün veya hizmet üretip satma kapasitesi üzerinde çok önemli bir etkisi vardır (Davenport ve diğerleri, 2003). Yüksek personel hareketi, yeniden istihdam ve kaybedilen deneyimleri kazanabilmek için yeniden eğitim verilmesi nedeniyle masraflar birikmektedir. Avukat, mahkeme ve tazminat giderleri oldukça ağır olmaktadır. Ama bunların hepsinden önemlisi, sağlıklı ve insancıl bir işyeri değerinin kaybı olmasıdır (Davenport ve diğerleri, 2003; Zapf, 1999). Bazı işletmeler o anki işlerin yıldırma eylemleri olarak değerlendirmeyi zaman alıcı bulabilirler. Bazıları yıldırma eylemlerini bir seferlik bir eylem gibi görebilmektedirler. Çoğu işletme için yıldırma eylemleri, eski başarı seviyelerini koruyabilmek için gereken etkinlikleri zayıflatacak ve büyümelerini engelleyecek kronik problemler oluşturabilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003). Hatta bazı durumlarda şirketin sonunu hazırlayabilmektedir.

### **II.7.3. Yıldırma Kurbanının Ailesinin ve Dostlarının Yapabileceği İşlemler**

Yıldırma kurbanının en önemli destek sistemi ailesi ve dostlarıdır. Yıldırmanın etkisi büyükse çevre bu olayı hemen fark edebilecektir. Ama yine de kurban bu olayı gizlemek isteyebilir. Bir şey yokmuş gibi davranabilmektedir. Bu gittikçe zarar veren yıldırma eylemini hızlandırabilir. Fakat bu davranışın yerine durumun tüm çıplaklığı ile aktarılması, gerçekten etkili çözümleri beraberinde getirecektir (Davenport ve diğerleri, 2003). Davranış değişiklikleri erken uyarı verecektir. Yıldırmandan etkilenen kişi daha önce hiç yapmadığı bir takım davranışlarla, kendini ele verebilecektir.

İletişim bozukluğu kendini gösterebilecektir. Ailesi ve yakın dostları ile iletişimde aksaklıklar meydana gelebilecektir. Sessiz davranışlar, yalıtılmalar, tepkisizlik ve sosyal olaylara katılmak istememe kişinin bir sorunla uğraştığını belirtecektir. Aslında iletişime açık olursa ve her şey açıkça belirtilse yıldırma eylemlerinin etkisi kısa zamanda azalmaya başlayacak ve kurbanı güven gelecektir (Davenport ve diğerleri, 2003; Leymann

ve Gustafsson, 1996). Ailesi kurbanın yanında olduğunu hissettirse dahi bu önemli bir başlangıç olacaktır (Dökmen, 2005). Eğer mümkünse kurbanın savaş alanından uzaklaştıran destek en önemli destektir. Bunun yanında ailesi ve dostları yıldırma uğrayan kişinin güçlü yanlarını, karakterini, cesaretini ve başarılarını onaylamalıdır. Onu sevdiklerini ve daima yanında olduklarını hissettirmelidirler. Kişini yanında olmak, kişinin o andaki istekleri ile uyumlu olmak, çok az şey söylemek ve yapmaktır (Mahoney, 1967). Sadece ruhuyla hareket etmek ve yanında olmak mağdura çok büyük bir güç vermektedir. Bunların yanı sıra aile ve dostlar bazı işlemleri de gerçekleştirebilir. Yıldırma olgusunu tanımaya yardım etme, terapi önerme, doktora gitmeyi tavsiye etme, yasal danışma önerme, mali durumun kontrol altında tutulmasını sağlayacak yollar önerme, zaman harcamadan başka alternatif işler bulma, kaçış planı hazırlama, iş olanakları bulup özgeçmiş hazırlama, ortamdaki uzaklaştırma bu sinemaya gitme, yemeğe gitme, yürüyüşe çıkma gibi eylemler, ara sıra kurbanı arama, yardımcı olacak kitaplar satın alma, yanında olmaya çalışmakla yardım sanatını uygulama olabilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003).

Toplum veya devlet kurumları da yıldırma eylemlerini dikkate alarak bu konuda yardımcı olabilirler. Hükümetin yapacağı yönetmelikler, yerel yönetimlerin yapacağı araştırmalar, seminerler ve bilinçlendirme politikaları olumlu sonuç verebilecektir (Davenport ve diğerleri, 2003). Yıldırma medyaya taşınabilir, kamuoyu yaratıla bilinir (Field, 1996). Diğer devletlerin nasıl bir süreçten geçerek nerelere geldiği izlenip, ülkedeki yıldırma boyutu tespit edilebilir. Önlemler ve tedbirler planlı şekilde tespit edilebilir. En azından yasalarda yıldırma tanımı açıkça yerleştirilebilir. Hiç olmazsa kime karşı savaşıldığı tespit edilir. Düşmanını tanımak, düşmanını yenmek için gerekli bir kriterdir.

#### **II.7.4. Yıldırmaya Karşı (Anti-Mobbing) Yasalar**

İşletmeler çalışanlarından her zaman işletme imajına, felsefesine, politikasına, misyonuna, vizyonuna ve amaçlarına uygun davranmasını bekler. Buna başkalarının hak ve duygularına saygı duymak ve iş arkadaşlarına zararlı olabilecek davranışlardan kaçınmak da dahil edilebilmektedir. İşletme yıldırma eylemlerinin olmadığı çalışma ortamlarının olmadığı durumları desteklemelidir. Bundan dolayı ilk önce yıldırmanın tanımı yapılmalı, yıldırma karşıtı (anti-mobbing) yasaları bu temel tanıma göre oluşturulmalıdır (Miller, 2000). Gerekirse dereceleri açıklanarak, çalışanlar bilinçlendirilmelidir. Yıldırma davranışlarının neler olduğu detaylı bir şekilde açıklanmalıdır. İşletmeye verdiği finansal ve manevi zararlar dikkatlice gözden geçirilmelidir. Kuruluşun yıldırmayı yasakladığı her fırsatta dile getirilmelidir. Bunun için insan kaynakları departmanı daha aktif çalışmalıdır (Dierickx, 2004). İşletme içinde var olan durumu tespit etmelidir. Bu aşamada objektif davranmak gerekmektedir. Burada yapılacak ufak bir toleransın veya gözden kaçmanın çok önemli olduğu bilinmelidir. İşletme içinde yıldırma karşıtı (anti-mobbing) politikalara karşı her türlü girişimleri ilgili kişilere bildirmeleri gerektiğini çalışanlara belirtilmelidir. Bu kişiler şef, amir, bölüm yöneticisi, müdür, direktör olabilir. Her türlü risk yönetimi dikkatle incelenmeli analiz edilmelidir. Yönetim bu konuda hassas olduğunu ve ilkelerine bağlı kaldığını çalışanına hissettirmeli ve bildirmelidir. İşletmenin çalışanına güveni ve çalışanın şirketine güveni tam olmalıdır. Herhangi bir durumda işletmenin her şeyin üstünde olduğu belirtilmelidir. Kişiler geçici, kuruluşun kalıcı olduğu yıldırma karşıtı (anti-mobbing) yasalarda belirtilmesi gerekmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003: 117). İnsan hakları evrensel beyannamesindeki işyeri ve çalışan ile ilgili maddelere bağlı kalınarak politikalar uygulanmalıdır. Bu çağdaş iş yaşamının bir gereği olduğunun altı çizilmelidir. Disiplin

kuralları açıkça belirlenmeli ve herkese aynı şekilde uygulanmalıdır. Her zaman çalışanı kazanmaktan yana işletme politikası oluşturulmalı en son çare olarak disiplinin uygulanacağı belirtilmelidir.

Yıldırma karşıtı (Anti-mobbing) politikalar ile şirketin misyonu ve hedefleri çatışmamalıdır. Anlaşmazlık yönetimi konusunda prosedürler hazırlanmalıdır. Ekip çalışmasına önem verilmelidir. Bunun çağdaş iş yaşamının bir gerçeği olduğu belirtilmelidir. Güven ve dürüstlük her fırsatta dile getirilmelidir. Bütün çalışan kişilere saygı duyulduğu bildirilmelidir. İnsanın her şeyden önce geldiğinin altı çizilmelidir. İşletme ile çalışan arasında diyalog oluşturulmalıdır (Davenport ve diğerleri, 2003: 121). İş tanımları belirtilmelidir. Görev ve sorumluluklar kişilere bildirilmelidir. İşyeri ile çalışan arasında duygusal bir bağ oluşturulması için çaba gösterilmelidir. İşletmenin her düzeyinde ırk, cinsiyet, etnik köken, deneyim, milliyet ve yaş farklılığı yapılmaması konusunda hassas davranılmalıdır. Psikoloji ve sosyoloji konularında çalışanlar bilgilendirilmelidir. Rehabilitasyon, egzersiz, yoga, aerobik, kültürel ve sosyal aktiviteler, kişni kendisini geliştirmeye olanak sağlayacak imkanlar sağlanmalıdır (Davenport ve diğerleri, 2003: 126). İş etiğine uygun işyeri ve çalışanların olduğu bir işletme oluşturulması gerekmektedir. İş ahlakı her şeyden önce gelmelidir.

## **II.8. Yıldırma ve Hukuki Boyutu**

Türkiye dışındaki ülkelerdeki yıldırma eylemlerinin hukuki durumu, Türkiye'deki hukuki duruma göre daha somut açıklamalarla ele alınmıştır. Birçok Avrupa ülkesi hukukuna yıldırmaı suç olarak geçirmiştir. (Davenport ve diğerleri, 2003). Türkiye'de ne gibi durumlarda yıldırma eylemlerinin bir suç unsuru taşıyıp taşımadığı, genellikle iş hukuku, medeni kanun ve mevcut hak ve yasalara bağlı kalarak ele alınmaya çalışılmaktadır.

Amerika’da çoğu eyalette yıldırma başlı başına ele alınmamaktadır (Davenport ve diğeri, 2003). Bu durum medeni kanunun bazı yasaları ile sınırlı kalmaktadır. Medeni kanundaki yasalardan Amerikan çalışanın çoğu haberdar değildir. Sadece bir kişiye istihdamın ayrıcalıkları, tazminatı, şartları ve koşulları bakımından, kişni ırkına, rengine, dinine ve milliyetine bakarak ayrımcılık yapmak veya onu işten çıkarmak çalışana karşı işveren tarafından yapılan yasadışı eylemdir, denmektedir (Davenport ve diğeri, 2003). Federal yasalar hamilelik, yaş ve engelliliği koruma altına almıştır. Cinsel yaklaşımı, engelleyecek belirli bir federal yasa bulunmamakla birlikte, çeşitli eyaletlerde bu koruma, istihdam ayrıcalığı ile ilgili yasalar bulunmaktadır (Davenport ve diğeri, 2003: 161). Yine işyerlerinde saldırgan ortamların olması, şiddet ve sıklığı, fiziksel tehditler, çalışanın performansını etkileyen işletme durumları ve özellikle cinsel ve ırksal tacizlere fırsat tanıyan işletmelere ceza hususunda kanunlar yapılmış ve bu yıldırma kapsamında ele alınabilmektedir (Bennett, Polden ve Rubin, 1998).

İşletmede yapısal işten çıkarma, yani bir işverenin kasıtlı olarak, iş koşullarını aslında çalışanın o ortamı terk etmek zorunda kalacağı kadar dayanılmaz hale getirmesi ile olmaktadır. Bu bir suçtur. İspatlanabildiğinde cezası vardır. Kasıtlı olarak duygusal sıkıntı vermek bir suç olarak kabul edilmektedir. İftira ve onur kırıcı beyanlar yıldırma olayı ile bağlantılı olabilmektedir. Bir suç teşkil edebilmektedir. Kamu politikasını ihlal eden haksız işten çıkarma, isteğe bağlı istihdamın en yaygın olarak istisnasıdır. Kamu politikası tacizci ve misilleyici işten çıkarmaları yasaklamaktadır (Bennett ve diğeri, 1998). Adaletsiz işten çıkarma, işverenin çalışana, çalışanın statü ve bilgisi nedeniyle düşmanlığından doğmaktadır. Kamu politikasını ihlal eden adaletsiz işten çıkarmanın bir diğeri şekli de işvereni harekete geçirenin, çalışanın statüsü- ırkı, rengi, dini, medeni durumu vb. olması halidir (Davenport ve diğeri, 2003: 161).



Yıldırma mağdurları için bir başka dava açma gerekçesi, işyerindeki zihinsel zarar görme olabilmektedir. Amerika'nın birçok eyaletinde, işyerinde zihinsel uyarım ve strese sonucu oluşan zihinsel zarar görme konusunda bilgilendirme amacıyla kurallar ve düzenlemeler getirilmiştir. Tazminatla ilgili yasalar çıkarılmıştır. Tazminat sigortaları aracılığı ile çalışanların bu tür zarar görme tazmin edilebilir ve zarar iddiasında bulunabilirler (Davenport ve diğerleri, 2003: 170). Bu kapsamda en büyük görev devletlere düşmektedir. Hukuki anlamda yıldırma eylemlerini suç olarak kanunlara yansıtılmazsa yıldırma eylemleri devam edecek ortamı bulacaktır. İlk önce suç olarak kanunlara yıldırma eylemleri açıkça yansıtılmalı sonra işletmelerden ve kişilerden bu tür davranışların yapılmaması istenmelidir (Toten, 2003).

Türkiye şartlarında yıldırma, hukuki yönden daha bilinen bir kavram değildir. Medeni kanun ve iş kanunu içerisinde bazı maddeleri yıldırma kapsayabilmektedir. İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz (iş kanunu madde 5 “eşit davranma ilkesi” kanun no 4857: 2003). İşveren, iş göreni işten çıkarma, yeni iş arama izni belirleme gibi durumları belirli kısıtlara koymaktadır. İşveren haklı nedenlerle sözleşmeyi fesih edebilir. Sağlık nedenleri; işçinin hastalığının niteliğinden dolayı tedavi edilemeyecekse, içki bağımlılığından dolayı gibi nedenler ve ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri durumlarında işveren sözleşmeyi fesih edebilmektedir (İş kanunu madde 25 işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı kanun no 4857: 2003). Bu madde de işçinin başka çalışana cinsel tacizde bulunması, gerçeğe uygun olmayan bilgiler beyan etmesi, çalışanın, diğer çalışana veya diğer çalışanın ailesine sataşması gibi durumlar belirtilmiştir. Ayrıca insan hakları evrensel beyannamesi temel alındığında işyerlerinde duygusal taciz ortamları bir suç unsuru olabilmektedir. Cinsel taciz, kısmen bir yıldırma eylemi olarak

sayıldığına göre, hukuki anlamda yıldırma kısmen hukuka girmiş durumdadır. Ama verilen kararlar kişinin zihinsel ve fiziksel zararları dikkate alınarak uygulanmıştır. Yine işyerlerinde fiziksel tehdit ve saldırılar bir suç teşkil etmektedir. Ancak yine de Türkiye’de yıldırma kanunlarda tam anlamıyla yer almamaktadır. Yine işyerlerinde yapılan yıldırma bir suç teşkil etmemektedir. Bu suçu işletmenin mi yoksa yıldırma uygulayan kişilerin mi ödeyeceği ise belirtilmesi gereken bir diğer konudur. İnsan hakları temeline dayalı tüm yıldırma eylemleri bir suçtur. İş hukukuna indirgenecek olursa çalışanın performansını ve iş tatminini etkilediği için suç teşkil etmelidir. Yine cinsel taciz, eşitlik ilkesine ters düşen bir davranış biçimidir. Türk iş hukuku açısından işyerinde cinsel tacizin, kişilik hakları, ahlak ve iyi niyet kurallarının ihlali olarak kabul edilmesi daha uygundur (Baypınar, 2003).

## **II.9. Avrupa’da ve Amerika’da Yıldırmanın Boyutu**

Çağımız iş yaşamının karanlık ve görünmeyen yüzü yıldırma, Avrupa’da özellikle Almanya ve İsveç başta olmak üzere birçok ülkede tanınmaya başlanmıştır. Yıldırmanın kişi, işletme ve toplum üzerindeki olumsuz etkileri artıkça, kamuoyu bilinci oluşmaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003). Almanya, işyerinde yıldırma, hastalığa yol açan bir koşul olarak kabul etmiş ve yıldırma Avrupa Birliği’nde çalışma güvenlik ve sağlığına yönelik bir risk olarak kabul edilmiştir (Drago, 2002). Tabi ki yıldırmanın bu kadar tanınması ve kişiler ve işletmeler tarafından tanınmasında Heinz Leymann’ın büyük etkisi bulunmaktadır. Hem verdiği seminerlerle hem de yaptığı araştırmalarla olumlu neticelere neden olmuştur.

1990’da İsveç’te yapılan kapsamlı araştırmanın rakamlarına göre 4, 4 Milyon kişiden oluşan işgücünün %3,5’u, yani yaklaşık 154.000 kişi herhangi bir anda yıldırma kurbanı olmaktadır. Dr. Leymann’ın tahminine göre İsveç’teki intiharların %15’i doğrudan işyeri yıldırma ile bağlantılıdır (Davenport ve diğerleri, 2003).

Birleşik krallıklarda, insan kaynaklarının temel rol oynadığı bir proje için kaynak bulunduğu yaklaşık 1.8 milyon paund olan kaynağın elde edilmesiyle proje yapılabileceğini, işyerlerine zorbalığın önüne geçilip, hükümetin bu konuya ilgisini arttırmak amaçlanmaktadır (Anonymous, personeltoday, 2004: 3).

İngiltere’de çalışanların %50’sinin kariyerlerinin herhangi bir anında zorbalığa, duygusal tacize veya yıldırma maruz kaldığı belirtilirken, Leymann bu rakamı İsveç için %25 olarak tahmin etmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003). Yaş ölçütü ise İsveç’te daha çok 21–40 yaş arasında yıldırma mağdurları daha çok yığılmaktadır. Bu da yıldırmanın daha çok genç insanlara yapıldığını göstermektedir. Daha sonraki çalışmalarda bütün yaş kesiminin yıldırma eylemlerinden etkilendiği açıklanmıştır (Davenport ve diğerleri, 2003). Bunun yanısıra daha yaşlı kişilerin yıldırma eylemlerinden sonra iş bulma olasılıklarının düştüğü saptanmıştır. Bu kişiler zamanla işgücü piyasasının dışına atılmaktadır. Bu nedenle Travma Sonrası Stres Bozukluğu yaşayanların nadiren 40 yaş altında olduğu bulgusunun anahtar nedeni olabilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003; Pasquel, 2002). Bununla birlikte Almanya’da, yıldırmanın vasıfsız işçilerden çok profesyonelleri etkilediği belirtilmiştir (Pasquel, 2002).

Avrupa’daki geniş literatür ve medya kapsamı nedeniyle, işyerlerinde yıldırma bilinci oldukça yaygın hale gelmiştir. Özellikle İskandinav ülkelerinde ve Almanca konuşulan yerlerde günlük yaşamda yerini almıştır (Davenport ve diğerleri, 2003). Bu durum yıldırma eylemlerinin zamanla güncel kalmasını hayata yansıtılmasını sağlamaktadır. Kamuoyu bilincinin oturmasına da hız katmaktadır.

İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya, yıldırmanın yasal olarak adını koymak amacıyla, duygusal refahı da kapsayan, önleyici ve koruyucu mesleki güvenlik yasalarını yürürlüğe koymuştur (Davenport ve diğerleri, 2003). Birleşik Krallık ve Avustralya’da da

yeni yasa önerileri yapılmaktadır (Field, 1996). Bunların yanı sıra çoğu ülkede yıldırma kriterlerini belirlemek, yıldırmanın kurbanlarına yardım etmek, kısa zamanda ilgilenmek için yeni örgütler kurulmaktadır. Yirmi dört saat açık telefon hatları kurulmuştur. Günlük basında, öneri ve danışmanlık sunan adresler yayınlanmaktadır. Rehabilitasyon merkezleri ve klinikler kurulmaktadır.

Norveç'te yıldırmanın önüne geçmek için eğitim kurumlarından başlanmıştır (Oğuz, 2003). Norveç, değişik etnik kökenli ve çok fazla göçmenin bir arada yaşadığı bir ülkedir. Farklı kültürlerin yarattığı zenginlik yanında getirdiği sorunlarda ülkede yükselmeye başlamıştır. Hükümet ve yerel yönetimler ortak hareket ederek bu sorunları önlemeye çalışmaktadır. Yıldırma eğitim kurumlarında tırmanışa geçmiş ve ilerlemiştir. Ülke başbakanı Kjell Mange Bondevik imza attığı, resmi ve sivil toplum örgütlerinin de arkasında durduğu bir manifesto ile kurumlar zorlayıcı kararlar almıştır. Böylece çekirdek aileden başlayan ve devletin en üst kademesine kadar uzanan projelerin yıldırmanın azaltılması hedeflenmektedir (Oğuz, 2003). Norveç'te geliştirilen proje içeriği, temel eğitim kurumlarında yıldırma anti-sosyal davranışlardır. Proje'nin lideri Dan Olweus'dur. Bu program 2003 yılında kullanılmaya başlanmıştır. ABD ve Norveç model olarak seçilmiştir. Proje hedefinde yıldırma düzeyini %30-70 arası aşağıya çekmek amaçlanmıştır. Projenin temel prensibi, okuldaki yetişkinlerin yıldırmaya karşı sıfır tolerans gösterip, sıcak bir yaklaşım göstermelerine dayanmaktadır. Program okulun her gününe yayılmıştır. Sınıflara, arkadaş gruplarının arasına girmesi sağlanmaktadır. Böylelikle sosyal eşitlik ve dostluk kavramı yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Projede sorumluluk verilen kişilerin, taviz vermemeleri ve işin başında müdahale eden bir kültür oluşturma amaçlanmaktadır. Bu kişiler danışman olarak eğitilmektedir. Seyahati toplantı ve diğer masraflar parlamento tarafında karşılanmaktadır (Einarsen, 2000; Oğuz, 2003).

Çocukların ve gençlerin başarısızlıklarının altında yıldırma yatabilir. Ayrıca işyerlerinde yapılan duygusal taciz, yıldırma politikaların altında da çocuk yaşlarda yapılan yıldırma veya zorbalık eylemleri de yatabilmektedir.

Pasquel'e (2002) göre, Almanya'da çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada %2,7 Alman çalışanın yaklaşık 800.000 kişiye denk gelmekte, yıldırmadan direkt etkilendiği belirtilmiştir. Bayanların yıldırma maruz kalma riski erkeklere göre %75 daha fazladır. Ayrıca bu çalışmada, genç çalışanların yıldırma eylemleriyle karşılaşmaları daha fazla oranda olmuştur. Mesleki gruplar açısından, ofiste çalışanlar ve ticari memur veya görevliler daha çok maruz kalmaktadır. Ofis savaşları denmesinin sebebi de bundan dolayıdır. Daha sonra sağlık hizmetlerinde çalışanlar gelmektedir. Yıldırmanın etkileri analiz edildiğinde ise, araştırmaya katılanların %43.9 ü hastalanmaktadır. %30.8 i işlerini değiştirmek zorunda kalmaktadır. %22,5 işlerini terk etmektedir. %14.8ü ise işlerinde çıkarılmıştır.

Almanya'da işyerlerinde yapılan araştırma sonucunda, yıldırmanın büyük çoğunluğunun örgütsel üst tarafından (%38.2) ya da bu üstün diğer çalışanlarla birlikteliğinde (12.8) gerçekleştiğini, tipik tacizcinin 35–45 yaşa arasında erkek bir üst olduğunu ve uzun süre şirkette çalışmakta olduğu belirtilmiştir (Arpacıoğlu, 2003a).

Mann'a (2001) göre, yıldırma, Almanya ve diğer Avrupa ülkelerinde, kişileri hasta etmekle kalmayıp, gerek ekonomiye gerekse sağlık sistemine yılda 21.500 milyon avro düzeyinde zarar vermektedir. Çalışanların % 8ini yılda en azında bir kez rahatsız etmektedir. Bu yaklaşık 12 milyon insanın yıldırma eylemleriyle karşı karşıya gelmesi demektir. Avrupa parlamentosu, Avrupa çapındaki çoğu işletmeye ve sendikaya yıldırma konusunda bir proje ve yıldırma bilançosu çıkarması istemektedir. İşletme içinde

oluşturulacak “güven bürosu” sistemiyle programın rahat işleyeceğini bildirilmiştir (Mann, 2001).

İspanya'daki yapılan bir araştırmada, Avrupa birliği çalışanın %16 yıldırma dolayısı psikolojik rahatsızlık çekmektedir (Drago, 2002). İspanya'da ise çalışanların üçte birinin kariyerlerinde yıldırma yüzünden acı çekmiş olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, İspanya'da yıldırma ile ilgili bir mahkemede bir işletme çalışanına 13.700 dolar yaklaşık, 14.000 avro Temmuz 2002 kurlarına göre, sağlık masraflarını ve 30.000 avro, yaklaşık 29.400 dolar da tazminat masraflarını karşılamıştır (Drago, 2002). Portekiz'de 4.500 avro yaklaşık 4.400 doları işyerinde havalandırma, bodrum katında çalıştırma, günışığından yoksun yerlerde bulundurarak çalıştırma, taciz masrafları olarak belirlenmiştir (Drago, 2002).

Kanada'da ciddi çalışmalar yapılmaktadır. Yıldırmanın tanımı, içeriği açıklanmıştır. Bilinçlendirme ve önlemleri alma aşamaları hızlı bir şekilde geçilmektedir. Ayrıca seminer ve toplantılar yapılmaktadır. Kanada da çok göçmen bulundurduğu için yıldırma türü eylemlerin olma olasılığı büyüktür. Kanada'da yapılan geniş çaplı araştırma , %66 katılımcı, yıldırma olaylarını bizzat gördüğüne şahit olmuştur. %82 katılımcı kederli üzüntülü olduğunu rapor etmiştir. %53 katılımcı, işyerlerindeki bu olaylar için yeterli önlem alınmadığını belirtmiştir. %26 uygun politikaların saptanması isterken, %32 si eğitim programı istemiş, %31 kampanyalardan öğrenmeyi tercih etmişler (Canadian Grocer, 2000).

Yıldırma konusunda Amerika'da, Avrupa ülkeleri kadar çalışma bulunmamaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003). Avrupa'da yıldırma süreci daha hızlı ve erken başlamıştır. Ama daha sonraki yıllarda Amerika'nın sosyal yapısı, kültür farklılığının çok olması ve yaşanması, ırk ayrımının olması, etnik kökenli çalışanların sayısının çokluğu ve dini farklı

çalışanların fazla olması nedeniyle yıldırma birçok işyerinde belirmeye başlanmıştır (Davenport ve diğerleri, 2003). Bundan dolayı Amerika'nın birçok eyaletinde değişik şekillerde yıldırma tanımı yapılmıştır. Sivil ve toplum örgütleri ile beraber çalışmalar yapılmıştır. Çeşitli üniversitelerde araştırmalar ile yıldırma boyutu tespit edilmeye çalışılmıştır. Yaklaşık 4 milyon çalışanın yıldırma mağduru olduğu tahmin edilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003). Ama yine de tahmini sonuçlar elde edilmiştir. Yıldırma önleyici önlemler hükümet çerçevesinde gerçekleşmezken, işletmeler, kendi politikalarına, iş yaşamlarına, misyonlarına, insan kaynakları departmanlarına çeşitli eğitim programlarıyla, seminerlerle, ekip çalışmaları ve iletişim yolları ile yerleştirmeye çalışmaktadır. Yıldırma destek hatları ve yardım kuruluşları kurulmuştur. Çeşitli merkezlerde tedavi edilen yıldırma mağdurları bulunurken, rehabilitasyon merkezleri ve özel klinikler yıldırma kurbanlarına destek vermektedir. Ayrıca destek merkezlerinde hukuki haklarını öğrenmek isteyen kişilere, hukukçular bilgi vermektedir (Davenport ve diğerleri, 2003). İşletmelere danışmanlık yapan kuruluşlar olabilmektedir (Field, 1996). İşletmelerin insan kaynakları departmanında çeşitli çalışmalarını paylaşan, işletmede araştırma yapmak isteyen kuruluşlar veya araştırmacılar olabilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003).

## **II. 10. Yıldırma Eylemlerini Tespit Etmenin Güçlükleri**

Yıldırma eylemlerinde, yıldırma yapan kişi veya kişilerin darbeleri fiziksel değil de daha çok psikolojik olduğu için, ispatlanması çok güçtür (Baykal, 2005: 13). Fiziksel darbelerin zamanı, yeri ve yapan kişiler belli olabilirken, psikolojik darbeler, uzun süre devam eden, ufak ufak biriken küçük ama etkili olayların toplanmasıdır. Tespiti zordur. Yıldırmanın hazırlanışı genellikle hiçbir tanığın olmadığı kapalı kapılar ardında, gizli ortamlarda gerçekleşmektedir. Bardağı taşıran son damladan sonra kurbanın pes etmesi ve

büyük hatalar yapması veya aşırı bir davranışta bulunması ise herkesin gözü önünde cereyan eder. Sebep sonuç ilişkisi özel dikkat gerektirir (Baykal, 2005: 13; Leymann, 1993a). Tespiti zor, meydana çıktığında ise zararın giderilmesi daha da zor olan yıldırma, tek başına bir olay değildir. Tek tek ele alındığında çözümlenmesi kolaydır. Oysaki yıldırma birbirine girmiş karmaşık bir yapıya sahip birçok eylemin karışımıdır. Bu karışım devamlı olarak yıldırlanan kişiye uygulandığında bir süreci kapsamaktadır (Leymann, 1993a). Yıldırmanın başladığı anı tespit etmek zordur. Bazen şakalarla, telkinlerle, dedikoduyla, tekliflerle başlayabilir. Bu zamanı yıldırma kurbanının tespit etmesi güçtür. Bundan dolayı zamanla kurban bu davranışlara alışabilmektedir. Bu süreç bittiğinde rahatsızlıklar başladığında ise yıldırmanın zamanının tespiti için geç kalınmıştır. Yıldırma eylemlerini ilk bakışta görebilmek kolay değildir (Baykal, 2005: 13). İyi analiz edilip tüm detaylar ve bilgiler yan yana getirildiğinde kendini belli eder. Bu durumda yıldırma eylemlerinin sistematik ve birbiri ile bağlantılı olduğunu ve birbirini etkilediğini anlayabiliriz.



### III. BÖLÜM

#### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma aracı, yöntemi, örneklem, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili açıklamalar yapılmaktadır. Araştırmada kullanılacak yöntem bilimsel yöntemdir. Bilimsel yöntemin oluşmasında izlenecek detaylar belirlenerek, örneklem, verilerin toplanması ve analizi yapılacaktır. Bu konuda teori geliştirme ve gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunulması planlanmaktadır.

Araştırma modeli, araştırmanın amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözülebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir (Selltitz, Jahoda, Deutsch ve Cook, 1959: 50). Gerekli koşulların düzenlenmesi için tarama ve deneme yaklaşımları bulunmaktadır (Kaplan, 1964: 164). Bu koşulların düzenlenmesinde tarama modeli konuya açıklık getirecektir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durum varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2000).

Türkiye'deki turizm işletmelerinde yıldırma eylemlerinin boyutunun hangi seviyede olduğu üzerine yapılacak araştırma için tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli, koşulları daha sağlıklı ortaya çıkaracaktır. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2000).

#### III. 1. Araç Geliştirme ve Pilot Çalışma

Türkiye'de turizm işletmelerindeki yıldırma eylemlerinin boyutunu ölçmek için araştırmada kullanılan ölçme aracı, ankettir. Anket için, kapsam, örneklem, ölçüm, cevaplanma konularında planlamalar yapılmıştır. Anket kapsamı, Türkiye'de turizm

işletmelerinde çalışanların tümünü içeren, temsil eden örnekleme yöneliktir. Anketin kitlesi ile araştırmanın hedef kitlesi arasındaki farkı en aza indiren bir kapsamda anket geliştirilmiştir. Hakkında bilgi toplanması planlanan topluluk, hedef kitle iken, örnekleme seçilen liste ise anket kitlesi olacaktır. Bu iki kitle arasında farkı en aza indirerek anketle sağlıklı sonuçları elde etmeye çalışılmıştır. Örnekleme, araştırmaya katılan cevaplayıcı sayısını olabildiğince arttırmak amaçlanmaktadır. Örnekleme hatası olmaması için, araştırmaya katılan cevaplayıcı sayısı arttıkça, elde edilen sonuçların doğruluğu da artacaktır. Ölçüm yapılırken ankete verilen cevapların, insanların kendi gerçek görüşlerini yansıtması için çaba gösterilmiştir. Anket soruları, anketör ve anket yöntemi ölçüme uygun seçilmiştir.

Bu çalışmada, Türkiye’de turizm işletmelerinde yıldırma boyutunun seviyesini ölçmek için yaz ve kış sezonu turizmini tam kapasite ile yapan Antalya, Muğla, ve Kapadokya’daki turizm işletmelerinde çalışanlardan veri toplanmıştır . Tüm bu yöreler turizm potansiyeli olarak Türkiye turizminin önemli destinasyon merkezleri olması itibariyle, araştırmaya sağlıklı, güvenilir ve geçerli bilgiyi sağlayacağı düşünülmüştür.

### **III. 2. Araç**

Türkiye’deki turizm işletmelerinde yıldırma eylemlerinin boyutunu ölçmeye yarayacak veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketin bölümleri, anketin ne amaçla düzenlendiğini belirten giriş bölümü, yıldırma eylemlerinin türlerini belirten elli üç maddelik birinci bölüm, anketi yanıtlayanların demografik özelliklerini belirten, ikinci bölüm olacak şekilde düzenlenmiştir. Anket çalışması taslak olarak daha önce, çeşitli turizm işletmelerinde çalışmış turizm öğrencileri üzerinde denenmiştir. Anket, daha sonra analiz edilmiştir. Anketin bazı maddeleri elenerek ve değiştirilerek uygun hale getirilmiştir.

Giriş bölümünde; anketin amacını belirten ve sadece anketi cevaplayan katılımcıya bilgi veren yazı hazırlanmıştır. Birinci bölümde, anketi cevaplayacak kişilerin yıldırma davranışlarından etkilenip etkilenmediğine ilişkin elli üç maddelik sorular vardır. Elli üç madde, Leymann'ın tipolojisinde (Leymann Inventory of Psychological Terrorization-LIPT: Leymann, 1990) bulunan kırk beş maddeye ek olarak sekiz madde daha eklenerek oluşturulmuştur. Cevap seçenekleri için 1 ile 7 arası Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. İkinci bölümde, anketi cevaplayacak kişilerin kişisel özelliklerini ve demografik özelliklerini belirleyici sorular vardır. Bu bölümde; anketi cevaplayan kişilerin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, gelir düzeyi, çalıştığı departman ve departmandaki pozisyonu, çalışma saati, sektörde çalıştığı toplam süre ile ilgili sorular vardır. İki seçenekli sorular ise evet/hayır cevaplı sorulardan oluşturulmuştur.

Soruların basit ve kısa olmasına dikkat edilmiştir. Anlaşılır ve cevaplanması zor olmayan sorular hazırlanmıştır. Soruların tutarlı olmasına özen gösterilmiştir. Soruların tüm katılımcı tarafından aynı şekilde anlaşılması için birçok akademisyen kişilerin fikir ve önerileri alınmıştır. Amaca yönelik sorular sorulmuştur.

### **III. 3. Örneklem**

Örneklem, belirli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir (Karasar, 2001: 110). Evren ise, araştırma sonuçlarının genellemek istendiği elemanlar bütünüdür (Karasar, 2001: 109). Evren ya da toplum, araştırılan değişken ya da değişkenlerin gözlemlendiği/gözlemlenebileceği bireylerden oluşan topluluktur (Özdamar, 2003: 104). Örneklem, toplumu temsil etmeli ve yeterli sayıda olmalıdır. Toplumdaki her birimin örneğe seçilme şansları eşit olmalıdır. Örnek birimler rasgele seçilmelidir. Sosyo-kültürel farklılıklar örnekleme yansımalıdır.

Türkiye’de ve özellikle Antalya, Muğla ve Kapadokya yörelerinde turizm işletmelerinde yıldırma boyutu üzerine yapılacak araştırmanın evreni, Antalya’daki, Muğla’daki ve Kapadokya’daki turizm işletmelerinde çalışan tüm personeldir. Turizm işletmeleri ise, konaklama işletmeleri olarak tanımlanmıştır. Konaklama işletmeleri; 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller, yerli ve uluslararası zincir oteller, grup oteller, moteller, apart oteller, resort oteller, club ve tatil köyleri, tatil siteleri ve turizm bakanlığı onaylı tüm konaklama işletmelerini kapsamaktadır. Evren, bu işletmelerde her departmanda çalışan, hizmet veren kişilerden meydana gelmektedir. Örneklem ise, bu kişilerden, evreni temsil eden, yeterli sayıda çalışanlardan oluşmuştur.

Örnekleme işlemi, tamamen yansız yapılmıştır. Örnekleme, evrenden örneklem alma işlemidir (Karasar, 2000: 111). Örnekleme işleminde destinasyondaki herhangi bir turizm işletmesinde, herhangi bir departmanda çalışan kişi rasgele, herhangi bir taraf tutmadan seçilmiştir.

#### **III.4. Veri Toplama**

Veri, bir sonuca varabilmek için gerekli olan ilk bilgi (TDK, 1969: 772) ya da anlam çıkartmada veya sonuca varmakta kullanılan nicelikler, olaylar, kayıtlar veya sayı kümeleridir (Ayatar, 1971: 11). Veri, işlenmemiş kanıtlardır (Karasar, 2000:132). Veri kaynakları ise, insanlar, belgeler ve canlı ve cansız öteki varlık ve kalıntılardır (Karasar, 2000: 134). Veri kaynaklarından araştırmacı, araştırması için veri toplayabilir. Veriler toplanırken belirli teknikler kullanılabilir.

Ölçme, temelde bir betimlemedir. Değişkenin çeşitli değerlerine, belli kurallara göre, simgeler verme işlemidir (Lin, 1976: 166). Gelişme ölçme ile var olmaktadır. Ölçülmek istenen değişken iyi belirlenmelidir. Tutumları ölçmek için en çok Likert tipi ölçek kullanılmaktadır (Karasar, 2000: 141).

Ölçmede kurallar, ölçekler ve ölçme birimlerinden oluşmaktadır (Karasar, 2000: 143). Bu araştırmada sınıflamalı (nominal) ölçek, sıralamalı (ordinal) ölçek, eşit aralıklı (interval) ölçek ve oranlı (ratio) ölçek kullanılmıştır. Turizm işletmelerinde yıldırma eylemlerinin boyutunu belirlemede daha çok oranlı (ratio) ölçek kullanılmıştır. Ama ankette bazı sorular sınıflamalı ölçeğe göre, bazıları sıralamalı ölçeğe göre bazıları ise aralıklı ölçeğe göre hazırlanmıştır.

Veri toplama sürecinde ayrıntılı planlama, ön deneme ve geliştirme ile uygulamadır (Karasar, 2000: 154). Araştırmadaki ayrıntılı planlamada, asıl amaçlar ve ayrıntılı amaçlar belirlenmiştir. Araştırmanın asıl amaçları turizm işletmelerinde yıldırma boyutunun seviyesi hakkındadır. Bunun yanında araştırmanın ayrıntılı amaçları ise, turizm işletmelerde çalışanlarına, yıldırma eylemlerinin yapılma şekli ve bu yıldırma davranışlarından etkilenenlerin cinsiyeti, yaşı ve işletmeden memnuniyeti ölçülmeye çalışılmıştır.

Veri toplama sürecinde ön deneme yapılmıştır. Ön deneme, araştırmacının da katılımı ile yapılmıştır. Araştırma için planlanan koşullara benzer, örnekleme temsil edecek küçük birimler üzerinde denenmiştir. Bu aşamada araştırmacı, otoritelerin, başka kişilerin eleştiri ve yardımlarını almıştır. Anket üzerinde eksiklikler veya fazlalıklar tespit edilip, anketin son hali yapılandırılmıştır.

Uygulama aşamasında, geliştirilen plan uygulanmıştır. Bu süreçte özenli olmak ve bir örnekleme korumak önem kazanmıştır.

### **III. Veri Analizi**

Verilerin, araştırma amaçları doğrultusunda, temel öğelerini ve karakterini belirleme ve ayırt etme işlemlerine verilerin çözümü ya da çözümlenmesi denmektedir (Galtung, 1973: 169). Veriler sınıflandırılmıştır. Bu işlem yapılırken; araştırma problemi

ve amaçlara uygun olması, sınıfların birbiri dışında ve birbirinden bağımsız olması, sınıfların olası bütün bölümleri kapsamaması ve her sınıflama ayrı bir değişkene göre yapılması gerekmektedir. Verilerin sınıflandırılması, istatistiki çözümler için gereklidir. Zaten istatistiğin amacı, toplanan verileri okumak, onları doğru biçimde resimlendirmektir. Araştırmanın verileri analiz edilirken, doğrudan çözümler; frekans dağılımı, toplam, oran ve yüzdeler, ortalama, aritmetik ortalama, geometrik ortalama, tepedeğer, ortalama, ortanca ve tepe değer ilişkileri genişlik ve değişkenlik, standart sapma, normal dağılım ve ilişkisel çözümler; korelasyon ve son olarak kestirimsel çözümler; tek ve çift yönlü sınamalar, z sınaması, t sınaması, f sınaması, ki kare sınaması ve anova testi yapılarak analiz edilmiştir. Bunun için Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for Windows 12 paket programı ile doğrudan ve dolaylı çözümler yapılabilmektedir.

Bulguların analizi ve kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında sonuçların genellemeleri ve ortak noktaları belirlenmiştir. Varılan sonuçlar hangi sınırlılıkta, kısıtta ve hangi toplum, alt toplum için genellenebileceği ya da geçerli olabileceği saptanmıştır.

## IV. BÖLÜM

### ANALİZ VE BULGULAR

Konaklama işletmelerinde çalışan üçyüzyirmisekiz personelden toplanan anketlere verilen cevaplar SPSS for Windows 12 istatistiksel paket programının yardımıyla değerlendirilmiştir. Verilerin doğru şekilde girildiği, betimleyici istatistikler, anket ve girilen değerler karşılaştırılarak sağlanmıştır. Analizlerde öncelikle konaklama işletmelerinde çalışan personelin demografik özellikleri ve çalıştıkları konaklama işletmelerinin özellikleri sınıflandırılmıştır. İkinci olarak Leymann'ın tipolojisinin (Leymann Inventory of Psychological Terrorization- LIPT: Leymann, 1990) faktör yapısını ortaya çıkarmak için faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra faktör boyutları ve konaklama işletmelerinde çalışan personelin yıldırma boyutunun çeşitli değişkenlere göre farklılıkları olup olmadığını ortaya çıkarmak için varyans analizi ve t-testi kullanılmıştır. Bir sonraki analiz korelasyon analizi, çalışmada kullanılan sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri açıklaması ve yapılan regresyon analizinin yorumlanmasına yardımcı olması açısından önemlidir. ANOVA analizleri kullanılarak belirlenen üç bağımlı değişkenin, demografik ve yıldırma faktörleri değişkenleri gruplarında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Son olarak yıldırmanın boyutunun iş tatminine ve işin devamlılığına etkisini ortaya çıkarmak için regresyon analizi yapılmıştır.

#### **IV.1. Örneklemin Kategorik Demografik Özellikleri ve Turizm Personelinin Çalıştığı Konaklama İşletmelerinin Özellikleri**

Tablo 1'den de görülebileceği gibi anketleri dolduran personelin yaklaşık % 64'ü erkek , %64'ü bekar, % 33'ü evli ve % 9'u dul veya boşanmış, %45'i lise, %30'u üniversite ve %14'ü ortaokul mezunudur. Konaklama işletmelerinde çalışan personelin

Tablo IV.1: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin ve Personelin Çalıştığı İşletmelerin Özellikleri

Demografik Değişkenler	Kategori	N	%
Cinsiyet	Erkek	211	64.3
	Bayan	117	35.7
Medeni Durum	Evli	109	33.2
	Bekar	210	64.0
	Dul/Boşanmış	9	2.7
Eğitim	İlkokul	36	11.0
	Ortaokul	46	14.0
	Lise	149	45.4
	Üniversite	97	29.6
Aylık Ort. Gelir(ytl)	0-349	62	18.9
	349-599	174	53.0
	600-849	59	18.0
	850-999	33	10.1
Çalıştığı Departman	Yiy. İçecek	152	46.3
	Önbüro	78	23.8
	Kat Hizmetleri	40	12.2
	İdariBölüm	36	11.0
	Diğer(Tek.ser.,güv.,anim.)	22	10.1
İşteki Ünvanı	Çalışan (alt kademe)	253	77.1
	Şef/amir (orta kademe)	51	15.5
	Yönetici (üst kademe)	23	7.0
Konaklama İşl. Türü	Yerli zincir	78	23.8
	Uluslar arası zincir	10	3.0
	Bağımsız	192	58.5
	Grup oteli	48	14.6
Kon.İşl. Faaliyet Süresi	Sezonluk	240	73.2
	Yıl boyu açık	88	26.8
Kon.İşl. yıldız sayısı	3- yıldızlı	21	6.4
	4-yıldızlı	139	42.4
	5- yıldızlı	168	51.2
Son 3 ayda haftada 1 kez yıldırma davranışlarına maruz kalma	Evet	99	30.2
	Hayır	229	69.8
Aynı imkanları sunan başka işl. çalışma isteği	Evet	141	43.0
	Hayır	187	57.0

%53'ü 350 ile 600YTL arasında, %19'u 350 YTL'nin altında ve %18'i 600 ile 850YTL arasında aylık almaktadır. Yine personelin %46'sı yiyecek ve içecek departmanında, %24'ü önbüro departmanında, %12'si kat hizmetleri departmanında, %11'i idari bölümde (muhasabe, satınalma, finansman, yönetim vs.) ve %7'si diğer departmanlarda (güvenlik, teknik servis, animasyon vs.) çalışmaktadır. Çalışan personelin % 77'si alt kademede,



%16'sı orta kademedede ve %7'si üst kademedede çalışmaktadır. Çalışan personelin %59'u bağımsız, %24'ü yerli zincir, %15'i grup otellerinde ve % 3'ü uluslar arası otellerde görev almaktadır. Konaklama işletmelerinin %73'ü yıl boyunca açık, %27'si sezonluk faaliyetlerini sürdürmektedir. Anketi cevaplayan 328 çalışanın %51'i 5 yıldızlı, %42'si 4 yıldızlı ve %7'si 3 yıldızlı otellerde çalışmaktadır.

Son üç ay içerisinde Leymann Tipolojisindeki ve daha sonra eklenen yıldırma davranışlarına maruz kalma boyutu incelendiğinde, 99 kişi (%30.2) yıldırma eylemlerine maruz kalırken, 229 kişi%69.8 kişi maruz kalmamaktadır. Aynı imkanları sunan başka işletmelerde çalışmayı düşünenler ise 141 kişidir (%43). %57'si ise aynı işletmede çalışmayı tercih etmektedir.

#### **IV.2. Faktör Analizi**

Leymann'ın tipolojisinde (Leymann Inventory of Psychological Terrorization-LIPT: Leymann, 1990) önerdiği ve diğer araştırmacıların ( Einarsen ve Skogstad, 1996, Vartia,1996,Zapf,1996, Zapf ve diğerleri, 1996) uyguladığı gibi, konaklama işletmelerinde çalışan personelden toplanan veriler üzerinde de temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılarak yıldırmanın boyutları ortaya çıkarılmıştır. Yapılan ilk faktör analizinde altı faktör elde edilmiştir. Ancak bu altı faktör için yapılan içerik analizi sonucunda düşük yüklenme değerine (<,40) sahip ve/veya anlamlı olmayan 12 madde bir sonraki faktör analizine dahil edilmemiştir. Kalan 41 maddenin faktör analizine tabi tutulması sonucunda yükleme değeri .50'nin ve özdeğeri 1'in üzerinde toplam varyansın yaklaşık%74'ünü açıklayan anlamlı 6 faktör elde edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği, .942 (p<,000), verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo IV.2: Leymann Tipolojisinin (LIPT, 1990) Boyutları

Faktör	Faktör Yükları	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1: Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları</b>		20.55	50.12	.9994
38.Yönetim tarafından sahip olduğunuz daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor.	.839			
40. Yönetim özgüveninizi etkileyecek işler verir.	.833			
37. Yönetim sürdürmeniz için anlamsız görevler verir.	.810			
39. Yönetim tarafından işiniz sürekli değiştiriliyor.	.804			
36. Yönetim tarafından size verilen işler geri alınır, ne iş yapacağımızı bilemezsiniz.	.795			
41. Yönetim sizin branşınız dışında görevler verir.	.773			
35. Yönetime göre sizin için özel görev yoktur.	.771			
29. Yönetim özgüveninizi zedeleyecek işleri yapt.zorlar.	.675			
42. Yönetim size psikolojik hasta edecek işleri verir.	.662			
47. Üstünüz fiziksel olarak ağır işleri yaptırmaya zorlar.	.646			
31.Yönetim tarafından kararlarımız sürekli sorgulanır	.646			
43.Yönetim işinizi yanlış ve aşağılayıcı şekilde sorgular.	.596			
<b>Faktör 2: Sağlığa Doğrudan Saldırı</b>		3.46	8.45	.9505
51. İş ark .gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygular.	.764			
52. İşyerinde üstünüz tarafından el ile sarkıntılık yapılır.	.754			
45. İş ark. evinize veya işyerinize zarar veriyor.	.738			
49. İş ark. fiziksel şiddet tehditleri yapıyor.	.733			
53. İşyerinde size iş ark. el ile sarkıntılık yapıyor.	.723			
50.Üstünüz gözünüzü korkutmak için hafif şiddet yapar.	.708			
44. Yönetim evinize veya işyerinize zarar veriyor.	.694			
48. Üstünüz fiziksel şiddet tehditleri yapıyor.	.681			
46. Üstünüz mali yük getirecek zararlara sebep oluyor.	.666			
<b>Faktör 3: İtibara Saldırı</b>		2.07	5.04	.9376
18. Üstünüz psikolojik rahatsızlığınız olmakla suçlar.	.756			
19.İş ark. psikolojik rahatsızlığınız olmakla suçlar.	.733			
23.Üstleriniz size akıl hastasıymış gibi davranıyor.	.703			
22.İş arkadaşlarımız bir övrünüzle alay ediyor.	.699			
21.Üstünüz tarafından bir övrünüzle alay ediliyor.	.666			
20.Üstünüz giyim tarzınızı, saç stilinizi alaya alıyor.	.651			
24.İş ark. size akıl hastasıymış gibi davranıyor.	.574			
<b>Faktör 4: İş ark. Tehditler ve İtişimi Engelleyen Davr.</b>		1.65	4.02	.9086
6. İş arkadaşlarınız telefonla rahatsız ediyor.	.740			
10.İş arkadaşlarımızdan yazılı tehdit alıyorsunuz.	.712			
8. İş ark.jestler ve mimiklerle ilişki kurmanızı reddeder.	.706			
7.İş arkadaşlarımız tarafından sözlü tehditler alırsınız.	.675			
9.İş ark. imalı konuşmalarla ilişki kurmanız reddediyor.	.640			
<b>Faktör 5: Sosyal İlişkilere Saldırıları</b>		1.44	3.51	.8697
12.Yönetim, size işark. izole edilmiş çalışma yeri verir.	.719			
13.İş ark.sizinle konuşması yönetim yasaklar.	.660			
14. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanızı yönetim engeller.	.631			
15. İş arkadaşlarınız orada değilmişsiniz gibi davranıyor.	.622			
11.Çevrenizdeki işark. Sizinle iş dışında konuşmaz.	.591			
<b>Faktör 6: Etnik Köken ve Dini görüşle Alay Etme</b>		1.06	2.59	.8880
26. İş arkadaşlarımız dini görüşünüzle alay ediyor.	.761			
25.Üstünüz dini görüşünüzle alay ediyor.	.754			
27.Üstünüz etnik kökeninizle veya memleketinizle alay eder.	.597			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi.Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=.942  
Bartlett's Test of Sphericity: p<.000 (Chi-Square 13983.484, df= 820)

Tablo IV.2, her bir faktördeki maddelerin yükleme değerini, her bir faktörün özdeğerini ve açıkladığı varyansı ve faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) değerlerini göstermektedir. Leymann'ın Tipolojisine göre (LIPT), bu çalışmada bulunan faktör yapısı farklılık göstermektedir. Özgün ölçekte bir faktörü (boyutu) oluşturan maddeler bu örneklem verilerinde ikiye bölünüp paralel faktör oluştursa da ayrı ayrı oluşan bu faktörlerde toplanan maddeler arasındaki farklılıklarının sebeplerini araştırılması ve yorumlanması yerinde olacaktır.

Leymann Tipolojisi için en yüksek varyansı açıklayan (%50.12) Faktör 1 (Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları), 12 maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu on iki madde yöneticilerin personelin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna karşı yıldırma uygulamaları olarak değerlendirilebilir. Faktör 2 (Sağlığa Saldırıları) varyansın %8.45'ini açıklayıp dokuz maddeden oluşmuştur. Bu maddeler, çalışan personelin sağlığına saldırıları, onlara maddi zararlar verilerek yapılan yıldırma davranışlarını belirtmektedir. Faktör 3 ( İtibara saldırılar) varyansın %5.04'ünü açıklayıp yedi maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, çalışan personelin itibarına saldırıları, çalışanları psikolojik rahatsızlıkla, giyim tarzı ve özü ile alay etme biçimindeki yıldırma davranışlarını göstermektedir. Faktör 4 (İş arkadaşlarından Tehditler ve İletişimi Engelleyen Davranışlar) varyansın %4.02'sini açıklayıp beş maddeden oluşmuştur. Buradaki maddeler, çalışan personelin iş arkadaşları tarafından sözlü ve yazılı tehditler almasını, telefonla rahatsız edilmesini ve iş arkadaşları tarafından jest ve mimikle iletişime kapalı olduğunu ima etmeleriyle oluşan yıldırma davranışlarını belirtmektedir. Faktör 5 (Sosyal İlişkilere Saldırıları) varyansın % 3.51'ini açıklayıp beş maddeden oluşmuştur. Bu maddeler, hem yönetim hem de iş arkadaşları tarafından çalışan personele sosyal ilişkilerde yıldırma ve bulunduğu çevreden uzaklaştırmayı amaçlayan yıldırma davranışları belirtilmiştir. Faktör 6 (Etnik Köken ve

Dini Görüşle Alay Etme) varyansın %2.59'unu açıklayıp, üç maddeden oluşmuştur. Bu maddeler, yönetici ve iş arkadaşları tarafından, çalışanın memleketi, etnik kökeni ve dini görüşü ile alay etmeyi içeren yıldırma boyutu göstermektedir.

Faktörlerin güvenilir (iç tutarlılık ) katsayıları Cronbach alpha ile hesaplanıp tablo IV.2'de sunulmuştur. Bu katsayılar .8697 ve .9994 arasında olup faktörlerin iç tutarlılıklarını sağladıklarını göstermektedir. Her bir faktördeki güvenilirlik katsayılarını düşüren maddeler çıkarılması yöntemiyle faktör güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ancak herhangi bir madde çıkarıldığında faktör güvenilirlik katsayısını yükselten bir madde olmadığından tablodaki tüm maddeler faktör oluşturmada ve bundan sonraki analizlerde kullanılmıştır.

#### IV.3. Yıldırma Faktör Boyutlarının Orta Değer (4) ten Farkları

Tablo IV.3'de görüldüğü gibi turizm sektöründeki konaklama işletmelerinde çalışan personel üzerinde yıldırma davranışlarının düzeyi orta değer olan 4'ten oldukça düşük çıkmıştır. Turizm sektörü için yıldırmanın çok az yaşandığı veya az hissedildiği sektör de denilebilir. Bunun sebebi ise özel sektör olması, çalışanların rahatlıkla sektördeki

Tablo IV.3: Faktör Boyutlarının Ortalama Değer 4'ten Farkları

Faktör	N	Ortalama	Standart sapma	t-değeri
Yaşam kalitesi ve mesleki durum	328	2.8313	1.6610	-12,743*
Sağlığa saldırılar	328	1.7883	1.1265	-35,559*
İtibara saldırılar	328	1.9451	1.2614	-29,504*
İş arkadaşlarından tehditler ve negatif iletişim davran.	328	1.9591	1.2395	-29,820*
Sosyal ilişkilere saldırılar	328	2.2030	1.3407	-24,274*
Etnik köken ve dini görüşle alay etme	328	2.0071	1.4234	-25,356*
İş tatmini	328	4.6555	1.8721	6,341*
İşte kalma niyeti	328	4.5579	2.0415	4,949*

Bir örneklem t-test orta değer=4 %95 güvenilirlik. \*p<.001

başka bir işte çalışma olanağı, genç ve enerjik yapıda olan çalışanların yıldırma etkilenmelerinin az seviyede olması olarak açıklanabilir. Bunun yanı sıra işinden memnun olan ve çalıştığı işletmedeki olanakları sunan başka işletmelerde çalışmak isteyenlerin sayısının da az olması ve bu iş tatmini ve işte kalma niyeti ortalamaları, personelin işyerinden birşekilde memnun olduğu ve işinde kalma isteğinde olduğu anlamına gelmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışan personelde yıldırmanın boyutu düşüktür. Yıldırmanın ülkemizde daha yeni bir olgu olarak algılanması da bu sonucu doğurabilir.

#### IV.4. Demografik Değişkenlerin Yıldırma Faktör Boyutları Açısından T-Testi

##### Analizleri

Tablo IV.4: Yıldırma Faktörleri, Çalışanların İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Eğilimlerinin Değişkenlere Göre Farklılıkları

		Yaşam Kalitesi mesleki durum	Sağlığa saldırı	İtibara saldırı	İş ark. tehdit	Sos.İlişk. saldırı	Etnik ve dini ala	İşte kalma niyeti
		X t-testi	X t-testi	X t-testi	X t-testi	X t-testi	X t-testi	X t-testi
Cins.	E				1.82			
	B				-2.62*			
Med. Hali	E	2.42	1.60	1.70	1.74	1.96		4.88
	B	-3.07*	-2.03*	-2.39*	-2.14*	-2.31*		2.11*
K.İş. Süresi	Yıl		1.88	2.06	2.05		2.18	
	Fa. Sez		2.65*	2.84*	2.20*		3.80*	
			1.51	1.62	1.71		1.52	

\*p<.05

T -testi analizleri ile iki kategorili gruplar arasında yıldırma faktörleri, personelin iş tatmini ve işte kalma niyeti eğilimleri açısından aralarında bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyet, medeni durum ve konaklama işletmesinin faaliyet süresi (yıl boyu açık ya da sezonluk) açısından yıldırma boyutu, iş tatmin ve işte kalma niyeti arasında anlamlı ilişkilere bakılmıştır. Cinsiyetin önemli bir etken olmadığı kanısına varılmıştır. Bu çalışmada bulunan cinsiyetin yıldırma için önemli bir etken olmadığı sonucu Lee (2002) literatür taraması makalesinin genel bulgularıyla paralellik göstermektedir. Ama bu çalışmadaki yıldırma boyutu düşüktür. Cinsiyetin sadece iş arkadaşlarından tehdit alma ve

negatif yönlü iletişim faktörü bayanlarda daha yüksektir ( $t=-2.62$ ,  $p<.05$ ). Bunu da bayan çalışanların genelde kat hizmetleri gibi departmanlarda daha çok çalışması, erkek çalışanlar tehditlere karşı daha savunmacı rol izleyebilirken, bayan çalışanlar daha kolay sindirilmektedir. Ayrıca Türkiye'nin ekonomik yapısında özellikle özel sektörde ve konaklama sektöründe bayan çalışanların durumu göz önünde bulundurulduğunda yıldırma daha çok maruz kalacağını göstermektedir.

Medeni durum göz önüne alındığında bekar personel, evli personele göre daha çok yıldırma maruz kalabilir. Yaşam kalitesi ve mesleki durum boyutunda bekar personel ( $x=3.01$ ) evli personele ( $x=2.42$ ) oranla daha fazla etkilenmektedir ( $t=-3.07$ ,  $p<.05$ ). Sağlığa saldırı boyutunda bekar personel ( $x=1.86$ ), evlilere oranla ( $x=1.60$ ) daha fazla yıldırma yaşayabilmektedir ( $t=-2.03$ ,  $p<.05$ ). İtibara saldırı boyutunda bekar personel ( $x=2.05$ ), evli personele oranla ( $x=1.70$ ) daha çok etkilenmektedir. ( $t=-2.39$ ,  $p<.05$ ). Yine bekar personel ( $x=2.04$ ), evli personele oranla ( $x=1.74$ ) daha fazla iş arkadaşlarından tehditler alıp, negatif yönlü iletişim yaşamaktadır ( $t=-2.14$ ,  $p<.05$ ). Bekar personelin sosyal ilişkilerine saldırılar ( $x=2.32$ ), evli personele oranla ( $x=1.96$ ) daha fazladır ( $t=-2.31$ ,  $p<.05$ ). Bunlara bağlı olarak ta evli personelin işinde kalma niyeti ( $x=4.88$ ), bekar personele oranla ( $x=4.38$ ) daha fazla olmaktadır ( $t=2.11$ ,  $p<.05$ ). Bu sonuç, yıldırma davranışlarının etkisi yüksek olduğu durumlarda bekar personeller daha çok etkilenecektir. Evli personelin ailesinin desteği, iş sonrasında geçirdiği zaman, yeme ve içme ihtiyaçlarını daha rahat sağlaması yıldırma davranışlarının etkisini azaltmaktadır. Bekar personelin ev ortamından uzak olması, yalnızlık hissi, iş dışında temel ihtiyaçlarını da dışardan karşılaması ve zorluk yaşaması yıldırma etkilenmesini kolaylaştırmaktadır. Ama yine de yıldırma davranışlarının boyutu düşük seviyededir.

Konaklama işletmelerinin faaliyet süresi incelendiğinde işletmeler yıl boyu açık ve sezonluk olmak üzere iki kategoriye bölünmüştür. Yıl boyu açık olan işletmelerde, sağlığa saldırı ( $x=1.88$ ), sezonluk işletmelere göre ( $x=1.51$ ) daha fazla görülmektedir. Ama yıldırma boyutu düşük seviyededir ( $t=2.65$ ,  $p<.05$ ). İtibara saldırı şeklindeki yıldırımlar yıl boyu açık olan işletmelerde ( $x=2.06$ ) sezonluk işletmelere oranla daha fazla olmaktadır ( $t=2.84$ ,  $p<.05$ ). İş arkadaşlarından tehdit ve iletişime kapalı durumlarda yıl boyu açık işletmelerde ( $x=2.05$ ), sezonluk işletmelere oranla ( $x=1.71$ ) daha fazla olmaktadır ( $t=2.20$ ,  $p<.05$ ). Etnik köken ve dini görüşle alay etme yıl boyu açık işletmelerde ( $x=2.18$ ), sezonluk işletmelere ( $x=1.52$ ) daha yüksek seviyede olmaktadır ( $t=3.80$ ,  $p<.05$ ). Yıl boyu açık olan işletmelerde zamanla personel arasında yıldırma davranışları gelişmektedir. Ama sezonluk işletmelerde bu durum sezon sonu belli olduğundan fazla belirleyici olmamaktadır. Ayrıca yıl boyu açık işletmelerde, personel devamlı çalışacağı bilinci, terfi etme, beklentilerinin olması, sezonluk işletmelere oranla daha fazladır. Bu yüzden personel arasında yıldırma boyutu yüksek ve davranışların doğabileceği ortamlar olmaktadır. Ama yine de yıldırma seviyesi yüksek değildir. Turizm sektöründe başka bir iş bulma kolaylığı, özel sektör olması, çalışanların işle ilgili beklentilerinin fazla olmaması, bu tür davranışların seviyesini yükseltmemektedir.

#### **IV.5. Demografik Değişkenlerin Yıldırma Faktör Boyutları Açısından Farklılıklarının Belirlenebilmesi İçin ANOVA Analizleri**

Bu çalışmada ikide fazla kategorik demografik özellikler arasındaki ilişkileri açıklamak için varyans analizi (One -Way Anova) kullanılmıştır. Grupların örneklem büyüklüklerinin en az 20 olmasına dikkat edilmiştir. Yıldırma faktörleri iş tatmini ve personelin işte kalma niyeti eğilimi ile eğitim düzeyi, gelir, çalıştığı departman, işteki

ünvanı ve çalışılan işletmenin tipi arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Gruplar arasındaki farkın hangi grup ortalamaları arasında olduğunun belirlenmesi için Tukey HSD post hoc analizleri yapılmış ve sonuçlar ortalamalarının yanında verilen harflerle sunulmuştur.

Tablo IV.5.1: Eğitim Seviyelerine Göre Karşılaştırma

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken (eği. sev.)	N	A.O.	S.S.	F-Değeri	P-Değeri
Yaşam kalitesi ve mesleki durum	İlkokul	36	3.44(a)	1.86	2.90	.035
	Ortaokul	46	3.11	1.77		
	Lise	149	2.75	1.63		
	Üniversite	97	2.59(a)	1.66		

Not: Grup karşılaştırmalarında aynı harfi taşıyan ortalamalar .05 anlamlılık düzeyinde birbirinden önemli ölçüde farklıdır. N:Örneklem sayısı, A.O.:Aritmetik ortalama, S.S.:Standart sapma

Tablo IV.5'de konaklama işletmelerinde çalışan personelin eğitim düzeyi dört gruba ayrılmış ve ANOVA analizleri ile grup ortalamaları karşılaştırılmıştır. Yıldırma faktörlerinin diğer boyutları arasında eğitim düzeyi açısından önemli bir fark bulunmazken, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırıda, ilkokul mezunu personel, üniversite mezunlarına göre daha fazla yıldırma maruz kalabilmektedir ( $p<.05$ ). Buna göre ankete katılan konaklama işletmesi çalışanları, işletmedeki yıldırma davranışlarının boyutu konusunda olumsuz tavır içerisindedir. İşletmedeki yıldırma boyutu yüksek değildir. Ama eğitim seviyesi düşük çalışanların yıldırma eğitimi yüksek kişilere göre yıldırma daha kolay maruz kalabileceği ortaya çıkmıştır.

Tablo IV.5.2'ye göre gelir seviyesi dört gruba bölünmüştür. Gelir seviyesi düşük personelin, işletmede çalışan gelir seviyesi daha yüksek personele oranla yıldırma maruz kalabilmektedir. Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırıları 0-349YTL aylık alan personel, 850- 999YTL alan personele göre yıldırma daha fazla hissedebilmektedir. 600-849YTL alan personel, 350-699YTL alan personele göre daha az hissederken, 850-999YTL alan personele göre daha fazla hissetmektedir ( $p=.00$ ). Yine sağlığa saldırılar



şeklinde yapılan yıldırma davranışlarından 350-599YTL alan personeller, 600-999YTL alan personellere

Tablo IV.5.2: Gelir Seviyesine Göre Karşılaştırma

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken (gelir ytl)	N	A.O.	S.S.	F-Değeri	P-Değeri
Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı	0-349	62	3.03(a)	1.81	7.69	.000
	350-599	174	3.10(b)(c)	1.70		
	600-849	59	2.32(b)	1.24		
	850-999+	33	1.89(a)(c)	1.26		
Sağlığa saldırı	0-349	62	1.81	1.30	4.69	.003
	350-599	174	1.96(a)	1.14		
	600-849	59	1.37(a)	.55		
	850-999+	33	1.54	1.23		
İtibara saldırı	0-349	62	2.14(a)	1.54	4.54	.004
	350-599	174	2.08(b)	1.24		
	600-849	59	1.55(a)(b)	.95		
	850-999+	33	1.51	.96		
İş arkadaşlarından tehdit ve negatif iletişim	0-349	62	2.13	1.25	4.78	.003
	350-599	174	1.62(a)(b)	.86		
	600-849	59	1.44(a)	.90		
	850-999+	33	1.95(b)	1.23		
Sosyal ilişkiye saldırı	0-349	62	2.40(a)	1.50	4.75	.003
	350-599	174	2.35(b)	1.36		
	600-849	59	1.87	1.11		
	850-999+	33	1.60(a)(b)	.98		
Etnik köken ve dini görüşle alay etme	0-349	62	1.97	1.59	4.00	.008
	350-599	174	2.21(a)	1.47		
	600-849	59	1.75	1.11		
	850-999+	33	1.40(a)	1.04		
İş tatmini	0-349	62	4.43	1.96	3.65	.013
	350-599	174	4.44(a)	1.81		
	600-849	59	5.22(a)	1.77		
	850-999+	33	5.13	1.90		

Not: Grup karşılaştırmalarında aynı harfi taşıyan ortalamalar .05 anlamlılık düzeyinde birbirinden önemli ölçüde farklıdır. N:Örnekleme sayısı, A.O.:Aritmetik ortalama, S.S.:Standart sapma

göre daha fazla etkilenmektedir ( $p=003$ ). İtibara saldırı boyutunda ise, 350-599YTL aylık alan personel, 0-349YTL alan personele göre daha az etkilenirken, 600-849YTL alan personele göre daha fazla etkilenmektedir ( $p=.004$ ). İş arkadaşları tarafından tehditler alma ve negatif içerikli iletişim faktöründe ise, 350-599YTL aylık alan personel hem 600-849YTL alan personelden hem de 850-999YTL alan personelden daha fazla etkilenebilmektedir ( $p=.003$ ). Sosyal ilişkilere saldırı boyutunda, hem 0-349YTL alan

personel hem de 350-599YTL alan personel, 850-999YTL alan personele göre daha fazla yıldırma maruz kalabilmektedir ( $p=.003$ ). Etnik köken ve dini görüşle alay etme yoluyla yapılan yıldırma, 350-599YTL alan personel, 850-999YTL alan personele göre daha fazla maruz kalabilmektedir ( $p=.008$ ). İş tatminindeki durum ise şöyledir. 600-849YTL alan personel, 350-599YTL alan personele göre işteki tatmin seviyesi yüksektir ( $p=.013$ ). Tabi ki buradaki yıldırma boyutu düşük seviyededir. Anketi yanıtlayan personelin yıldırma maruz kalması konusunda olumsuz tavır takınmaktadır. Ama ileride olabilecek yıldırma eylemlerinde bu kriterlerin değişmesi zor gözükmemektedir. Personelin işte kalma niyeti konusunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo IV.5.3'de görüldüğü gibi, personelin çalıştığı departman beş bölümde ele alınmıştır. Yiyecek içecek departmanı (servis, mutfak bar dept.),önbüro (resepsiyon, Tablo IV.5.3: Personeli Çalıştığı Departmana Göre Karşılaştırma

Bağımlı değişken	Bağımsız değ.	N.	A.O.	S.S.	F-Değeri	P-Değeri
Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı	Yiy. İçe.	152	3.34(a)(b)(c)	1.82	7.94	.000
	Önbüro	78	2.30(a)	1.38		
	Kat hizm.	40	2.56(b)	1.57		
	İdari bölüm	36	2.18(c)	1.03		
	Diğer	22	2.66	1.30		
Sağlığa saldırı	Yiy. İçe.	152	2.01(a)	1.33	3.19	.013
	Önbüro	78	1.60	.89		
	Kat hizm.	40	1.70	.94		
	İdari bölüm	36	1.42(a)	.70		
	Diğer	22	1.64	.87		
İtibara saldırı	Yiy. İçe.	152	2.22(a)(b)	1.48	4.13	.003
	Önbüro	78	1.70(a)	1.02		
	Kat hizm.	40	1.91	1.04		
	İdari bölüm	36	1.59	.82		
	Diğer	22	1.48	.77		
Etnik köken ve dini görüşle alay etme	Yiy. İçe.	152	2.32(a)	1.69	4.12	.003
	Önbüro	78	1.68(a)	1.12		
	Kat hizm.	40	1.95	1.18		
	İdari bölüm	36	1.62	.89		
	Diğer	22	1.62	.96		
İş tatmini	Yiy. İçe.	152	4.38(a)	1.92	.029	.029
	Önbüro	78	4.80	1.86		
	Kat hizm.	40	4.55	1.75		
	İdari bölüm	36	5.44(a)	1.53		
	Diğer	22	4.93	.197		

Not: Grup karşılaştırmalarında aynı harfi taşıyan ortalamalar .05 anlamlılık düzeyinde birbirinden önemli ölçüde farklıdır. N:Örnekleme sayısı, A.O.:Aritmetik ortalama, S.S.:Standart sapma

rezervasyon, odalar bölümü), kat hizmetleri (çamaşırhane, bahçe işleri, housekeeping) idari bölüm (muhasabe, yönetim, satın alma, finansman, krediler) ve diğer (teknik servis, animasyon, güvenlik vs) olarak bölümlendirilmiştir. Personeli çalıştığı departman ile yıldırma faktörleri arasında karşılaştırmalar farklılıklar göstermektedir. Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı boyutunda, yiyecek içecek departmanında çalışan personel, diğer departmanlara göre daha fazla etkilenmektedir ( $p=.000$ ). Yıldırmanın olmadığını olumsuz tavırla ifade etmelerine rağmen, yıldırma olarak daha çok bu departmanda çalışan personel etkilenecektir.

Sağlığa saldırı faktöründe, idari kısım personeli, yiyecek içecek departmanında personele oranla daha az etkilenmektedir ( $p=0.13$ ). İtibara saldırı boyutunda ise yiyecek içecek departmanı personeli, önbüro ve idari kısım personeline göre daha fazla etkilenmektedir ( $p=.003$ ). Etnik köken ve dini görüş ile alay etme faktöründe yiyecek içecek personeli önbüro personeline göre daha fazla yıldırılmaktadır ( $p=.003$ ). İdari kısımda çalışan personel, yiyecek içecek departmanında çalışan personele göre işten daha çok tatmin olmaktadır ( $p=.029$ ). Bu bölümde de yıldırma seviyesi düşük olmasına rağmen, tüm faktörlerden etkilenebilecek departman yiyecek içecek departmanıdır. İşin yoğun olması, müşterilerle sürekli iletişimin olması, emir komuta zincirinin olması, yapılan işin hem bedenen hem de zihnen yorucu olması, çalışılan ortamda çok fazla iş arkadaşının olması yıldırma ortamı sağlamaktadır. Personelin işinde kalma niyeti ve iş arkadaşları tarafından tehdit edilme ve negatif yönlü iletişim boyutu ile çalıştığı departman arasında farklılıklar bulunamamıştır.

Tablo IV.5.4'de personelin çalıştığı işletmedeki ünvanı ile yıldırma faktörleri arasında farklılıklar gösterilmeye çalışılmıştır. Sağlığa saldırı, itibara saldırı, iş arkadaşları tarafından tehdit edilme ve negatif içerikli iletişim, etnik köken ve dini görüş ile alay etme

Tablo IV.5.4: Personelin Çalıştığı Departmandaki Ünvanına Göre Karşılaştırma

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken(unvan)	N.	A.O.	S.S.	F-Değeri	P-Değeri
Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı	Çalışan-alt kademe	253	3.01(a)	1.69	7.49	.001
	Şef/amir-orta kademe	51	2.14(a)	1.21		
	Yönetici-üst kademe	23	2.28	.166		
Sosyal ilişkilere saldırı	Çalışan-alt kademe	253	2.33(a)	1.39	5.22	.006
	Şef/amir-orta kademe	51	1.81(a)	1.09		
	Yönetici-üst kademe	23	1.67	.97		
İş tatmini	Çalışan-alt kademe	253	4.51(a)	1.85	3.11	.046
	Şef/amir-orta kademe	51	5.19(a)	1.82		
	Yönetici-üst kademe	23	4.91	1.95		

Not: Grup karşılaştırmalarında aynı harfi taşıyan ortalamalar .05 anlamlılık düzeyinde birbirinden önemli ölçüde farklıdır. N:Örneklem sayısı, A.O.:Aritmetik ortalama, S.S.:Standart sapma

ve personelin işinde kalma niyeti arasında farklılıklar yoktur. Yaşam kalitesi ve mesleki durum boyutunda, alt kademe çalışan personel, amir veya şeflerden daha fazla oranda yıldırma maruz kalabilmektedir ( $p=.001$ ). Ama yıldırma boyutu bu çalışmada düşük çıkmıştır. Bundan dolayı böyle bir yıldırma davranışı alt kademe personelde daha fazla görülecektir. Şef ya da amirler, alt kademe çalışanlara göre daha az sosyal ilişkilere saldırı yaşamaktadır ( $p=.006$ ). Olumsuz tavır takınılsa da olası yıldırma faktörleri etkisini en çok alt kademe çalışan personelde gösterecektir (Vandekerckhove ve Commers 2003). Ama her kademe çalışanda farklı boyutlarda yıldırma yaşanabilir (Zapf ve Leymann, 1996). Personelin iş tatminini incelediğimizde orta kademe çalışan personel alt kademe personele göre daha fazla işinden tatmin almaktadır ( $p=.046$ ). Bu tatminde yıldırmanın az yaşamalarının da payı vardır. Yalnız bu faktör personellerin tatmin seviyesi konusunda belirleyici bir oran olmamıştır.

Tablo IV.5.5’de personelin çalıştığı otel tipi ile yıldırma faktörleri, iş tatmini ve işte kalma niyeti arasında farklılıklar gösterilmeye çalışılmıştır. Yerli zincir otellerde çalışan personel, bağımsız otellerde çalışan personele göre daha fazla yaşam kalitesi ve mesleki

Tablo IV.5.5: Otelin Tipine Göre Karşılaştırma

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken(otel tipi)	N.	A.O.	S.S.	F-Değeri	P-Değeri
Yaşam kalitesi ve mesleki durum	Yerli zincir	78	3.40(a)	1.67	4.83	.003
	Uluslar arası zincir	10	2.46	1.74		
	Bağımsız	192	2.58(a)	1.61		
	Grup oteli	48	2.94	1.61		
Sağlığa saldırı	Yerli zincir	78	2.47(a)(b)	1.28	14.41	.000
	Uluslar arası zincir	10	1.62	1.12		
	Bağımsız	192	1.57(a)	1.01		
	Grup oteli	48	1.53(b)	.83		
İtibara saldırı	Yerli zincir	78	2.60(a)(b)	1.40	10.58	.000
	Uluslar arası zincir	10	1.60	.96		
	Bağımsız	192	1.79(a)	1.21		
	Grup oteli	48	1.56(b)	.83		
İş arkadaşları tarafından tehdit ve negatif iletişim	Yerli zincir	78	2.62(a)(b)	1.36	10.69	.000
	Uluslar arası zincir	10	1.66	.58		
	Bağımsız	192	1.74(a)	1.16		
	Grup oteli	48	1.79(b)	1.06		
Sosyal ilişkilere saldırı	Yerli zincir	78	2.75(a)	1.32	7.49	.000
	Uluslar arası zincir	10	1.80	1.18		
	Bağımsız	192	1.95(a)	1.25		
	Grup oteli	48	2.37	1.47		
Etnik köken ve dini görüşle alay etme	Yerli zincir	78	2.68(a)(b)	1.54	8.58	.000
	Uluslar arası zincir	10	1.56	1.16		
	Bağımsız	192	1.84(a)	1.39		
	Grup oteli	48	1.65(b)	.98		

Not: Grup karşılaştırmalarında aynı harfi taşıyan ortalamalar .05 anlamlılık düzeyinde birbirinden önemli ölçüde farklıdır. N:Örneklem sayısı, A.O.:Aritmetik ortalama, S.S.:Standart sapma

duruma saldırı boyutu yaşamaktadır ( $p=.003$ ). Bu seviye düşük ve olumsuz tavır olarak görülse de aradaki farklılık ileride oluşacak yıldırma davranışlarının daha çok bu tip otellerde hissedileceğini göstermektedir. Sağlığa saldırı, itibara saldırı, iş arkadaşları tarafından tehdit ve negatif yönlü iletişim ve etnik köken ve dini görüşle alay etme boyutunu, yerli zincir otel personeli, hem bağımsız hem de grup otellerinden daha fazla yaşayabilecektir ( $p=.000$ ). Ama seviye olumsuz ve düşüktür. Sosyal ilişkilere saldırıda durum değişmemektedir. Yerli zincir otel personeli, bağımsız otel personeline göre daha

çok etkilenecektir ( $p=.000$ ). Yine bu boyutta da seviye düşüktür. Anketi yanıtlayan personeller olumsuz tavır içerisindedirler. İş tatmini ve çalışanların işte kalma niyeti ile otel tipi arasında farklılıklar görülmemiştir. Grup ve bağımsız otellerde çalışan personel daha az yıldırma yaşamalarının sebebi, yerli zincir otele göre daha az çalışan ile ortamda bulunma, daha az üst, şef veya amirle çalışmaları, emir komuta zincirinin daha esnek olması ve yönetimin daha koordineli olması olabilmektedir.

Konaklama işletmelerinin yıldız sayılarına göre yapılan karşılaştırmada anlamlı bir fark çıkmamıştır ( $p>.05$ )

#### IV.6. Sürekli Değişkenler Arası Korelasyonlar

Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasındaki bire- bir ilişkileri açıklaması açısından önemlidir. Korelasyon analizine bakılarak her bir sürekli değişkenin birbiriyle olan ilişkisi görülebilir. Tablo IV.6'da bu çalışmada ölçülen sürekli değişkenlerle ilgili ortalama, standart hata ve değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneklemdeki konaklama işletmelerinde çalışan personellerin yaş ortalaması yaklaşık 27, sektörde bulunma süreleri 23 ay (yaklaşık 2yıl) , haftalık çalışma süresi 60 saattir (günde 10 saat, 1 gün izinli olduğu düşünülürse).

Tablo IV.6: Sürekli Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyonlar

	<b>X</b>	<b>(SH)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
1.Yaş	26.05	(6.12)	1	.43	-.15	-.26	-.21	-.17	-.18	-.19	-.17	.14	.18
2.çalışma süre	23.03	(25.67)		1	-.15	-.16	-.09	-.09	-.07	-.11	-.06	-.12	.10
3.Haft. çal.saat	60.30	(13.78)			1	.25	.16	.09	.20	.22	.04	-.19	-.21
4.Yaşam kalt.	2.83	(1.66)				1	.62	.59	.56	.66	.62	-.45	-.37
5.Sağlığa sald.	1.78	(1.12)					1	.70	.68	.59	.64	-.36	-.26
6.İtibara sald.	1.94	(1.26)						1	.71	.66	.66	-.33	-.24
7.İşark.tehdit negatif iletş.	1.95	(1.23)							1	.61	.54	-.39	-.26
8 sosyal ilş.sal.	2.20	(1.34)								1	.49	-.35	-.31
9. Etnik köken	2.00	(1.42)									1	-.36	-.30
10. İş tatmini	4.65	(1.87)										1	.70
11 Devam etm.	4.55	(2.04)											1

Değişkenler arasındaki  $>.16$  korelasyonlar  $0.01$ ,  $>.11$  ise  $0.05$  düzeyinde anlamlıdır.

Yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ( $x=2.8$ ;  $t=-12.74$ ,  $p<.01$ ) faktörünün 7'li likert ölçeğindeki ortalama değer olan 4'ten anlamlı olarak küçük olması sektördeki personelin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırı şeklindeki yıldırma davranışlarından etkilenmediğini göstermektedir. Ancak diğer faktörlere göre en çok bu boyutta yıldırma davranışları gösterilmektedir. Sağlığa saldırı faktöründe ( $x=1.78$ ;  $t=-35.55$ ,  $p<.01$ ), itibara saldırı faktöründe ( $x=1.94$ ;  $t=-29.50$ ,  $p<.01$ ) ve iş arkadaşlarından tehdit ve negatif içerikli iletişim boyutunda ( $x=1.95$ ;  $t=29.82$ ) çalışan personel fazla etkilenmemektedir. 7'li likert ölçeğindeki orta değer 4'ten anlamlı olarak küçük olması, örneklemdaki personelin yıldırma sendromunu fazla yaşamadıklarını göstermektedir. Sosyal ilişkilere saldırı boyutu ( $x=2.20$ ;  $t=-24.27$ ,  $p<.01$ ) ve etnik köken ve dini görüşle alay etme boyutu ( $x=2.00$ ;  $t=-25.36$ ,  $p<.01$ ) orta değer 4'ten düşük olsa da sağlığa saldırı ve itibara saldırı boyutuna göre daha öncelikli olabilecek yıldırma davranışlarıdır.

Yıldırma faktörleri ile iş tatmini ( $x=4.65$ ;  $t=6.34$ ,  $p<.05$ ) arasında negatif yönlü korelasyon vardır. Personelin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırı, sağlığına saldırı, itibarına saldırı, sosyal ilişkilerine saldırı, etnik kökene ve dini görüşe saldırı ve iş arkadaşları tarafından tehdit ve negatif yönlü iletişim yapıldıkça, personelin iş tatmini azalmaktadır. Aynı zamanda personelin işte kalma niyeti ile iş tatmini arasında da olumlu yönde ilişki vardır. Personel işinden tatmin oldukça, işte kalma niyeti de artmaktadır. İşte kalma niyeti ( $x=4.55$ ;  $t=4.95$ ,  $p<.05$ ) ile yıldırma faktörleri arasında ise negatif yönlü bir korelasyon bulunmaktadır. Yıldırma faktörleri etkisini arttırdıkça, personelin işinde kalma niyeti azalacaktır. Haftalık çalışma süresi arttıkça, personelin işinden aldığı tatmin azalmaktadır ( $r=-.19$ ,  $p<.05$ ).

Personelin yaşı ile yıldırma boyutu arasındaki ilişki ters yöndedir. Personelin yaşı arttıkça, yıldırma boyutu etkisini azaltmaktadır. Yaş arttıkça daha çok yıldırma yaşam

kalitesi ve mesleki duruma saldırı ( $r=-.26, p<.05$ ) ve sosyal ilişkilere saldırı ( $r=-.21, p<.05$ ) boyutunda olmaktadır. Personelin sektördeki çalışma süresi arttıkça, yıldırma faktörlerinin etkisi azalmaktadır. Bu da personelin deneyiminin artması, yıldırmaya karşı önlem alabileceğinin göstergesidir. Personelin yaşı ile yıldırma boyutu arasındaki ilişki ters yöndedir. Aynı zamanda çalışma süresi arttıkça, personelin iş tatmini ( $r=-.12, p<.05$ ) azalmaktadır. Personelin haftalık çalışma saati arttıkça, yıldırma boyutunun seviyesi de artacaktır. Haftalık çalışma saati ile yıldırma faktörleri arasında pozitif yönlü korelasyon vardır. Ama haftalık çalışma saati arttıkça, iş tatmini ( $r=-.19, p<.05$ ) ve işte kalma niyeti eğilimi azalmaktadır ( $r=-.21, p<.05$ ).

#### **IV.7. Demografik Değişkenler ve Yıldırma Faktörlerinin Konaklama İşletmelerinde**

##### **Çalışan Personellerin İş Tatminine ve İşte Kalma Niyeti Eğilimlerine**

##### **Etkilerinin Regresyon Analizleri**

Demografik değişkenlerin ve yıldırma faktörlerinin, konaklama işletmelerinde çalışan personellerin iş tatmini ve işte kalma niyeti eğilimlerine etkisini ortaya çıkarmak için regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo IV.7.1'den de görülebileceği gibi demografik değişkenlerin konaklama işletmelerinde çalışan personellerin iş tatmininde % 5 oranında bir etkisi olmuştur ( $F=6.817, p<.05$ ). Yıldırma faktörleri çalışan personelin iş tatminini %23 oranında açıklamıştır ( $F=13.587, p<.001$ ). Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar ( $Beta=-.28, p<.05$ ) ve iş arkadaşları tarafından tehdit edilme ve negatif içerikli iletişim ( $Beta=-.18, p<.05$ ) bu açıklamada etkili olmuştur. Düzeltilmiş  $R^2$  değerleri parantez içinde verilirken  $R^2$  değerleri de tabloda sunulmuştur.

Tablo IV.7.2'de ise personelin işte kalma niyeti eğilimi ile ilgili regresyon gösterilmiştir. Demografik değişkenlerin, personelin işte kalma niyeti eğilimleri üzerinde anlamlı etkisi olmamıştır ( $F=8.272, p<.05$ ). Yıldırma faktörleri, çalışan personelin işte



Tablo IV.7.1: Demografik Değişkenler ve Yıldırma Faktörlerinin Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personellerin İş Tatminine Etkilerinin Regresyon Analizi

	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> değişim	F-Testi
Demografik değişkenler		.06(.05)	.052	6.817**
Yaş	-.007			
Toplam çalışma süresi	.071			
Çalışma saati	-.076			
Yıldırma faktörleri		.26(.24)	.23	13.587**
Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı	-.28*			
Sağlığa saldırı	-.03			
İtibara saldırı	.05			
İş arkadaşlarından tehdit ve negatif iletişim	-.18*			
Sosyal ilişkilere saldırı	-.01			
Etnik köken ve dini görüşle alay	-.11			

N:309; \* p<.01, \*\*p<.001; parantez içinde verilen R<sup>2</sup> skorları düzeltilmiş R<sup>2</sup> dir.

kalma niyeti eğilimini %15 gibi düşük bir oranda açıklamıştır. Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı (Beta= -.19, p<.01) ve etnik köken ve dini görüşle alay etme (Beta= -.16, p<.05) boyutları bu açıklamada etkili olmuştur.

Yıldırma faktörlerinin çalışan personelin iş tatminine ve işte kalma niyeti eğilimlerini düşük oranlarda açıklamasının nedenleri, dahil edilmeyen diğer bağımsız değişkenlerin (çalışma şartları, iş kültürü gibi) çalışan personelin iş tatmini ve işte kalma niyeti eğilimlerine etki edebileceği veya daha fazla yıldırma maruz kalan personelin bu soruyu cevaplamaması gösterilebilir.

Tablo IV.7.2: Demografik Değişkenler ve Yıldırma Faktörlerinin Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personellerin İşte Kalma Niyeti Eğilimlerine Etkilerinin Regresyon Analizi

	Beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> değişim	F-Testi
Demografik değişkenler		.073	.064	8.272**
Yaş	.078			
Toplam çalışma süresi	.019			
Çalışma saati	-.191			
Yıldırma faktörleri		.17	.15	6.520**
Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı	-.19*			
Sağlığa saldırı	.04			
İtibara saldırı	.08			
İş arkadaşlarından tehdit ve negatif iletişim	-.05			
Sosyal ilişkilere saldırı	-.11			
Etnik köken ve dini görüşle alay	-.16*			

N:309; \*p <.01, \*\*p<.001; parantez içinde verilen R<sup>2</sup> skorları düzeltilmiş R<sup>2</sup> dir.

## V.BÖLÜM

### SONUÇ

#### V.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın örneklemini 238 konaklama işletmesi personeli oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak, yıldırma davranışlarını farklı açıdan ölçen iki sayfalık bir anket kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak kolayda örneklem yöntemi seçilmiş ve veriler araştırma yöntemleri araştırma konusunda bilgili, turizm ve işletme eğitimi alan üniversite öğrencileri tarafından toplanmıştır. Alınan örneklemin ana kütleyi (konaklama işletmesi personelleri) temsil etmesini kontrol etmek için elde edilen anketlerin farklı demografik nitelikteki çalışan personellerden ve farklı departmanlarda çalışan personellerden alınmasına özen gösterilmiştir. Araştırmanın bulgular kısmında verilen tablolardan da görüldüğü gibi veriler farklı departmanlarda çalışan personeller arasında iyi bir dağılım göstermektedir.

Araştırmada test edilen bağımlı değişkenlerden yıldırma davranışları faktörleri elli üç soru ile ölçülmüştür. Faktörler kendi arasında yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı, sosyal ilişkilere saldırı, iş arkadaşları tarafında tehdit ve negatif içerikli iletişim, itibara saldırı, sağlığa saldırı olmak üzere beş gruba ayrılmıştır. Ama yapılan faktör analizinde etnik köken ve dini görüşle alay etme faktörü de altıncı faktör olarak eklenmiştir. Sorulan sorulara cevaplar 1: hiç katılmıyorum, 4: ortadayım (nötrüm), 7: tamamen katılıyorum aralığında 7'li likert tipi ölçekle alınmıştır.

Araştırmada test edilen iş tatmini eğilimi değişkeni üç soru ile ölçülmüş ve birinci soru; “ genellikle burada çalışmaktan hoşlanmıyorum” şeklinde ifade edilmiştir. Bu

ifadeye cevap şıkları olarak 1: hiç katılmıyorum 4: ortadayım (nötrüm) 7: tamamen katılıyorum olarak belirlenmiştir. İş tatmininin ikinci sorusu ise “ her şeyi hesaba kattığımda işmden hoşlandığımı söyleyebilirim” şeklinde ifade edilmiştir. Bu ifadeye cevap şıkları 1: hiç katılmıyorum 4: ortadayım (nötrüm) 7: tamamen katılıyorum olarak belirlenmiştir. Üçüncü soru ise, “yaptığım işten memnunum” olarak belirlenmiştir. Bu ifadeye cevap şıkları olarak 1: hiç katılmıyorum 4: ortadayım (nötrüm) 7: tamamen katılıyorum olarak belirlenmiştir.

Araştırmada test edilen çalışan personelin işte kalma niyeti eğilimleri bir soru ile ölçülmüştür. Soru “ bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum” şeklinde ifade edilmiştir. İfadenin cevap şıkları 1: hiç katılmıyorum 4: ortadayım (nötrüm) 7: tamamen katılıyorum olarak belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce yapılmış yıldırma davranışları Leymann tipolojisi LIPT (1990) ve Zapf (1996) çalışmalarından uyarlanmıştır. Uzmanlar ölçeklerin uyarlandığı dilde ve kültürde tecrübeli oldukları için güvenilirlik analizleri yapılmış ve hepsinin önerilen .70 Cronbach alpha değerinin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın istatistiki analizleri SPSS (Statistical Package for Social Sciences, Version 12.0 ) paket programı ile yapılmış ve bağımlı değişkenler aritmetik ortalamalarla hesaplanan indexlerle oluşturulmuştur.

## **V.2. Bulgular**

Bu bölümde, konaklama işletmelerinde çalışan personellerine yapılan yıldırma davranışlarının boyutu, personellerin iş tatmini ve işte kalma niyeti eğilimleri oniki farklı bağımsız değişken grupları içerisinde karşılaştırılmakta ve sonuçlar tablolarla sunulmuştur. Analizlerde öncelikle konaklama işletmelerinde çalışan personelin demografik özellikleri ve çalıştıkları konaklama işletmelerinin özellikleri sınıflandırılmıştır. İkinci olarak

Leymann'ın tipolojisinin (Leymann Inventory of Psychological Terrorization- LIPT: Leymann, 1990) faktör yapısını ortaya çıkarmak için faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra faktör boyutları ve konaklama işletmelerinde çalışan personelin yıldırma boyutunun çeşitli değişkenlere göre farklılıkları olup olmadığını ortaya çıkarmak için varyans analizi ve t-testi kullanılmıştır. Bir sonraki analiz korelasyon analizi, çalışmada kullanılan sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri açıklaması ve yapılan regresyon analizinin yorumlanmasına yardımcı olması açısından önemlidir. ANOVA analizleri kullanılarak belirlenen üç bağımlı değişkenin, demografik ve yıldırma faktörleri değişkenleri gruplarında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Grupların örneklem büyüklüklerinin en az 20 olmasına özen gösterilmiştir. Aynı zamanda analizlerin varsayımlarında sapma olup olmadığı test edilmiştir. Son olarak yıldırmanın boyutunun iş tatminine ve işin devamlılığına etkisini ortaya çıkarmak için regresyon analizi yapılmıştır.

Son üç ay içerisinde Leymann Tipolojisindeki ve daha sonra eklenen yıldırma davranışlarına maruz kalma boyutu incelendiğinde, ankete katılanların %30'u yıldırma eylemlerine maruz kalmaktadır. Görünüşte %30 oranında yıldırmaya maruz kalınması düşük görülmese aslında etkileri bakımından büyük bir orandır. Bu oranın etkileri işletmeye daha fazla bir oran olarak geri dönecektir. İşletmede çalışan personelin sağlık masrafları, verimliliğin düşmesi, iş kazalarının artması, müşteri memnuniyetinin düşmesi şeklinde olabilmektedir. Aynı imkanları sunan başka işletmelerde çalışmayı düşünenler ise %43 oranındadır. Ankete katılanların %57'si ise aynı işletmede çalışmayı tercih etmektedir. İşte kalma niyeti ve iş tatmini eğilimleri olarak yüksek bir oran çıkmazken, personelin genel kanısı aynı işletmede devam etmeyi sürdürmektir.

Yapılan faktör analizi, bir faktördeki maddelerin yükleme değerini, her bir faktörün özdeğerini ve açıkladığı varyansı ve faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) değerlerini

göstermektedir. Leymann'ın Tipolojisine göre (LIPT), bu çalışmada bulunan faktör yapısı çok az farklılık göstermektedir. Özgün ölçekte bir faktörü (boyutu) oluşturan maddeler bu örneklem verilerinde ikiye bölünüp paralel faktör oluştursa da ayrı ayrı oluşan bu faktörlerde toplanan maddeler arasındaki farklılıklarının sebeplerini araştırılması ve yorumlanması yerinde olacaktır.

Leymann Tipolojisi için en yüksek varyansı açıklayan Faktör 1 (Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları) yöneticilerin, personelin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna karşı yıldırma yapımları şeklinde değerlendirilebilir. Faktör 2 (Sağlığa Saldırıları) çalışan personelin sağlığına saldırıları, onlara maddi zararlar verilerek yapılan yıldırma davranışlarını belirtmektedir. Faktör 3 ( İtibara saldırılar), çalışan personelin itibarına saldırıları, çalışanları psikolojik rahatsızlığı olduğunu iddia etme, giyim tarzı ve özrü ile alay etme biçimindeki yıldırma davranışlarıdır. Faktör 4 (İş arkadaşlarından Tehditler ve İletişimi Engelleyen Davranışlar), çalışan personelin iş arkadaşları tarafından sözlü ve yazılı tehditler almasını, telefonla terörü ve iş arkadaşları tarafından jest ve mimikle iletişime kapalı olduğunu ima etmeleriyle oluşan yıldırma davranışlarını belirtmektedir. Faktör 5 (Sosyal İlişkilere Saldırıları), hem yönetim hem de iş arkadaşları tarafından çalışan personellere sosyal ilişkilerde yıldırma ve bulunduğu çevreden uzaklaştırmayı amaçlayan yıldırma davranışları belirtilmiştir. Faktör 6 (Etnik Köken ve Dini Görüşle Alay Etme), yönetici ve iş arkadaşları tarafından, çalışanın memleketi, etnik kökeni ve dini görüşü ile alay etmeyi içeren yıldırma davranışlarını temsil etmektedir. İlk beş faktör Leymann Tipolojisi ile aynı iken, altıncı faktör Leymann Tipolojisinde itibara saldırılar kısmında yer almasına rağmen, bu çalışmada ayrı bir faktör olarak belirtilmiştir. Bu faktörün oluşmasında Türkiye'deki etnik köken farklılıkları, dini görüşün turizmde çalışan personel üzerinde değer yargısı farklılığı doğurabileceği olarak düşünülebilir.

Bu çalışmada, turizm sektöründeki konaklama işletmelerinde çalışan personel üzerinde yıldırma davranışlarının boyutu düşük çıkmıştır. Bunun sebebi ise ülke turizminin büyük bir çoğunluğunu özel sektörün oluşturması, sektörde çalışanların rahatlıkla sektördeki başka bir işletmede çalışma olanağı bulması, genç ve dinamik yapıda olan çalışanların yıldırılmadan etkilenmelerinin az seviyede olması olarak açıklanabilir. Yıldırma kavramı ülkemizde yeni tanınan bir kavram olması da yıldırma boyutunun düşük olmasında etkili olabilmektedir. Bunun yanı sıra işinden memnun olan ve çalıştığı işletmedeki olanakları sunan başka işletmelerde çalışmak isteyenlerin sayısının da az olması, personelin işyerinden yeterince memnun olduğu anlamına gelmesine rağmen, çalışan personeller bu konuya sadece kısmen katılmaktadırlar.

T -testi analizleri ile iki kategorili gruplar arasında yıldırma faktörleri, personelin iş tatmini ve işte kalma niyeti eğilimleri açısından aralarında bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyetin yıldırma davranışlarında önemli bir etken olmadığı kanısına varılmıştır. Bu çalışmada bulunan cinsiyetin yıldırma için önemli bir etken olmadığı sonucu Lee (2002) literatür taraması makalesinin genel bulgularıyla paralellik göstermektedir. Cinsiyetle ilgili yapılan çalışmada yıldırma seviyesi yüksek çıkarken, bu çalışmada yıldırma boyutu düşüktür. Cinsiyetin sadece iş arkadaşlarından tehdit alma ve negatif yönlü iletişim faktörü bayanlarda daha yüksektir. Bunu da bayan çalışanların genelde kat hizmetleri gibi departmanlarda daha çok çalışması, erkek çalışanlar tehditlere karşı daha savunmacı rol izleyebilirken, bayan çalışanlar daha kolay sindirilmektedir. Ayrıca Türkiye'nin ekonomik yapısında özellikle özel sektörde ve konaklama sektöründe bayan çalışanların durumu göz önünde bulundurulduğunda yıldırma daha çok maruz kalacağını göstermektedir. Ülkemizde tam olarak bayan personelin kendi haklarını savunamamaları, daha ataerkil toplum yapısı da bu çalışmaya yansımış olabilir.

Medeni durumda ise, bekar personeller, evli personele göre daha çok yıldırımaya maruz kalmıştır. Bekar personelin yıldırımaya maruz kaldığı kategori ise daha çok Yaşam kalitesi ve mesleki durum boyutunda ve sosyal ilişkilerde olmuştur. Bekar personelin sosyal ilişkilerine saldırılar boyutunda evli personele oranla daha fazladır. Bunlara bağlı olarak da evli personelin işinde kalma niyeti, bekar personele oranla daha fazla olmaktadır. Sonuçta, yıldırma davranışlarının yüksek olduğu durumlarda bekar personeller daha çok etkilenebilecektir. Evli personelin ailesinin desteği, iş sonrasında geçirdiği zaman, yeme ve içme ihtiyaçlarını daha rahat sağlaması yıldırma davranışlarının etkisini azaltmaktadır. Bekar personelin ev ortamından uzak olması, yalnızlık hissi, iş dışında temel ihtiyaçlarını da dışardan karşılaması ve zorluk yaşaması yıldırımadan etkilenmesini kolaylaştırmaktadır. Genel olarak bakıldığında ise, yıldırma davranışlarının boyutu düşük seviyededir.

Konaklama işletmelerinin faaliyet süresi incelendiğinde işletmeler yıl boyu açık ve sezonluk olmak üzere iki kategoriye bölünmüştür. Yıl boyu açık olan işletmelerde zamanla personel arasında yıldırma davranışları gelişmektedir. Ama sezonluk işletmelerde bu durum sezon sonu belli olduğundan fazla belirleyici olmamaktadır. Ayrıca yıl boyu açık işletmelerde, personel devamlı çalışacağı bilincinin, terfi etme beklentilerinin olması, sezonluk işletmelere oranla daha fazladır. Bu yüzden personel arasında yıldırma davranışların olması beklenebilir. Bu bölümde de yıldırma seviyesi yüksek değildir. Turizm sektöründe başka bir iş bulma kolaylığı, özel sektör olması, çalışanların işle ilgili beklentilerinin fazla olmaması, bu tür davranışların seviyesini yükseltmemektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışan personelin eğitim düzeyi dört grupta incelenmiş ve ANOVA analizleri ile grup ortalamaları karşılaştırılmıştır. Yıldırma faktörlerinin diğer boyutları arasında eğitim düzeyi açısından önemli bir fark bulunmazken, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırıda, ilkokul mezunu personeller, üniversite mezunlarına göre daha

fazla yıldırmaya maruz kalabilmektedir. Buna göre ankete katılan konaklama işletmesi çalışanları, işletmedeki yıldırma davranışlarının boyutu konusunda olumsuz tavır içerisindeyler. İşletmedeki yıldırma boyutu yüksek değildir. Ama eğitim seviyesi düşük çalışanların yıldırmaya eğitim seviyesi yüksek kişilere göre yıldırmaya daha kolay maruz kalabileceği ortaya çıkmıştır.

Gelir seviyesi dört gruba bölünmüştür. Gelir seviyesi düşük personelin, işletmede çalışan gelir seviyesi daha yüksek personele oranla yıldırmaya maruz kalabilmektedir. İş tatminine bakıldığında, gelir seviyesi yüksek olan personelin, gelir seviyesi düşük olan personele göre işteki tatmin seviyesi yüksektir. Buradaki yıldırma boyutu düşük seviyededir. Anketi yanıtlayan personelin yıldırmaya maruz kalması konusunda olumsuz tavır takınmaktadır.

Personelin çalıştığı departman beş bölümde ele alınmıştır. Yiyecek içecek departmanı (servis, mutfak bar dept.), önbüro (resepsiyon, rezervasyon, odalar bölümü), kat hizmetleri (çamaşırhane, bahçe işleri, housekeeping) idari bölüm (muhasabe, yönetim, satın alma, finansman, krediler) ve diğer (teknik servis, animasyon, güvenlik vs) olarak bölümlendirilmiştir. Personeli çalıştığı departman ile yıldırma faktörleri arasında karşılaştırmalar farklılıklar göstermektedir. Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı boyutunda, yiyecek içecek departmanında çalışan personel, diğer departmanlara göre daha fazla etkilenmektedir. Yıldırmanın olmadığını olumsuz tavırla ifade etmelerine rağmen, yıldırma olarak daha çok bu departmanda çalışan personel etkilenecektir. İdari kısımda çalışan personel, yiyecek içecek departmanında çalışan personele göre işten daha çok tatmin olmaktadır. Bu bölümde de yıldırma seviyesi düşük olmasına rağmen, tüm faktörlerden etkilenebilecek departman yiyecek içecek departmanıdır. İşin yoğun olması, müşterilerle sürekli iletişimin olması, emir komuta zincirinin olması, yapılan işin hem



bedenen hem de zihnen yorucu olması, çalışılan ortamda çok fazla iş arkadaşının olması yıldırma ortam sağlamaktadır.

Bu çalışmada, personelin çalıştığı işletmedeki ünvanı ile yıldırma faktörleri arasında farklılıklar gösterilmeye çalışılmıştır. Yaşam kalitesi ve mesleki durum boyutunda, alt kademe çalışan personel, amir veya şeflerden daha fazla oranda yıldırma maruz kalabilmektedir. Ama yıldırma boyutu bu çalışmada düşük çıkmıştır. Bundan dolayı böyle bir yıldırma davranışı alt kademe personelde daha fazla görülecektir. Şef ya da amirler, alt kademe çalışanlara göre daha az sosyal ilişkilere saldırı yaşamaktadır. Olumsuz tavır takınılsa da olası yıldırma faktörleri etkisini en çok alt kademe çalışan personelde gösterecektir (Vandekerckhove ve Commers 2003). Ama her kademe çalışanda farklı boyutlarda yıldırma yaşanabilir (Zapf ve Leymann, 1996). Personelin iş tatminini incelediğimizde orta kademe çalışan personel alt kademe personele göre daha fazla işinden tatmin almaktadır. Bu tatminde yıldırmanın az yaşamalarının da payı vardır. Yalnız bu faktör personellerin tatmin seviyesi konusunda belirleyici bir oran olmamıştır.

Personelin çalıştığı otel tipi ile yıldırma faktörleri, iş tatmini ve işte kalma niyeti arasında farklılıklar gösterilmeye çalışılmıştır. Yerli zincir otellerde çalışan personel, diğer otellerde çalışan personele göre daha fazla yıldırma yaşamaktadır. Bu seviye düşük ve olumsuz tavır olarak görülse de aradaki farklılık ileride oluşacak yıldırma davranışlarının daha çok bu tip otellerde hissedileceğini göstermektedir. Sağlığa saldırı, itibara saldırı, iş arkadaşları tarafından tehdit ve negatif yönlü iletişim ve etnik köken ve dini görüşle alay etme boyutunu, yerli zincir otel personeli, hem bağımsız hem de grup otellerinden daha fazla yaşayabilecektir. Ama seviye olumsuz ve düşüktür. Sosyal ilişkilere saldırıda durum değişmemektedir. Anketi yanıtlayan personeller bu durumda olumsuz tavır içerisindeyler. İş tatmini ve çalışanların işte kalma niyeti ile otel tipi arasında farklılıklar görülmemiştir.

Grup ve bağımsız otellerde çalışan personel daha az yıldırma yaşamlarının sebebi, yerli zincir otele göre daha az çalışan ile ortamda bulunma, daha az üst, şef veya amirle çalışmaları, emir komuta zincirinin daha esnek olması ve yönetimin daha koordineli olması olabilmektedir.

Yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar faktörünün 7'li likert ölçeğindeki ortalama değer olan 4'ten anlamlı olarak küçük olması sektördeki personelin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırı şeklindeki yıldırma davranışlarından etkilenmediğini göstermektedir. Ancak diğer faktörlere göre en çok bu boyutta yıldırma davranışları gösterilmektedir. Sosyal ilişkilere saldırı boyutu ve etnik köken ve dini görüşle alay etme boyutu orta değer 4'ten düşük olsa da sağlığa saldırı ve itibara saldırı boyutuna göre daha öncelikli olabilecek yıldırma davranışlarıdır.

Personelin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırı, sağlığına saldırı, itibarına saldırı, sosyal ilişkilerine saldırı, etnik kökene ve dini görüşe saldırı ve iş arkadaşları tarafından tehdit ve negatif yönlü iletişim yapıldıkça, personelin iş tatmini azalmaktadır. Aynı zamanda personelin işte kalma niyeti ile iş tatmini arasında da olumlu yönde ilişki vardır. Personel işinden tatmin oldukça, işte kalma niyeti de artmaktadır. İşte kalma niyeti ile yıldırma faktörleri arasında ise negatif yönlü bir korelasyon bulunmaktadır. Yıldırma faktörleri etkisini arttırdıkça, personelin işinde kalma niyeti azalacaktır. Haftalık çalışma süresi arttıkça, personelin işinden aldığı tatmin azalmaktadır.

Personelin yaşı ile yıldırma boyutu arasındaki ilişki ters yöndedir. Personelin yaşı arttıkça, yıldırma boyutu etkisini azaltmaktadır. Yaş artıkça daha çok yıldırma, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı ve sosyal ilişkilere saldırı boyutunda olmaktadır. Personelin sektördeki çalışma süresi arttıkça, yıldırma faktörlerinin etkisi azalmaktadır. Bu da personelin deneyiminin artması, yıldırmaya karşı önlem alabileceğinin göstergesidir.

Personelin yaşı ile yıldırma boyutu arasındaki ilişki ters yöndedir. Aynı zamanda çalışma süresi arttıkça, personelin iş tatmini azalmaktadır. Personelin haftalık çalışma saati arttıkça, yıldırma boyutunun seviyesi de artacaktır. Haftalık çalışma saati ile yıldırma faktörleri arasında pozitif yönlü korelasyon vardır. Ama haftalık çalışma saati arttıkça, iş tatmini ve işte kalma niyeti eğilimi azalmaktadır.

Demografik değişkenlerin konaklama işletmelerinde çalışan personellerin iş tatmininde anlamlı bir etkisi olmamıştır. Yıldırma faktörleri çalışan personelin iş tatminini %23 oranında açıklamıştır. Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar ve iş arkadaşları tarafından tehdit edilme ve negatif içerikli iletişim bu açıklamada etkili olmuştur. Demografik değişkenlerin, personelin işte kalma niyeti eğilimleri üzerinde anlamlı etkisi olmamıştır. Yıldırma faktörleri, çalışan personelin işte kalma niyeti eğilimini %15 gibi düşük bir oranda açıklamıştır. Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı ve etnik köken ve dini görüşle alay etme boyutları bu açıklamada etkili olmuştur.

Yıldırma faktörlerinin çalışan personelin iş tatminine ve işte kalma niyeti eğilimlerini düşük oranlarda açıklamasının nedenleri, dahil edilmeyen diğer bağımsız değişkenler olan; çalışma şartları, iş kültürü gibi etkenlerin çalışan personelin iş tatmini ve işte kalma niyeti eğilimlerine etki edebileceği veya daha fazla yıldırmaya maruz kalan personelin bu soruyu cevaplamaması gösterilebilir.

### **V.3. Sınırlılıklar**

Çoğu araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın sonuçlarını etkileyebilecek bir dizi sınırlılığın olduğunu belirtmekte fayda vardır. Bu sınırlılıkların başında örneklem yöntemi ve sayısı gelmektedir. Olasılıklı örnekleme dayanan daha etkin yöntemlerle ve daha fazla sayıda konaklama işletmesi çalışanı ile yapılan araştırmalar daha belirgin sonuçlar verebilecektir. Ülke turizmi temsil eden bölgelerden daha fazla sayıda personele ulaşılması

daha etkin bir çalışma olmasını sağlayacaktır. Ülkemizde tam anlamıyla bu konuda ciddi çalışmaların olmaması, araştırmada zorluk yaşatmıştır.

#### **V.4. Gelecek Araştırmalara Öneriler**

Gelecek araştırmalarda yıldırma faktörlerini, iş tatminini ve personelin işte kalma niyeti eğilimlerini etkileyen nedenler daha derinliğine incelenmelidir. Ülkemizde turizmin yapısı ve politikası yeni olduğu düşünülürse, gelecekte yıldırma konusunda yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu kesindir. Yıldırma kavramı ülkemizde yeni bir kavram olmasından dolayı, bu konuda çok daha geniş yelpazeli çalışmalar gerekmektedir. Her sektörün kendine özgü yapısından dolayı, yıldırma davranışları farklılıklar gösterebilir. Ayrıca, konaklama işletmelerinde çalışan personelin işinin niteliği, iş ortamındaki iş akadaşı sayısı, çalışma şartları ve yönetimin politikaları yıldırma davranışlarında farklılık göstermesine neden olabilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, işletme içinde yıldırmaya maruz kalmış kişiler belirlenip, yıldırma davranışlarından etkilenme düzeyi incelenebilir. Bu kişilerle görüşülerek, yıldırma davranışlarının ne şekilde yapıldığı tespit edilebilir ve yıldırma davranışlarından etkilenme düzeyi incelenebilir. Ayrıca yine aynı durumdaki kişilerin sağlık sorunlarının nedenleri arasında yıldırma davranışlarının etkisinin olup olmadığı ispat edilebilir.

Ülkemizde yeni bir kavram olan yıldırma eylemlerini ülke hukukuna yansıtıp, bu davranışları yapan kişiler cezalandırılabilir. Ayrıca insan hakları beyannamesi ile desteklenebilir. Avrupa ve Amerikada yapılan hukuki çalışmalar incelenip, ülkemizin kültür yapısını ve değerlerini bozmadan hukuka geçirilebilir. Önlemin erken alınması, sorunun büyümesini ve gelişmesini engelleyecektir. Bu konularda yapılan araştırmalar desteklenmelidir.

İşletmeler kendi yapısı içinde yıldırımaya karşı politikalar geliştirebilir. Bu politikaları uygulayan işletmelerle işbirliğine girebilirler. İşletmeler kendi bünyesinde çalışanlarının yıldırma boyutunu ölçüp önlemleri erken alabilir. Bu işlemin masrafı, işletmenin yıldırma sonucu zararından daha azdır. Yapılacak araştırmalarda aynı nitelikteki işletmeler aynı kategoride çalışılması daha etkin sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Yıldırımaya karşı politikalar belirlenirken, bu konuda uzman kişilerden danışmanlık istenmelidir.

İleride yıldırma ile ilgili çalışmaların genelde insan davranışları ile birlikte ele alınmalıdır. Bunun için mutlaka sosyoloji ve psikoloji bilimlerinde faydalanmak gerekir. Yıldırımaya maruz kalan kişiler için bir web sitesi hazırlanıp, bu sitede bulunan uzman kişilerden mağdurların ne yapması hususunda yardım alınabilir. Son olarak kişiler bu yıldırma davranışlarını bilinçli ya da bilinçsiz şekilde yapmaktadır. Temelde her ne kadar işyerinde yıldırma yapılsa da yaşamımızın her döneminde ve her çevrede yıldırma yaşanmaktadır. Eğer çevremizdeki insanlara iyi şekilde davranırsak yıldırma davranışlarında azalma olacaktır. İnsanlara iyi davranma alışkanlığını kazandırdığımız zaman, yıldırmanın etkisi azalacak ve zamanla ortadan kalkacaktır. Her şeye rağmen, hukukumuzda yıldırma davranışlarına karşı önlem alınması hususunda çalışma yapılması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Archer, David (1999). "Exploring "Bullying" Culture in the Para-military Organisation." *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 94.
- Arpacıoğlu, Gülcan (01.11.2003a). "İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz." *HR Dergi*.85,23.
- Arpacıoğlu, Gülcan (01.12.2003b). "İşyerinde Zorbalık–2." *HR Dergi*. 86,18.
- Ayatar, Hazım (1971). *Uygulamalı Eğitim İstatistiği*. İstanbul. MEB.
- Bakırcı, Kadriye (1998). "İş Hukuku Açısından İşyerinde Cinsel Taciz." Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Basman, Emily S.(1992). *Abuse in the Workplace; management Remedies Westport Connecticut: Quorum Book*.
- Baykal, Adnan Nur (2005). *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*. (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Baypınar, Başar (2003). "İşyerinde Cinsel Taciz." *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2).
- Bennett, Mark W., Polden, Donald J.ve Rubin, Howard J.(1998). *Employment Relationship Law and Practise*. New York: Aspen Publishers Inc.
- Canadian Grocer (Nisan.2000). "On the Job Violence." *114*(3),12. Rogers Publishing Ltd.
- Cusack, Sean (2000). "Workplace Bullying: Icebergs in Sight, Soundings Needed." *The Lancet. London*. 356 (9248), 2118.
- Davenport, Noa, Schwartz, Ruth Distler ve Elliott, Gail Pursell (2003). *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- DeMarco, Rosanna (2002). "Nursing Theory and Concept Development or Analysis, Two Theories/A Sharper Lens: The Staff Nurse Voice in the Workplace." *Journal Advanced Nursing*, 38(6),549–569.
- Dierickx, Constance (2004). "The Bully Employee: A Survival Guide for Supervisors." *Super Vision*, 65(3),6–7.
- Djurkovic, Nikola, McCormack, Darcy ve Casimir, Gian (2004). " The Physical and Psychological Effect of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of the Psychosomatic and Disability Hypotheses." *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(4),469–497.
- Drago, Tito (2002). "Labor/Rights-Spain: Fightings Bullys in the Workplace." *Global Information Network*. New York, Inter Pres Service.
- Einarsen, Stale (1999). "The Nature and Causes of Bullying at Work." *International Journal of Manpower*, 20(2), 16–27.
- Einarsen, Stale (2000). "Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach." *Aggression and Violent Bahaviour*, 5(4), 379–401.
- Einarsen, Stale ve Skogstad, Anders (1996). "Bullying at Work Epidemiological Finding in Public and Private Organizations." *European Journal af Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185–202.
- Erbaş, Özgür (17.10.2004). "Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı." *Milliyet Gazetesi, Business Eki*, 969,11.
- Eser, Zeliha (2001). "Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinde Cinsel Tacizin Boyutları: Sınırlı Bir Örneklem Üzerinde Araştırma." *Doğu Akdeniz Üniveristesesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 33–64.

- Field, Tim (1996). *Bully in Sight. How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Denial by which Abuse Thrives.* Oxfordshire: Success Unlimited.
- Fleck, Fiona (2002). "In Europe, Group Seek to Attack Problem of Workplace Bullying." *Wall Street Journal*, 12.
- Fox, Suzy, Stallworth, Lamont E. (2005). " Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in the US Workplace." *Journal of Vocational Behaviour*, 66(3),438–456.
- Galtung, J.(1967). *Theory and Methods of Social Research.* George Allen Fourth Impress.
- Gates, George (2004). "Bullying and Mobbing." *Pulp&Paper*, 78(10),31.
- Golden Thomas R.(1996). *Swallowed by a Snake: The Gift of the Masculine Side of Healing.* Gaithersburg, MD: Golden Healing Publishing LLC.
- Goleman, Daniel (1995). *Duygusal Zeka* (7. Baskı). İstanbul: Varlık / Bilim.
- Hattatoğlu, Dilek (1995). "İşyerinde Cinsel Taciz." *Sendikal Rehber*, DİSK Yayınları:17.
- Heine, Hans J. (1995). "An Underestimated Workplace Terror: Mobbing." *Mananing Office Techonology*, 40(5), 41–42.
- Jarreta, Begona Martinez, Campayo, Javier Garcia, Gascon, Santiago ve Bolea, Miguel (2004). "Medico- Legal Implications of Mobbing a False Accusation of Psychological Harassment at the Workplace." *Forensic Science International*, 146(1), 17–18.
- Kaplan, Abraham(1964). *The Conduct of Inquiry. Methodology for Behavioral Science.* Chandler.
- Karasar, Niyazi (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi.* (10. Baskı). Ankara: Nobel Yayım.



- Kudielka, Brigitte M. ve Kern, Simone (2004). "Cortisol Day Profiles in Victims of Mobbing (Bullying at the Work Place): Preliminary Results of a First Psychobiological Field Study." *Journal of Psychosomatic Research*, 56,149–150.
- Lee, Deborah (2002). "Gendered Workplace Bullying in the Restructured UK Civil Service." *Personel Review*, 31(1), 205–227.
- Leymann, Heinz (1990). *Pesentation Av LIPT-Formularet: Konstruktion, Validering, Utfall,(presentation of the Leymann Inventory of Psychological Terrorisation LIPT Qustionaire: Construction, Validation and Outcome)*.Violen Inom Praktikertjanst, Stockholm.
- Leymann, Heinz (1992). " *Fran Mobbing til Utslagning i Arbetslivet( from Bullying to Expulsion from Working Life)*." Publica. Stockholm, Sweden.
- Leymann, Heinz (1993a). "Atiologie und Haufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz-Eine Übersicht uber die Bisherige Forschung."("Etiology and Frequency of Mobbing at Work- a Review of Existing Research"). *Zeitschrift fur Personalforschung*, 7, 83–271.
- Leymann, Heinz (1993b). *Mobbing- Psychoterror am Arbeitsplatz und Wie Man Sich Dagegen Wehren Kann,(Mobbing- Psychological Terror at Work, and How One Can Defend Oneself)*. Rowohlt, Taschenbuch Verlag GmbH. Reinbeck. Hamburg.
- Leymann, Heinz (1995). *Der Neue Mobbing Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote.(The New Mobbing Report)*. Rowohlt, Reinbek. Hamburg.
- Leymann, Heinz (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work." *Eurpean Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2),165–184.

- Leymann, Heinz ve Gustafsson, Annelie (1984). “*Psykiskt Valid i Arbetslivet. Tva Explorativa Undersokningar (Psychological Violence at Work Places: Two Explorative Studies)*.” Undersokningsrapport 42. Arbetarskyddsstyrelsen. Stockholm.
- Leymann, Heinz ve Gustafsson, Annelie (1996). “Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stres Disorders.” *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(2), 251–275.
- Librairie Larousse (1986). *Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi*. 16.cilt. s:8240  
İnterpress Basın ve Yayıncılık A.Ş. Adına.
- Lin, Nan(1976). *Foundation of Social Research*. McGraw- Hill.
- Lorenz, Konrad (1963). *Das Sogennante Böse*. Wien: Dr. G. Borotha-Schoeler Verlag.
- Lorenz, Konrad (1991). *Here I Am- Where Are You? The Behaviour of The Greylag Goose*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Ludwig, Malte M., Klingmüller, Dietrich (1998).“ Mobbing im Krankenhaus: Psychoterror im Berufsalltag Zwingt oft zur Kündigung.” *Deutsches Arztebl*, 23, 312–314.
- Mahoney, Stanley C.(1967). *The Art of Helping People Effectively*. New York: Ass. Pres.
- Mann, Thomas (Ekim.2001) “Mobbinge Son Verilmeli.” *Toplum*,
- Miller, Karen Lowry.(14.08.2000). “ They Call It "Mobbing"; A New Kind of Workplace Harassment, or An Old One with A New Name? Either Way, Europe Are Upset.” *Newsweek*, New York, 44.
- Mikkelsen, Eva Gemzoe ve Einarsen, Stale.(2002). “Relationships between Exposure to Bullying at Work and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-Efficacy.”*Scandinavian Journal of Psychology*, 43(5), 397- 405.

- Mutlu, Erol (1998). *İletişim Sözlüğü* (3.Baskı). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları / Ark.
- Namie, Gary (2003). "Workplace Bullying: Escalated Incivility." *Ivey Business Journal*, 68(2), 1–7.
- Namie, Gary ve Namie, Ruth (2000). *The Bully at Work. What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job*. Naperville, IL: Sourcebooks, Inc.
- Nield, Klaus (1996). "Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239–249.
- Oğuz, Şeref (16.08.2003). "İşyeri Salgını Mobbing ile Mücadele Kolay Değil." *Tercüman Gazetesi*,
- Özdamar, Kazım (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (1.Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Pasquale, Verena Di (19.08.2002). "Study Examines "Mobbing" at the Workplace." *SFS Istitute for Social Research Analyses*.
- Personel Today (30.04.2004). Anonymous. "HR to Play Vital Role in Project to Tackle Bullying." 3.
- Ramage, Roderick (1996). "Mobbing in the Workplace." *New Law Journal*, (<http://www.law-office.demon.co.uk/art%20mobbing-1.htm>)
- Schwickerath, Josef (2001). "Mobbing am Arbeitsplatz: Aktuelle Konzepte zu Theorie, Diagnostik und Verhaltenstherapie." *Psychotherapeut*, 46(1) 199–213.
- Selltiz, C. Jahoda M. Deutch ve Cook S.W.(1976) "Research Methods in Social Relations" Third ed. Holt, Rinehart and Winston.
- Sexton, Fiona (2003). "Fighting Back." *Australian CPA*, 73(8), 52–54.

- Sinclair, Adele (1998). *Harassment: Discrimination in Interpretation*. Web Journal of Current Legal Issues. Blackstone Press Ltd.
- Smith, Peter S., Singer, Monica, Hoel, Helge, Cooper, Cary L. (2003). "Victimization in the School and the Workplace." *British Journal of Psychology*, 94(2),175–188.
- Tekinalp, Şermin ve Uzun, Ruhdan (2004). *İletişim Araçları ve Kuramları*. (1. Baskı). İstanbul: Derin Yayınları.
- The Mobbing Encyclopaedia, Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing. (<http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>).
- Toren, Mike (2003). "Beating the Bully." *Australian CPA*, 73(8),54.
- Turul, Özge (2001). "Taciz, Depresyon, İstifa..." (<http://www.radikal.com.tr/2001/01/227yasam/01tac.shtml>)
- Vandekerckhove, Wim ve Commers, M.S. Ronald (2003). "Downward Workplace Mobbing: A Sing of the Times?". *Journal of Business Ethics*, 45(1),41–50.
- Vartia, Maarit (1996). "The Sources of Bullying- Psychological Work Environment and Organizational Climate." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203–214.
- Wyatt, Judith ve Hare, Chanuncey(1997). *Work Abuse. How to Recognize and Survive H*. Rochester, Vermont. Schenkman Boks, Inc.
- Westhues, Kenneth(1998). *Eliminating Professors: A guide to the Dismissal Process*. Queanston Kanada, Kempner Collegium publications.
- Yamada, David C.(2000) "The Phenomenon of "Workplace Bullying" and the Need for Status-blind Hostile Work Environment Protection" *Georgetown Law Journal*,
- Yücel, Deniz (2004). "İşyerinde Depresyon." (<http://216.239.53.10.../depresyon.htm+mobbing&hl=tr&lr=lang-tr&ie=UTF-8&inlang=t>).

- Yüçetürk, E. Elif (2002a). “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing.”  
([http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=224](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224))
- Yüçetürk, E.Elif (2002b). “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?” ([http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=226](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226))
- Zapf, Dieter (1999). “ Organisational, Workgroup Related and Personel Causes of Mobbing/Bullying at Work.” *International Journal of Manpower*, 20(1),70–85
- Zapf, Dieter ve Gross, Claudia (2001). “Conflict Escalaiton and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension.” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497–522.
- Zapf, Dieter, Knorz, Carmen ve Kulla, Matthias (1996). “On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes.”*Eurpean Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215–237.
- Zapf, Dieter ve Leymann, Heinz (1996). “Mobbing and Victimization at Work.” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5,2.
- Zippel, Kathrin (2003). “Practices of Implementation of Sexual Harassment Policies: Individual Versus Collective Strategies.” *Review of Policy Research*, 20(1),175–198.

**EKLER****EK 1: Pilot Çalışması İçin Geliştirilen Örnek****İsim:****No:****e-mail:****TURİZM İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARA YAPILAN YILDIRMA DAVRANIŞLARI ANKETİ**

Bu anket ile turizm sektöründe çalışanlara, işyerlerinde yapılan duygusal taciz ve yıldırma eylemlerinin düzeyi araştırılmaktadır. Yıldırma, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik biçimde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim yöneltme, tavır takınılmıştır. Sizin vereceğiniz yanıtlar doğrultusunda turizm sektöründe çalışan personelin işyerlerinde yıldırma davranışlarına maruz kalıp-kalmadığını ve bu davranışların boyutu hakkında geçerli bilgilere ulaşılabilecektir. Anketi cevaplararken (TR’de) **en son çalıştığınız turizm işletmesindeki durumu** göz önüne alınız. Teşekkürler.

**Yrd.Doç.Dr. Mustafa Tepeci****1.Bölüm: Demografik sorular**Cinsiyetiniz:  E  K

Yaşınız: .....

Aylık ortalama kişisel geliriniz (YTL): 0–349 350–599 600–849 850–999 1000 ve üstü

En son çalıştığınız turizm işletmesindeki çalışma süreniz:.....yıl ve..... Ay

Turizm Sektöründe Toplam aktif çalışma süreniz: ...yıl ve ... Ay

Çalıştığınız Turizm İşletmesinin türü (otel, tatil köyü, bağımsız restoran, seyahat acentası gibi.): .....

Çalıştığınız departman: ..... İşteki unvanınız-pozisyonunuz nedir?.....

Çalıştığınız işletmede ortalama, günde kaç saat çalışıyorsunuz?: .....

**2. Bölüm: İfade edilen faktörler açısından yıldırma boyutunun ne derece olduğuna dair sorular bulunmaktadır.**

Verilen derecelendirmeyi kullanarak size en uygun seçeneği daire içine alınız.

**(1)Hiç katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen katılıyorum****Kişinin kendisini göstermesini engellemek ve iletişim oluşumunu etkilemek:**

- 1.Üstünüz (şefiniz) kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor 1-----2-----3-----4-----5
- 2.Üstünüz tarafından sözünüz sürekli kesiliyor. 1-----2-----3-----4-----5
3. Birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 4.Üstünüz tarafından yüzünüze bağırılıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 5.Yaptığınız iş üstünüz tarafından sürekli eleştiriliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 6.Yaptığınız iş, iş arkadaşlarınız tarafından sürekli eleştiriliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 7.Özel yaşamınız üstünüz tarafından sürekli eleştiriliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 8.Özel yaşamınız iş arkadaşlarınız tarafından sürekli eleştiriliyor. 1-----2-----3-----4-----5
9. İş arkadaşlarınız tarafından telefonla rahatsız ediliyorsunuz. 1-----2-----3-----4-----5
- 10.Üstünüz tarafından sözlü tehditler alırsınız. 1-----2-----3-----4-----5
- 11.İş arkadaşlarınız tarafından sözlü tehditler alırsınız. 1-----2-----3-----4-----5
- 12.İş arkadaşlarınız tarafından jestler ve mimiklerle ilişki kurmanız reddedilir. 1-----2-----3-----4-----5
- 13.İş arkadaşlarınız tarafından imalı konuşmalarla ilişki kurmanız reddedilir. 1-----2-----3-----4-----5

**Sosyal ilişkilere saldırılar:**

- 14.Çevrenizdeki iş arkadaşlarınız sizinle iş hariç iş dışı zamanda konuşmuyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 15.Yönetim tarafından, size iş arkdş. izole edilmiş bir çalışma yeri verilir. 1-----2-----3-----4-----5
- 16.İş arkadaşlarınızın sizinle konuşması yönetim tarafından yasaklanır. 1-----2-----3-----4-----5
17. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanızı yönetim engeller. 1-----2-----3-----4-----5
18. İş arkadaşlarınız orada değilmişsiniz gibi davranıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 19.İşyerinde üstünüz tarafından önemsenmiyor, kayda alınmıyorsunuz. 1-----2-----3-----4-----5

**İtibarınıza saldırılar:**

- 20.İşyerinde sizin hakkınızda kötü, asılsız bilgiler yayılır. 1-----2-----3-----4-----5
- 21.Üstünüz tarafından başkalarının önünde gülünç duruma düşürülürsünüz. 1-----2-----3-----4-----5
- 22.İş arkadaşlarımız başkalarının önünde gülünç duruma düşürür. 1-----2-----3-----4-----5
- 23.Üstünüz tarafından psikolojik rahatsızlığınız olmakla suçlanırsınız. 1-----2-----3-----4-----5
- 24.İş arkadaşlarımız tarafından psikolojik rahatsızlığınız olmakla suçlanırsınız. 1-----2-----3-----4-----5
- 25.Üstünüz sizin giyim tarzınızı, saç stilinizi sürekli alaya alıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 26.İş arkadaşlarımız sizin giyim tarzınızı, saç stilinizi sürekli alaya alıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 27.Üstünüz tarafından psikolojik inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır. 1-----2-----3-----4-----5
- 28.Üstünüz tarafından bir özrünüze alay edilir. 1-----2-----3-----4-----5
- 29.İş arkadaşlarımız tarafından bir özrünüze alay edilir. 1-----2-----3-----4-----5
- 30.Sizi gülünç duruma düşürmek için iş arkadaşlarımız tarafından hareketleriniz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir. 1-----2-----3-----4-----5

**(1)Hiç katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen katılıyorum**

- 31.Üstünüz tarafından dini görüşünüzle alay ediliyor. 1-----2-----3-----4-----5
32. İş arkadaşlarınız tarafından dini görüşünüzle alay ediliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 33.Üstünüz tarafından siyasi görüşünüzle alay ediliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 34.İş arkadaşlarımız tarafından siyasi görüşünüzle alay ediliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 35.Üstünüz tarafından etnik kökeninizle veya memleketinizle alay ediliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 36.İş arkadaşlarımız etnik kökeninizle veya memleketinizle alay ediyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 37.Yönetim özgüveninizi zedeleyecek işleri yapmaya zorluyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 38.Yönetim tarafından çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 39.İş arkdş. tarafından çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 40.Yönetim tarafından kararlarınız sürekli sorgulanıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 41.İş arkadaşlarımız tarafından kararlarınız sürekli sorgulanıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 42.Üstünüz tarafından cinsel taciz ve cinsel teklif yapılıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 43.İş arkadaşlarımız tarafından cinsel taciz ve cinsel teklif yapılıyor. 1-----2-----3-----4-----5

**Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar:**

- 44.Yönetim tarafından yapmanız için iş veya görev verilmiyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 45.Yönetime göre sizin için özel görev yoktur. 1-----2-----3-----4-----5
46. Yönetim size verilen işler geri alır, ne iş yapacağınızı bilemezsiniz. 1-----2-----3-----4-----5
- 47.Yönetim tarafından sürdürmeniz için anlamsız görevler veriliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 48.Yönetim sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size veriyor 1-----2-----3-----4-----5
- 49.Yönetim tarafından işiniz sürekli değiştiriliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 50.Yönetim tarafından özgüveninizi etkileyecek işler veriliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 51.Yönetim tarafından sizin branşınız dışında görevler veriliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 52.Yönetim tarafından başarısızlığınız için sürekli zor görevler veriliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 53.Yönetim tarafından sizi psikolojik hasta edecek işler veriliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 54.Yönetim tarafından işiniz yanlış ve aşağılayıcı bir şekilde yargılanıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 55.Yönetimce itibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışında işler verir. 1-----2-----3-----4-----5
- 56.Yönetim tarafından evinize veya işyerinize zarar veriliyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 57.İş arkadaşlarımız tarafından evinize veya işyerinize zarar veriliyor. 1-----2-----3-----4-----5

**Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar:**

- 58.Üstünüz tarafından fiziksel olarak ağır işleri yapmaya zorlanıyorsunuz. 1-----2-----3-----4-----5
- 59.Üstünüz tarafından fiziksel şiddet tehditleri yalıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 60.İş arkadaşlarımız tarafından fiziksel şiddet tehditleri yapılıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 61.Üstünüz tarafından gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 62.İş arkadaşlarımız gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygular. 1-----2-----3-----4-----5
- 63.İşyerinde size üstünüz tarafından el ile sarkıntılık yapılıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- 64.İşyerinde size iş arkadaşlarınız tarafından el ile sarkıntılık yapılıyor. 1-----2-----3-----4-----5
- Son 3-4 ay içerisinde haftada en az 1 kez yukarıdaki davranışlardan birine veya birkaçına maruz kaldınız mı?

Evet  Hayır

Çalıştığımız işletmedeki olanakların aynısını sunan başka bir işletmede çalışmayı düşünür müsünüz?

Evet  Hayır

Genellikle burada çalışmaktan hoşlanmıyorum. 1-----2-----3-----4-----5

Herşeyi hesaba kattığımda, işimden hoşlandığımı söyleyebilirim. 1-----2-----3-----4-----5

Yaptığım işten memnunum. 1-----2-----3-----4-----5

Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum. 1-----2-----3-----4-----5

**Bu araştırmaya katkılarınız ve gösterdiğiniz çaba için teşekkürler.  
Yrd. Doç. Dr. Mustafa TEPECİ. Mersin Ün. Turizm İşl. Ve Otel. Y.Okulu**

## EK 2: Yıldırma Faktörleri Ölçeği

### TURİZM İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARA YAPILAN YILDIRMA DAVRANIŞLARI ANKETİ

Bu anket ile turizm sektöründe çalışanlara, işyerlerinde yapılan duygusal taciz ve yıldırma eylemlerinin düzeyi araştırılmaktadır. Yıldırma, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik biçimde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim yöneltme, tavır takınılmıştır. Sizin vereceğiniz yanıtlar doğrultusunda turizm sektöründe çalışan personelin işyerlerinde yıldırma davranışlarına maruz kalıp-kalmadığını ve bu davranışların boyutu hakkında geçerli bilgilere ulaşılabilecektir. Lütfen bütün soruları dikkatlice okuyup, hissettiğiniz şekilde cevaplayınız. Bu anket **bilimsel çalışma amacıyla** yapılmaktadır. Cevapları araştırmacıdan başka kimse görmeyecektir. Teşekkürler. Yrd. Doç. Dr. Mustafa TEPECİ.

**1. Bölüm:** İfade edilen faktörler açısından yıldırma boyutunun ne derece olduğuna dair sorular bulunmaktadır.

**Aşağıdaki ölçeği kullanarak 53 ifadeye ne ölçüde katıldığınızı rakamı daire içine alarak belirtiniz**

1	2	3	4	5	6	7
←----->						
Hiç		Katılmıyorum		Biraz		Nötrüm
Katılmıyorum		Biraz		Katılmıyorum (Ortadayım)		Katılıyorum
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum

#### **Kişinin kendisini göstermesini engellemek ve iletişim oluşumunu etkilemek:**

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1.Üstünüz (şefiniz) kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor.     | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 2.Üstünüz tarafından sözünüz sürekli kesiliyor.                       | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 3.Üstünüz tarafından yüzünüze bağırlıyor.                             | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 4.Yaptığınızı iş, iş arkadaşlarınız tarafından sürekli eleştiriliyor. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 5.Özel yaşamınız iş arkadaşlarınız tarafından sürekli eleştiriliyor.  | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 6. İş arkadaşlarınız tarafından telefonla rahatsız ediliyorsunuz.     | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 7.İş arkadaşlarınız tarafından sözlü tehditler alıyorsunuz.           | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 8.İş arkadaşlarınız jestler ve mimiklerle ilişki kurmanız reddeder.   | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 9.İş arkadaşlarınız imalı konuşmalarla ilişki kurmanız reddediliyor.  | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 10. İş arkadaşlarınızdan yazılı tehdit alıyorsunuz.                   | 1---2---3---4---5---6---7 |

#### **Sosyal ilişkilere saldırılar:**

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 11.Çevrenizdeki iş arkadaşlarınız sizinle iş hariç iş dışı zamanda konuşmuyor. | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 12.Yönetim, size iş arkadaşlarınızdan izole edilmiş bir çalışma yeri veriyor.  | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 13.İş arkadaşlarınızın sizinle konuşması yönetim tarafından yasaklanıyor.      | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 14. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız <u>yönetim</u> engeller.    | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 15. İş arkadaşlarınız orada değilmişsiniz gibi davranıyor.                     | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 16.İşyerinde üstünüz tarafından önemsenmiyor, kayda alınmıyorsunuz.            | 1--2--3--4--5--6--7 |

#### **İtibarınıza saldırılar:**

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 17.Üstünüz tarafından başkalarının önünde gülünç duruma düşürülüyorsunuz.             | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 18.Üstünüz tarafından psikolojik rahatsızlığınız olmakla suçlanırsınız.               | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 19.İş arkadaşlarınız tarafından psikolojik rahatsızlığınız olmakla suçlanırsınız.     | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 20.Üstünüz sizin giyim tarzınızı, saç stilinizi sürekli alaya alıyor.                 | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 21.Üstünüz tarafından bir özrünüze alay ediliyor.                                     | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 22.İş arkadaşlarınız tarafından bir özrünüze alay ediliyor.                           | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 23.Üstleriniz size akıl hastasıymış gibi davranıyor                                   | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 24.İş arkadaşlarınız size akıl hastasıymış gibi davranıyor.                           | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 25.Üstünüz tarafından dini görüşünüzle alay ediliyor.                                 | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 26. İş arkadaşlarınız tarafından dini görüşünüzle alay ediliyor.                      | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 27.Üstünüz tarafından etnik kökeninizle veya memleketinizle alay ediliyor.            | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 28.İş arkadaşlarınız etnik kökeninizle veya memleketinizle alay eder.                 | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 29.Yönetim tarafından özgüveninizi zedeleyecek işleri yapmaya zorlanıyorsunuz.        | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 30.İş arkadaşlarınız tarafından çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor. | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 31.Yönetim tarafından kararlarınız sürekli sorgulanıyor.                              | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 32.Üstünüz tarafından cinsel taciz ve cinsel teklif yapılıyor.                        | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 33.İş arkadaşlarınız tarafından cinsel taciz ve cinsel teklif yapılıyor.              | 1--2--3--4--5--6--7 |
| 34.Üstünüz tarafından alçaltıcı isimlerle anılıyorsunuz.                              | 1--2--3--4--5--6--7 |



**Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar:**

- 35.Yönetime göre sizin için özel görev yoktur. 1---2---3---4---5---6---7  
 36. Yönetim size verilen işler geri alınır, ne iş yapacağınızı bilemezsiniz. 1---2---3---4---5---6---7  
 37.Yönetim tarafından sürdürmeniz için anlamsız görevler veriliyor. 1---2---3---4---5---6---7  
 38.Yönetim sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor. 1---2---3---4---5---6---7  
 39.Yönetim tarafından işiniz sürekli değiştiriliyor. 1---2---3---4---5---6---7  
 40.Yönetim tarafından özgüveninizi etkileyecek işler veriliyor. 1---2---3---4---5---6---7  
 41.Yönetim tarafından sizin branşınız dışında görevler veriliyor. 1---2---3---4---5---6---7  
 42.Yönetim tarafından sizi psikolojik hasta edecek işler veriliyor. 1---2---3---4---5---6---7  
 43.Yönetim tarafından işiniz yanlış ve aşağılayıcı bir şekilde yargılanıyor. 1---2---3---4---5---6---7  
 44.Yönetim tarafından evinize veya işyerinize zarar veriliyor. 1---2---3---4---5---6---7  
 45. İş arkadaşlarınız tarafından evinize veya işyerinize zarar veriliyor. 1---2---3---4---5---6---7  
 46.Üstünüz tarafından size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunuyor. 1---2---3---4---5---6---7

**Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar:**

- 47.Üstünüz tarafından fiziksel olarak ağır işleri yapmaya zorlanıyorsunuz. 1---2---3---4---5---6---7  
 48.Üstünüz tarafından fiziksel şiddet tehditleri yapılıyor. 1---2---3---4---5---6---7  
 49.İş arkadaşlarımız tarafından fiziksel şiddet tehditleri yapılıyor. 1---2---3---4---5---6---7  
 50.Üstünüz tarafından gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor. 1---2---3---4---5---6---7  
 51.İş arkadaşlarımız gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygular. 1---2---3---4---5---6---7  
 52.İşyerinde size üstünüz tarafından el ile sarkıntılık yapılıyor. 1---2---3---4---5---6---7  
 53.İşyerinde size iş arkadaşlarımız tarafından el ile sarkıntılık yapılıyor. 1---2---3---4---5---6---7

Son 3-4 ay içerisinde haftada en az 1 kez yukarıdaki davranışlardan (53 madde) birine veya birkaçına maruz kaldınız mı?  Evet  Hayır

Çalıştığımız işletmedeki olanakların aynısını sunan başka bir işletmede çalışmayı düşünür müsünüz?  Evet  Hayır

- Genellikle burada çalışmaktan hoşlanmıyorum. 1----2-----3-----4-----5-----6-----7  
 Her şeyi hesaba kattığımda, işimden hoşlandığımı söyleyebilirim. 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
 Yaptığım işten memnunuzum. 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
 Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum. 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

**Demografik Sorular**

- 1.Cinsiyetiniz ..... E ....K 2.Yaşınız.....  
 3.Medeni durumunuz: \_\_\_ Evli \_\_\_ Bekar \_\_\_ Dul/Boşanmış  
 4.En son mezun olduğunuz okul: \_\_\_ İlkokul \_\_\_ Ortaokul \_\_\_ Lise \_\_\_ Üniversite  
 5.Aylık Ortalama kişisel geliriniz (YTL) a)0-349 b)350-599 c)600-849 d)850-999 e) 1000 ve üstü  
 6.İşletmenizdeki çalışma süreniz ..... yıl ve ..... ay  
 7.Çalıştığımız departman..... 8.İşteki Unvanınız/pozisyonunuz nedir ? .....  
 9.Ortalama günde kaç saat çalışıyorsunuz ?.....  
 10.Çalıştığımız otel: \_\_\_ Yerli zincir \_\_\_ Uluslar arası zincir \_\_\_ Bağımsız \_\_\_ Grup oteli  
 11.Çalıştığımız otel: \_\_\_ Yıl boyu açık \_\_\_ Sezonluk 12. Otelin yıldız sayısı: .....

**Bu araştırmaya katkılarınız ve gösterdiğiniz çaba için teşekkürler.**  
**Yrd. Doç. Dr. Mustafa TEPECİ. Mersin Ün. Turizm İşl. Ve Otel. Y.Okulu**