

**T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE YILDIRMA DAVRANIŞLARI (MOBBING): İZMİR'DEKİ 5
YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
UFUK KAYA**

**Danışman
YRD. DOÇ. DR. UMUT AVCI**

**HAZİRAN, 2009
MUĞLA**

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE YILDIRMA DAVRANIŞLARI (MOBBING): İZMİR'DEKİ 5
YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

UFUK KAYA

Sosyal Bilimleri Enstitüsünce
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 28.07.2009

Tezin Sözlü Savunma Tarihi: 17.07.2009

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Umut AVCI



Jüri Üyesi: Prof. Dr. Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU



Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Nurgün OKTİK

HAZİRAN, 2009

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 26/06/2009 tarih ve 455/4 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Ufuk KAYA'nın "**İşletmelerde Yıldırma Davranışları (Mobbing): İzmir'deki 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Araştırma**" adlı tezini incelemiş ve aday 17/07/2009 tarihinde saat 11.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin "KABUL" olduğuna "oybirliği" ile karar verildi.



Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Umut AVCI



Üye

Prof. Dr. Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU



Üye

Yrd.Doç.Dr. Cafer TOPALOĞLU

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**İşletmelerde Yıldırma Davranışları (Mobbing): İzmir’deki 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17/07/2009

Ufuk KAYA

İmzası



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı : KAYA

Adı : Ufuk

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : İşletmelerde Yıldırma Davranışları (Mobbing): İzmir'deki Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Araştırma

Y. Dil : Mobbing Behaviours in Businesses: An Investigation on Five Stars City Hotels in Izmir

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta

Yeterlilik

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte : Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN**Soyadı, Adı** : AVCI, Umut**Ünvanı** : Yrd. Doç. Dr.**TEZİN YAZILDIĞI DİL:** TÜRKÇE**TEZİN SAYFA SAYISI:** 114**TEZİN KONUSU (KONULARI) :**

1. Örgütsel Davranış
2. İnsan Kaynakları Yönetimi
3. Turizm Sektörü

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Yıldırma
2. Yıldırma Davranışları
3. Otel İşletmeleri

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMER:

1. Mobbing
2. Mobbing Behaviors
3. Hotels

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası : 

Tarih : 28/07/2009

ÖNSÖZ

Çalışma hayatındaki yoğun rekabet ortamı, örgütlerde önemli derecede çatışmalara ve strese neden olabilmektedir. Çatışmaların ve stresin giderek sertleşmesi ise, örgüt içerisinde çalışanların birbirlerine karşı olumsuz davranışlarda bulunma olasılığını arttırmaktadır. Bazı durumlarda bu davranışların, hedef alınan kişinin psikolojik açıdan önemli derecede yıpranmasına neden olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, yıldırma davranışlarını da aşırı çatışmaların ve stresin ürünü olarak ele almak mümkündür. Ancak, yıldırma davranışları diğer olumsuz davranışlar ile karşılaştırıldığında onun ayırt edici bir özelliğinden de söz etmek gerekir. Buna göre, konuya ilişkin çalışmalarda, yıldırmanın bazı durumlarda hedef alınan kişi veya kişileri iş yaşamından uzaklaştırmak amacıyla bilinçli olarak gerçekleştirildiği vurgulanmaktadır. Böylece yıldırma, çalışanlara yönelik uygulanan bir yönetim politikası şekline dönüşebilmektedir. Literatürde “mobbing”, “bullying” gibi kavramlarla açıklanan bu olgu, esas olarak, kişiyi psikolojik taciz veya şiddet yoluyla yıldırma ifade etmektedir. Son yirmi yıldır dünya genelinde, akademi ve medya alanında tartışılmaya başlanan yıldırma olgusuna ilişkin Türkiye’de (özellikle hizmet sektöründe) çalışmalara rastlamak mümkündür. Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde ise, yıldırma olgusunun pek çalışılmadığı görülmektedir. Ancak, çalışan ilişkilerinin yoğun ve insan faktörünün hizmet kalitesi konusunda belirleyici olması gibi faktörler otel işletmelerinde de, önemli bir örgütsel sorun olan yıldırma olgusuna yönelik daha çok sayıda çalışma yapılmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda bu tez çalışması da, beş yıldızlı şehir oteli çalışanlarının yıldırma olgusuna ilişkin algılarını belirleyebilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Umut Avcı’nın önemli derecede emeği geçmiştir. Bu nedenle başta kendisine teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, bu tez çalışmasının veri toplama aşamasında, katılımcılara ulaşmamda yardımlarını esirgemeyen Otel ve Eğlence Yerleri İşçi Sendikası’na (OLEYİS) ve değerli arkadaşım Onur Çekin’e de teşekkür ederim.

ÖZET

Yıldırma olgusu, son yıllarda çalışma hayatının önemli örgütsel sorunları arasında yer almıştır. Yıldırma, iş tatminini düşürdüğü, işgören devir hızını arttırdığı ve hatta hizmet kalitesini olumsuz etkilediği için, hem akademisyenler hem de sektör tarafından ilgi çekmeye başlamıştır. Bu önemine rağmen konunun, yerli ve yabancı literatürde turizm işletmeleri ekseninde yeterince çalışılmadığı görülmektedir. Bu nedenle tez çalışmasında, yıldırma konusunun İzmir ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı şehir oteli çalışanlarından veri toplanarak incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, yıldırmanın tanımına ve kökenine, yıldırma ile ilgili kavramlara, yıldırmanın nedenlerine, belirtilerine, türlerine konusuna ilişkin bilgi aktarılmıştır. İkinci bölümde, yıldırmanın sürecine, sonuçlarına, yıldırma ile başa çıkma yollarına ilişkin bilgiler verilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında ise, dört adet beş yıldızlı şehir otelindeki 190 çalışandan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yıldırma olgusunu ölçebilmek için, Leymann tarafından geliştirilen “Psikolojik Terör Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, katılımcıların yarısından fazlasının yıldırma mağduru olduğu belirlenmiştir. Yıldırma davranışlarına ilişkin ifadeler faktör analizine tabi tutulmuş ve beş faktör belirlenmiştir. Çalışanların demografik özelliklerinin yıldırma olgusu üzerinde kısmen etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırma davranışlarının yüksek oranda belirli bir grup tarafından ve yukarıdan aşağıya doğru (dikey yönde) gerçekleştiği belirlenmiştir. Yıldırma mağdurlarının mağdur olmayanlarla kıyaslandığında, daha olumsuz etkilerle karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu etkilerin kökeni ise, daha çok işyerine özgü yapısal unsurlara dayanmaktadır. Araştırmada, yıldırma mağdurlarının yıldırma ile başa çıkma konusunda çok farklı yöntemleri çözüm olarak denedikleri de belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yıldırma, Yıldırma davranışları, Otel işletmeleri.

ABSTRACT

Mobbing has recently been one of the important organizational issues of business life. It has received increasing attention from both academics and practitioners due to its negative influence on job satisfaction, employee turnover and service quality. Despite its significance, it has not received enough attention from tourism researchers. In this thesis, mobbing is investigated by collecting data from four 5 stars city hotels employees operating in the province of Izmir.

In the first section, mobbing is defined, related concepts are visited, the reasons types, and symptoms of mobbing are reflected. In the second section, the mobbing process, its results and coping techniques are elaborated. Data collected from 190 employees of four 5 stars hotels are analyzed. Leymann's "Psychological Terror Scale" is used to collect the data.

The results of the study showed that more than half of the subjects were mobbing victims. Mobbing scale items were subjected to Factor Analysis, which yielded five factors. Demographic factors were partially influential on mobbing. Mobbing behaviors were found highly likely to be from a specific group and downward (vertically). Mobbing victims were more likely to show negative influences compared with non-victims. These influences were mostly related to the structural factors of the organization. Results showed that mobbing victims have diverse types of coping techniques with mobbing.

Keywords: Mobbing, Mobbing behaviors, Hotels.

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	I
Özet	II
Abstract	III
İçindekiler.....	IV
Tablolar Listesi.....	VI
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YILDIRMANIN TANIMI, NEDENLERİ VE YILDIRMA TÜRLERİ

1.1	Yıldırmanın Tanımı ve Kökeni.....	5
1.2	Mobbing ve Bullying Kavramları Arasındaki Farklılık.....	9
1.3	Yıldırma İle İlgili Kavramlar.....	11
	1.3.1.Çatışma ve Yıldırma.....	11
	1.3.2. Stres ve Yıldırma.....	12
	1.3.3. Şiddet ve Yıldırma.....	13
	1.3.4. Taciz ve Yıldırma.....	14
	1.3.5. Yabancılaşma ve Yıldırma.....	15
1.4.	Yıldırmanın Nedenleri.....	17
	1.4.1 Mağdurun Özellikleri.....	17
	1.4.2. Saldırganın Özellikleri.....	19
	1.4.3. İzleyici Konumundakilerin Yaklaşımları.....	22
	1.4.4. Örgütsel Nedenler.....	25
	1.4.5. Sosyo-Ekonomik Nedenler.....	27
1.5.	Yıldırmanın Belirtileri.....	29
1.6.	Yıldırma Çeşitleri.....	32
	1.6.1. Dikey Yıldırma.....	32
	1.6.2. Yatay Yıldırma.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

YILDIRMANIN SÜRECİ, SONUÇLARI, YILDIRMA İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI VE TURİZM İŞLETMELERİNDE YILDIRMANIN ÖNEMİ

2.1.	Yıldırma Süreci.....	38
2.2.	Yıldırmanın Sonuçları.....	43
	2.2.1.Yıldırmanın Mağdur Açısından Yarattığı Sonuçlar.....	43
	2.2.2.Yıldırmanın Örgüt Açısından Sonuçları.....	46
	2.2.3.Toplum Açısından Sonuçları.....	48
2.3.	Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları.....	49
	2.3.1.Bireysel Başa Çıkma Yolları.....	50
	2.3.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları.....	53
	2.3.3. Toplumsal Başa Çıkma Yolları.....	55
2.4.	Hizmet İşletmelerinde Yıldırmanın Önemi.....	56
2.5.	Turizm İşletmelerinde Yıldırmanın Önemi.....	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İZMİR'DE FAALİYET GÖSTEREN BEŞ YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	66
3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama.....	67
3.3. Anket Formu.....	68
3.4. Ön Uygulama.....	68
3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	69
3.6. Araştırmanın Kısıtları.....	69
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	70
3.7.1.Örneklemeye İlişkin Demografik Bulgular.....	70
3.7.2.Faktör Analizi Sonuçları.....	73
3.7.3.Yıldırma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	75
3.7.4.Yıldırmanın Etkilerine ve Yıldırma ile Başa Çıkma Yollarına	76
İlişkin Bulgular.....	
3.7.5.Yıldırmanın Pozisyonel Kaynağına İlişkin Bulgular.....	78
3.7.6. Farklılık Analizi Sonuçları.....	79
3.7.6.1.Cinsiyet.....	79
3.7.6.2.Yaş.....	80
3.7.6.3.Eğitim Düzeyi.....	80
3.7.6.4.Departman.....	81
3.7.6.5. Oteldeki Çalışma Süresi.....	82
3.7.6.6. Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresi.....	83
SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA.....	96
EK 1.....	109
ÖZGEÇMİŞ.....	113

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Yıldırma İlişkin Demografik	71
Bulgular.....	
Tablo 2: Yıldırma Davranışına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 3: Yıldırma Maruz Kalma Süresi.....	75
Tablo 4: Yıldırma Davranışlarına Tanık Olma Sıklığı ve Süresi.....	75
Tablo 5: Yıldırma Gerçekleştirilenlerin Sayısı.....	76
Tablo 6: Yıldırmanın Etkileri.....	77
Tablo 7: Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları.....	78
Tablo 8: Yıldırmanın Pozisyonel Kaynağı.....	78
Tablo 9: Cinsiyet ve Yıldırma Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi.....	79
Tablo 10: Yaş ve Yıldırma Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi.....	80
Tablo 11: Eğitim Durumu ve Yıldırma Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi.....	81
Tablo 12: Departman ve Yıldırma Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi.....	82
Tablo 13: Oteldeki Çalışma Süresi ve Yıldırma Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi.....	82
Tablo 14. Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresi ve Yıldırma Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi.....	83

GİRİŞ

Tarih boyunca çeşitli evrim süreçlerinden geçerek gelişme gösteren insanlık, sahip olduğu fiziksel ve beyinsel gücünü doğadaki nesnelere üzerine ve/veya diğer insan toplulukları ile etkileşim içerisinde yer alarak kullanmış; bir takım işler üzerinde emek harcamıştır. Bu süreç içerisinde insanlık sosyal bir varlık olma özelliğini sürdürülmüştür. Tarihin ilk dönemlerinde insanlığın gerçekleştirdiği işler ve etkileşimler, genellikle tinsel boyutlara sahip olmuştur. Ancak bu işler, insanlığın doğa karşısında güçlü konuma geçip onu yönlendirmeye başlaması ve modern yaşama geçişle birlikte daha farklı bir nitelik kazanmıştır.

Daha önceleri bireysel olarak veya küçük ölçekli işyerlerinde küçük gruplar şeklinde gerçekleştirilen üretim faaliyetleri, özellikle sanayi devrimi sonrasında daha geniş ölçekteki işyeri ve fabrikalarda kitlesel üretime dönüşmüştür (Demirkaya, 2006). Bu dönemle birlikte, insanların uğraştıkları işler bireysel yapıdan örgütsel bir yapıya kaymaya başlamış ve çalışma hayatı, modern insanın zamanının büyük kısmını alır hale gelmiştir. Böylece, zamanının önemli bir kısmını işyerlerinde geçiren bireyler için iş sadece ekonomik değil; psikolojik olarak da önem arz eden bir nitelik kazanmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Çalışma hayatının örgütsel bir kimlik kazanması, toplumsal yapı içerisindeki farklı birimlerde ve kuruluşlarda olduğu gibi iş yerlerinde de insan etkileşimlerinde bir takım eksiklik ve yetersizliklerin meydana gelebileceğini göstermiştir (Ülgen, 1993). Bununla birlikte, rekabet ortamının giderek sertleşmesi, çalışanlar arasında yaşanan kariyer mücadeleleri (iş stresinin ve örgüt içi çatışmaların bazı zaman aralıklarında yönetim alanının dışına çıkmasına bağlı olarak), hem çalışan bireyler hem de örgütün genelinde yalnızca ekonomik ve sosyal değil; psikolojik bir takım olumsuz gelişmelerin de yaşanmasına neden olmuştur. Yaklaşık yirmi yıldır, önceleri Avrupa'da ve daha sonra başta ABD olmak üzere diğer dünya ülkelerinde ele alınmaya başlanan yıldırma (mobbing) olgusu da örgütlerde rekabetin artmasıyla birlikte, insan etkileşimindeki zaafın bir parçası olarak ön plana çıkmaya başlamıştır (Baltaş, 2008).

Çalışma hayatı içerisindeki örgütsel yapılarda, belirli kişi veya kişileri iş yaşamından soğutmak, uzaklaştırmak gibi amaçlarla gerçekleştirilen ve kişiyi özellikle psikolojik anlamda yaralayan yıldırma davranışlarına (Leymann, 1996) ilişkin bilimsel

ve kapsamlı ilk çalışmalar 1980'li yıllarda İskandinav ülkelerinde yapılmaya başlamıştır. 1990'lı yılların ortalarına gelindiğinde ise yıldırma, diğer bazı Avrupa ülkelerinde de giderek üzerinde durulmaya ve çalışılmaya başlanan bir olgu niteliği kazanmıştır. *European Journal of Work and Organizational Psychology* dergisinin 1996 yılında konuya ilişkin özel bir sayı yayınlaması ile birlikte yıldırma olgusu akademi dünyasında dikkati çeken bir konu durumuna gelmiştir (Zapf ve Einarsen, 2001). Son birkaç yıldır da Türkiye'de konuyu farklı yönleriyle ele alan çalışmaların giderek daha fazla gerçekleştirildiği görülmektedir.

Yıldırma olgusu kapsamındaki davranışlar bir çeşit şiddet veya taciz olarak değerlendirilmektedir. Ancak, bu davranışların ayırt edici özelliği; gizlice, sinsice, belli belirsiz bir şekilde yapılması (Lopez-Cabarcos ve Vazquez-Rodriguez, 2006) ve mağdur açısından sıkıntılar yaratmasıdır. Ayrıca, yıldırmanın fark edilmesinin, yıldırma yönelik etkili önlem alınmasının ve davranışları gerçekleştirenlerin tespit edilmesinin güç olması, konuyu önemli kılan diğer hususlardır. Sonuç olarak, yıldırma davranışlarının şiddet kavramının ifade edildiğinde ilk akla getirdiği fiziksel şiddetten; taciz kelimesinin insan beyninde uyandırdığı ilk anlam olan cinsel taciz gibi konulardan farklı olduğunu da söylemek gerekir. Ayrıca, fiziksel şiddet ve cinsel taciz içerikli davranışlar da yıldırma davranışları kapsamında ele alınmakla birlikte, bu olgular yıldırma tek başına açıklamada yetersiz kalmaktadır.

Yıldırma olgusunun yönetim eksikliği ve yetersizliği gibi durumların bir sonucu olduğunu ifade etmek mümkündür. Ancak bazı durumlarda, işletme yönetiminin yıldırma bir politika olarak kullandığını da gözden kaçırmamak gerekir. Bu gibi durumlarda, örgüt içerisinde etkin olan çalışanlar ve yöneticiler varlığını içine sindiremedikleri, kendileri için tehlikeli veya zararlı olarak gördükleri, başarılarını hazmedemedikleri ve kıskandıkları kişilere yönelik yıldırma davranışlarına başvurabilirler. Böylece, yıldırma olgusu da yönetim eksikliği ve yetersizliği konusu olmaktan çıkarak, bilinçli olarak gerçekleşen davranışlar kapsamına girer. Bu bağlamda, özellikle ekonomik kriz gibi durumlarda yıldırma davranışlarının bilinçli olarak gerçekleştiği algısı kuvvetlenmektedir (Yüçetürk, 2009a). Sonuç olarak bu gibi durumlarda, yıldırma davranışlarının kaynağı çalışanlar arası ilişkilerin bozulmasından çok, hedefteki kişi/kişileri iş yerinden kendi rızası ile ayrılmaya zorlamak ve tazminat

gibi haklarını elde etmesini engellemek olmaktadır¹.

Yıldırma olgusu, hem kişiler arasında yaşanan bir sorun olması hem de insanı psikolojik olarak yıpratması gibi nedenlerle stresin daha yoğun olarak yaşandığı ve psikolojik enerjinin daha fazla gerektiği hizmet sektöründe büyük önem taşımaktadır. Ayrıca bu durum, hizmet sektöründe yıldırma karşı etkin politikalar geliştirilmesinin önemini arttırmaktadır. Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde de, işin daha çok çalışan emeğine dayanması, iş yükünün ve çalışma zamanının uzun olması, iş süreçlerinin hızlı gerçekleşmesi, stres seviyesinin ve buna bağlı olarak çatışmaların da yüksek seviyelerde seyretmesi, iş gören devir hızının yüksek ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık, çalışanlar arası güven ve arkadaşlık duygularının zayıf olması, yıldırma olgusu ile karşılaşma ihtimalini arttırmaktadır. Ayrıca, otel işletmelerinde genç, düşük eğitilmiş, farklı kültürel yapılardan gelen bireylerin önemli oranda istihdam edilmesi gibi faktörler (Topaloğlu ve Avcı, 2009) yıldırma davranışlarının gerçekleşme ihtimalini daha da kuvvetlendirebilmektedir.

Bazı davranışlar özünde yıldırma niyeti taşımasa bile, yukarıda belirtilen olumsuz faktörler ile birleşerek bu davranışların yöneltildiği kişilerde yıldırma algısını güçlendirici etki oluşturabilir. Bu nedenle, özellikle yıl boyunca açık olan ve belirli bir yoğunluk seviyesinde faaliyet gösteren, farklı demografik, coğrafi ve kültürel özelliklere sahip kişilerin aynı örgütsel yapı altında yer aldıkları şehir otellerinde, yıldırma olgusunun daha büyük önem taşıdığı savunulabilir. Yıldırmanın, çalışma ve hizmet kalitesini oldukça olumsuz etkilediği düşünülürse, konuya ilişkin bilgiye sahip olunması, bu işletmelerde etkin politikalar geliştirilmesine de yardımcı olabilir.

Bu çalışmada yukarıda belirtilen öneminden dolayı, şehir otellerinde yıldırma davranışları analiz edilmiştir. Bu amaçla hazırlanan çalışmanın ilk bölümünde yıldırma ve ilgili konulara ilişkin kavramsal bilgiler verilecek, yıldırma türleri, yıldırmanın nedenleri ve belirtileri üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde ise, yıldırma süreci, yıldırmanın sonuçları ve yıldırma ile başa çıkma yollarına yönelik konular yer almaktadır. Buna ek olarak ikinci bölüm içerisinde yıldırma olgusunun genel anlamda

¹ Yıldırma davranışları bazı durumlarda, işverenin talimatları doğrultusunda yöneticiler ve/veya çalışanlar aracılığıyla belirli kişi/kişilere yönelik gerçekleştirilebilir. Bu tür bir yıldırma ise, işveren mobbingi (bossing) (Campo ve Fattorini, 2007: 38) şeklinde değerlendirilebilir. İşyerinde Duygusal Taciz ve Travma Enstitüsü'nün araştırmasında da yıldırma davranışlarını gerçekleştirenlerin % 71 düzeyinde işveren olduğu sonucu elde edilmiştir (Nemie, 2003a).

hizmetler sektörü, özelde ise turizm sektörü açısından önemine ve bu alanda yapılmış araştırmaların sonuçlarına değinilecektir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, İzmir'deki beş yıldızlı şehir otellerinin çalışanlarından elde edilen veriler analiz edilecek ve bulgular sunulacaktır. Çalışmanın sonuç kısmında ise, elde edilen bulgular literatürde yer alan çalışmaların sonuçlarını da göz önüne alarak tartışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YILDIRMANIN TANIMI, NEDENLERİ VE YILDIRMA TÜRLERİ

Çalışmanın bu bölümü dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda yıldırma kavramının tanımı ve kökeni üzerinde durulacaktır. İkinci kısımda, yıldırma ile benzer veya yakın anlamlar içeren “mobbing” ve “bullying” kavramları arasındaki farklılık konusu ele alınacaktır. Yıldırma ile ilgili kavramlar ise, bu bölümün üçüncü kısmını oluşturmaktadır. Bu kısımda, stres, çatışma, şiddet, taciz ve yabancılaştırma olgularının yıldırma ile ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır. Dördüncü kısımda, yıldırmanın oluşumunda etkili olan faktörler yıldırmanın nedenleri başlığı altında ele alınacaktır. Bu kapsamda yıldırmanın nedenleri olarak, mağdurun özellikleri, saldırganın özellikleri, izleyici konumundakilerin yaklaşımları, örgütsel ve sosyo-ekonomik koşullar üzerinde durulacaktır. Yıldırmanın belirtileri ise, bu bölümün beşinci kısmını oluşturmaktadır. Altıncı ve son kısımda ise, yıldırmanın türlerine ilişkin bilgi verilecektir. Bu kısım, dikey yıldırma ve yatay yıldırma olmak üzere iki alt başlık altında ele alınacaktır.

1.1. Yıldırmanın Tanımı ve Kökeni

Literatürde Türkçe karşılığı yıldırma sözcüğü ile aynı anlama gelmek üzere kullanılan mobbing kavramının, Latince’de kararsız kalabalık anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türediği belirtilmektedir (Davenport vd., 2003: 3). Mobbing sözcüğünün kökeni, İngilizce’de ise “mob” sözcüğüne dayanmaktadır ve kavram, yıldırma, topluca saldırma, çevresine toplanma, etrafını sarma gibi anlamları içermektedir (www.seslisozluk.com, 2009). Davenport vd. (2003: 3), “mob” sözcüğünün yasa dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına geldiğini ifade etmektedir. Leymann (1996: 165) ise mobbing kavramını, “birden fazla kişinin bir araya gelerek başka bir kişiye karşı saldırı hazırlığına başlaması ve yine söz konusu kişiye karşı cephe oluşturması” şeklinde açıklamıştır. Leymann (1996), psikolojik terör olarak da adlandırdığı bu saldırı şeklinin, kişinin örgüt içerisinde damgalandığı ve haklarına tecavüz edildiği sistematik uygulamalı bir süreç olduğunu belirtmiştir. Mobbing kavramını bu bağlamda, düzensiz kalabalıklar şeklinde uygulanan bir şiddet veya saldırı olarak değil; belirli bir amacı ve niyeti olan ve bunun için bir araya gelmiş düzenli bir grup şiddeti veya saldırısı olarak ele almak daha uygun olacaktır.

Terminolojide yıldırma olgusunu açıklamak amacıyla, bir takım farklı

kavramların da kullanılmış olduğu görülmektedir. Yıldırmaı ifade etmek için, “Bullying (Zorbalık); “Work or Employee Abuse (İş ya da İşgören Tacizi); “Mistreatment (Kötü Muamele); “Emotional Abuse (Duygusal Taciz); “Victimization (Kurban Etme); “Intimidation (Yıldırma); “Verbal Abuse (Sözlü Taciz); “Horizontal Violence (Yatay Taciz); “Workplace Trauma (İşyeri Travması); “Psychological Terror (Psikolojik Terör); “Scapegoating (Thylefors; 1987) (Günahkeçiciliği)” gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir (Einarsen, 2000: 382; Tınaz, 2006: 15). Mobbing kavramı zaman zaman yukarıda yer alan ifadelerle aynı veya benzer anlamda kullanıldığı için, kavramın Türkçe karşılığı üzerinde de fikir birliğine varıldığı söylenemez. Bazı çalışmalarda Türkçe karşılık olarak, “psikolojik taciz”, “psikolojik terör”, “psikolojik şiddet”, “duygusal taciz”, “manevi taciz”, “zorbalık”, “yıldırma”, “psikolojik saldırı” sözcüklerinin mobbing olgusunu açıklamak için kullanıldığı görülmektedir (Tınaz, 2006: 15-16). Bu çalışmanın bundan sonraki kısımlarında ise, mobbing kavramı yerine “yıldırma” sözcüğünün kullanımı uygun görülmüştür.

Yukarıda mobbing ile ilgili bazı kavramlara yer verildikten sonra, çalışmanın bu aşamasında, yıldırma ile ilgili literatürde yer alan bazı tanımlara yer vermek uygun olacaktır. Leymann ve Gustaffson (1996: 252) yıldırmaı, “işyerinde savunmasız durumdaki bir çalışanın diğerleri tarafından düşmanca ve ahlakdışı şekilde sistematik davranışlara maruz bırakılması” olarak tanımlamışlardır. Namie ve Namie (2003) ise, yıldırma olgusunun sonuçlarını da vurgulayarak kavramı, “uzun bir zaman periyodunda, tek bir çalışana yönelik diğer örgüt üyeleri tarafından uygulanan ve mağdurda ciddi anlamda sosyal, psikolojik, mesleki ve/veya fiziksel rahatsızlık ve bozukluklara yol açabilen, sistematik olarak gerçekleşen kötü davranışlar” şeklinde tanımlamışlardır. Yıldırma kavramını tanımlamaya çalışan her iki ifade içerisinde kullanılan “sistematik” sözcüğünün taşıdığı anlam; yıldırma olgusunun varlığından söz edebilmek için gerekli görülen bir kriterdir. Nitekim, Leymann (1996: 168) yıldırma olgusunun varlığından söz edebilmek için kişiye yönelik davranışların sıklıkla oluşum göstermesi (en az haftada bir kez) ve belirli bir zaman periyodunu (en az altı ay) kapsaması gerektiğini ifade etmektedir.

Yıldırma kavramının, kişilerarası iletişim ve etkileşim süreçlerinde ötekileştirme kapsamı içerisinde de ele alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda Köse (2006: 284) yıldırma kavramını, “kurbanın kendisini ifade etme olanağının sınırlandırıldığı, sürekli

olarak sözünün kesildiği, kişiliğinin aşağılanarak ve bu şekilde damgalanarak yeniden tanımlandığı, kimliğinin buna göre kurulduğu bir dışlama ve kara propaganda yürütme süreci” olarak tanımlamıştır. Kavrama bu yönde bir yaklaşım Field (1996: 33) tarafından da getirilmiştir. Araştırmacı, yıldırma üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında kavramı, “hedef kişilerin özgüvenlerine ve özsaygılarına yönelik sürekli ve acımasız” bir saldırı olarak açıklamıştır. Agervold ve Mikkelsen (2004: 337) de yıldırma kavramını, sosyal etkileşim süreci ekseninde tanımlamışlardır. Bu bağlamda, yıldırma; “kişilerarası iletişim süreci içerisinde göndericinin (saldırgan) alıcının (kurbanın) kişiliğine veya yaptığı işe yönelik, olumsuz ve saldırganlık öğeleri içeren sözlü veya sözlü olmayan iletişim biçimlerini kullandığı bir sosyal etkileşim” olarak tanımlanmıştır. Bu anlamıyla yıldırma, mağdurun benliğini öldürmeye yönelik bir çaba olarak ele alınabilir. Böyle bir davranışta bulunmanın altındaki temel neden olarak ise, diğer çalışanlar karşısında üstünlük kurma, onu buyruğu altına alma ve hatta yok etme arzusunun olduğu söylenebilir (Tınaz, 2006: 14).

Yıldırma olgusunun tanımlanmasında çalışma yaşamındaki rekabetin şiddetinin de önemli etkisi olduğunu vurgulamak gerekir. Bu doğrultuda Tınaz (2006: 10), yıldırma kavramını, “işyerinde rekabetten kaynaklanan, duygusal tacizde bulunma veya çalışma yaşamından uzaklaştırma amacı taşıyan psikolojik baskı eylemleri” şeklinde tanımlamıştır. Davenport vd. (2003: 16) da yıldırmayı, “kişiyi iş yaşamından dışlama sürecine yönelik eylemler” olarak ele almıştır. Yazarlar yıldırma kavramını, “kişiyeye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, sakatlığı veya hamileliği gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok; taciz, rahatsız etme ve kötü davranışlar yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlık” olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlamada, her ne kadar yıldırma eylemlerinin belirli özellikteki çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilmekten uzak olduğu belirtilmiş olsa da konuya ilişkin çalışmalarda, çalışanın yaşı (Leymann ve Gustaffson, 1996; Einarsen ve Skogtstad, 1996), ırkı (Fox ve Stallworth, 2005; Hansen vd., 2008), cinsiyeti (Tehrani, 2004; Lewis ve Orford, 2005; Leymann, 1996; Bukspan, 2004; Salin, 2003b; Cemaloğlu ve Ertürk; 2007; Eriksen ve Einarsen, 2004), engellilik durumu (Leymann, 1993) onun mobbing eylemlerine maruz kalma olasılığını arttırabilmektedir. Zapf (1999) ise, çalışanın sahip olduğu bu özelliklerden dolayı yıldırma davranışlarına maruz kalmasında, örgüt içerisindeki sosyal sistemin önemli etkisi olduğundan bahsetmektedir.

Yıldırma kavramının geçmişine bakıldığında, kavramın ilk defa 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen etholog Konrad Lorenz tarafından kullanılmış olduğu belirtilmektedir. Lorenz'in bu sözcüğü, büyük bir hayvanın tehdidine karşılık olarak, daha küçük ve zayıf hayvan grupları tarafından gerçekleştirilen karşı saldırıları tanımlamak amacıyla kullanmış olduğu görülmektedir². Daha sonraki dönemde İsveç'li hekim Peter Paul Heinemann'ın bu kavramı, çocuklardan oluşan küçük grupların yine tek bir çocuğa karşı uyguladıkları, zarar verme amacı taşıyan davranışları açıklamak için kullandığı dikkati çekmektedir (Yüce Türk, 2009a). Brodsky (1976), "Tacize Uğramış Çalışan" isimli eserinde yıldırma olgusunu net bir şekilde ortaya koymamış olsa da bu kapsamda bir takım noktalara değinmiştir. Yıldırma bir kavram olarak çalışma hayatı literatürüne ise, Alman psikolog ve psikiyatrist Heinz Leymann'ın İsveç'teki kliniklerinde gerçekleştirdiği çalışmalar sonrasında girmiştir. Leymann, birçok hastasından elde ettiği raporlar neticesinde, onların buldukları işyerlerinde sürekli tekrar eden yıldırıcı, baskıcı ve saldırgan davranışlara maruz kaldıklarını tespit etmiştir. Leymann, elde ettiği bulguları daha sonra kaleme aldığı çalışmalarında "mobbing sendromu" olarak adlandırmıştır (Hecker, 2007: 439).

Yıldırma kavramının (Leymann'ın takipçilerinin araştırmaları ile birlikte) 1980'li yıllardan sonra gündeme gelişinde, bu dönemde yaşanan ekonomik dönüşümün çalışanlar üzerinde kendini hissettirmesinin etkili olduğu düşünülmektedir. İş yaşamında çalışanlara yönelik yıldırma davranışlarını analiz etmek için kullanılan parametrelerden birisi, taraflar arasındaki güç eşitsizliğidir (Salin, 2008; Agervold ve Mikkelsen, 2004). Güç eşitsizliği olgusunun insanlık tarihinin hemen her döneminde kendini gösterdiği ifade edilebilir. Güç kavramı insanlığın her zaman ilgisini çekmiş, insanlık sürekli olarak güce sahip olmak için mücadele etmiştir. Bu güç mücadelesi de zaman zaman yıldırma davranışlarına etki eder duruma gelmiştir (Mimaroğlu ve Özgen, 2008).

İşletmelerde yönetimin çalışanlara bakış açısında meydana gelen gelişmelerin de yıldırma algısının ortaya çıkışındaki etkisinde söz edilebilir. 1980'li yıllarla birlikte, dünya genelinde, işletmeler arası rekabet giderek sertleşmiştir. Bunun neticesinde ise, işverenlerin ve yöneticilerin insan odaklı olma gerekliliğinden uzaklaşarak, bakış

² Bu duruma, iş yaşamında astların üstlerine mobbing uygulaması şeklinde, dikey mobbing kısmında değinilecektir.

açılarını daha çok kar ve performans üzerine kurmaya başlamış oldukları ifade edilmektedir (Hoel ve Beale, 2006). Böylece insanlar için, çalışma yaşamında kolay yenilenebilir ve kullanılıp atılabilir tarzda bir yaklaşım hakim olmuştur. Bu yaklaşımın yıldırma ile bağıny Leymann (1996) ve Zapf ortaya koymuştur. Bu bağlamda Leymann (1996), iş yaşamında yıldırma davranışlarının asıl ve nihai amacının kişiyi sindirmek ve çalışma hayatından uzaklaştırmak olduğunu belirtirken bu noktaya vurgu yapmak istemiştir. Zapf'ın (1999: 74) araştırmasında da yıldırma mağdurları, kendilerine yöneltilen yıldırma davranışlarının kökeni olarak, “kendilerinin işyeri dışına itilme baskısı” olduğunu belirtmişlerdir.

Yıldırma olgusu ele alınırken üzerinde durulan noktalardan birisi de saldırganın eylemlerini gerçekleştirirken taşıdığı niyettir (Zapf ve Einarsen, 2005). Buna göre, saldırganın veya saldırganların niyeti, kişiyi yıldırma yolu ile işyerinden uzaklaştırmak, onu bulunduğu ortamdan dışlamak ve duygusal anlamda çöküntüye uğratmak şeklinde ve sistematik davranışlar olarak belirlenmediyse, yıldırma olgusundan söz etmenin yanlış olacağı düşünülür. Bu nedenle, yıldırma konusu ele alınırken davranışlar ile niyet arasındaki ilişkinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

1.2. Mobbing ve Bullying Kavramları Arasındaki Farklılık

İş yaşamında yıldırma olgusunu açıklamak amacıyla kullanılan kavramlar çeşitlilik göstermekle birlikte, yıldırmaya en yakın anlamda kullanılan kavramın “bullying” olduğu söylenebilir. İngilizce konuşulan ülkelerde konuya ilişkin yapılan çalışmalarda “bullying” kavramının kullanımı tercih edilirken; Almanca ve İskandinav dillerinin konuşulduğu ülkelerde yapılan çalışmalarda yıldırma olgusu “mobbing” kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu iki kavram konuya ilişkin çalışmalarda aynı olguyu ifade etmek ve aynı anlama gelmek üzere kullanılsa da (Einarsen vd., 1994; Zapf, 1999), aralarında bir takım farklılıkların olduğu söylenebilir. Bullying (zorbalık) kavramının kullanımında daha çok fiziksel şiddet ve tehdit gibi belirgin eylemler ön planda yer alırken; mobbing (yıldırma) kavramı kullanılarak açıklanmaya çalışılan durumlarda ise, uygulanan saldırı ve şiddet eylemlerinin sosyal dışlama şeklinde daha sofistike bir yapıda olduğu göze çarpmaktadır. Bir diğer farklılık taşıyan noktanın ise, uygulanan davranışların gerçekleştiği mekan ve uygulayan/maruz kalan tarafların yaş durumları olduğu görülmektedir. Buna göre “bullying” kavramı, daha çok okullarda çocuklar ve gençler arasında oluşan zorbalık davranışlarını açıklamak için başvurulan

bir terim iken (Olweus; 1978; 1990; 1993'ten aktaran: Einarsen vd., 1994); mobbing kavramı, işyerine özgü ve yetişkinler arasında meydana gelen olumsuz nitelikteki eylem ve davranışları belirtmek amacıyla ele alınmıştır (Leymann, 1996).

Mobbing ve bullying kavramları arasındaki farklılığın bir diğer kaynağı, tarafların (saldırgan/mağdur) sayısal durumlarıdır. Bullying kavramı ile ifade edilen eylemlerde saldırgan taraf tek bir zorba kişi iken; mobbing kavramında ise, daha önce de belirtildiği üzere bir grup söz konusu olmaktadır (Özen, 2007; Zapf ve Einarsen, 2003; Einarsen ve Skogstad, 1996). Bu şekilde bir yaklaşım, mobbing kavramının kullanımının tercih edildiği İskandinav ve Almanca dilleri konuşulan ülkeler ile bullying kavramının kullanımının tercih edildiği İngilizce dilinin kullanıldığı ülkelerde konuya ilişkin çalışmalardaki saldırganlara bakış açısıyla açıklanabilir. İskandinav ve Almanca dilinin konuşulduğu ülkelerde yapılan araştırmalarda, saldırganların birden fazla kişiden oluşan bir grup olabileceği göz önünde bulundurulmaktadır. İngilizce dilinin konuşulduğu ülkelerdeki araştırmalarda ise, yıldırma eylemlerini gerçekleştirenlerin daha çok tek bir zorba (bully) kişi olduğu üzerinde durulmaktadır (Zapf, 1999). Bu doğrultuda, yıldırma (mobbing) olgusu “zorba kişilerden oluşan çetenin veya grubun toplu şekilde gerçekleştirdiği saldırı “(saldırganların çeteleşmesi-mob of bullies-)” şeklinde ifade edilebilir (Zapf, 1999: 70; Davenport, 2003: 22; Hartig ve Frosch, 2006).

Kavramların taşıdıkları anlam farklılaşmasına neden olan bir diğer husus, saldırganın kişilik özellikleri ile ortamsal koşulların etkisi olarak belirtilmektedir. Nitekim, mobbing olgusunda davranışların nedenleri ile ilgili olarak, ortamın yapısına ayak uyduran saldırganların duygusal boşlukta olmasına odaklanılmakta iken; bullying olgusunda ise, saldırganın kişilik özelliklerinin yapısal bir sorun olmasına odaklanılmaktadır. Bullying olgusunda saldırgan taraf, gaddarca, haince, hükmetmekten zevk alır şekilde davranmakta ve normal dışı kişilik özellikleri göstermektedir (Westheus, 2008). Dolayısıyla, mobbing kavramıyla içinde bulunulan duruma; bullying kavramıyla ise, yıldırma davranışlarını gerçekleştirenlerin kişilik özelliklerine vurgu yapıldığı söylenebilir.

1.3. Yıldırma İle İlgili Kavramlar

Çalışma yaşamında yıldırma olgusu, insan davranışlarını konu edinen diğer bilimsel çalışma alanları ile olan ilişkisinden dolayı, bir takım kavramlarla yakın etkileşim içerisindedir. Konu ile ilgili çalışmalarda yıldırma olgusu ile ilişki kurulan kavramların genellikle, çatışma, stres, şiddet, saldırganlık, taciz gibi kavramlar olduğu dikkati çekmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bu kısmında ise, yıldırma ile ilişki kurulacak kavramlar; çatışma, stres, şiddet, taciz ve yabancılaşma olarak ele alınacaktır. Yapılan literatür taramasında yıldırma ve yabancılaşma olgularının belirgin bir şekilde ve bir başlık altında yalnızca Tutar (2004) ve Kırel (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ilişkilendirildiği görülmüştür. Buna karşılık, yıldırma olgusunun oluşumunda hem bir nedensellik taşıması hem de yıldırmanın sonuçlarından birisi olabilmesi açısından “yabancılaşma” olgusunun üzerinde durma gerekliliği görülmüştür.

1.3.1. Çatışma ve Yıldırma

Çatışma kavramı, tarafların kendi çıkarlarını daima ön planda tutup başkalarının çıkarlarını göz ardı ettiği, umursamadığı veya onların çıkarlarına karşı bir duruş sergilediği durumlarda, sosyal etkileşim süreçleri içerisinde beliren anlaşmazlıklar şeklinde ifade edilmektedir (Kılınç, 1996). Çatışma olgusunun özellikle bireysel ve/veya grupsal farklılıkların yoğun olarak yaşandığı örgütlerde kendini hissettirdiği görülmektedir (Topaloğlu ve Avcı, 2008). Bu yapıdaki örgütlerde birlikte çalışmaktan kaynaklı yaşanan sorunlar, gerçekleştirilen faaliyetlerin normalin dışında seyretmesine yol açmaktadır (Eren, 1993).

Modern yönetim yaklaşımları çerçevesinde çatışma olgusu, örgütsel canlılığı, rekabeti ve buna bağlı olarak çalışanları güdüleyici yönü ile işletmecilik açısından faydalanılabilir unsur olarak görülmektedir. Ancak, belli düzeydeki çatışmanın performansı arttırıcı bir etki yaratmasına karşılık; belli bir eşikten sonraki çatışmaların zarar verici boyutlara ulaştığını göz önünde bulundurmak gerekir (Eren, 1993). Çatışma sürecinin giderek sertleştiği ve yönetilemez duruma geldiği noktada, taraflardan birisinin avantajını kaybetmesi durumunda, söz konusu kişi diğer tarafın saldırganca davranışlarına maruz kalabilmektedir (Solmuş; 2005, Tınaz; 2006). Böylece, taraflar arasında oluşan güç eşitsizliği bir takım baskı ve davranışları gündeme getirmektedir (Zapf ve Einarsen; 2005). Kısaca, avantajı elinde bulunduran taraf savunmasız tarafa karşı, yıldırma kapsamında ele alınacak bir takım davranışlar sergilemektedir. Leymann

(1996) da yıldırma olgusunu bir çatışma tarzı olarak ele almış ve çatışmaların yıllarca sürmesi durumunda, avantajı kaybeden tarafın sonunda dışlanma ve psikolojik olarak yıpranma ihtimalinden söz etmiştir.

Örgütlerde yaşanan çatışma olaylarının genellikle ve önemli derecede kişilerarası iletişim ve etkileşim süreçlerinde yaşanan bozukluklardan kaynaklandığı söylenebilir (Kılınç, 1996). Günümüz işletmelerinde giderek sertleşen rekabet ortamının acımasız yapısı ve çalışma koşulları, iş verimliliği ve yönetsel konulardan kaynaklanan baskılar, çalışanlar üzerinde stres yaratabilmektedir. Bu durum ise, çalışanlar arasındaki çatışmaların oluşumunu hızlandırmaktadır. Yıldırma kapsamında değerlendirilen, çalışanı bulunduğu ortamdan dışlama, yok sayma, aşağılama, alay etme gibi davranışların da iletişim çatışmaları kapsamında ele alınması mümkündür (Köse, 2006). Einarsen vd. (1994) de, çalışanlar arasındaki ilişkilerin zayıf, örgüt içi iletişim kanallarının bozuk ve yönetim kadrolarının yetersiz olduğu örgütlerde, yaşanan çatışmaların yıldırma davranışlarını tetikleyici nitelikte olduğunu belirtmiştir.

1.3.2. Stres ve Yıldırma

Yıldırma ve stres, birbiriyle bağlantılı ve zaman zaman birbirini etkileyen olgular olarak görülmektedir. Bu bağlamda Zapf (1999: 70), yıldırma ve stres olgularını birbirleriyle ilişkilendirirken; “yıldırmanın işyerinde aşırı derecede sosyal stres yaratıcı” unsur olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle, insanlar arası etkileşimi bozan bir unsur olan yıldırma olgusu, örgütsel yapı içerisinde stresi uç noktalara ulaştırarak, onun yıkıcı etkiler göstermesine neden olabilmektedir. Örgüt içerisinde sosyal iklim ve sosyal desteğin azalmasına öncülük eden yıldırma olgusunun varlığına bağlı olarak, örgüt içi iletişim ağlarının zayıflaması ile birlikte, bilgi akışında önemli sorunlar meydana gelebilir. Böyle bir durumda, belirlenen hedefleri başarma yönünde oluşan belirsizlik ortamı ve diğer örgütsel sorunlar iş ortamında stres yapıcı unsurların artışına neden olur (Zapf; 1999). Mathiessen (2006) ise, stresli bir örgüt ortamının, çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalmalarına ilişkin algılarını destekler nitelikte olduğunu belirtmektedir. Hoel vd. (2002: 295) de stres ve yıldırma olgularını ilişkindirdikleri çalışmada, yıldırma olgusunun “sosyal stres yapıcı unsurların bir alt kümesi” niteliği taşıdığını ifade etmiştir. Bu açıklamalar neticesinde, yıldırma olgusunun örgüt içerisinde yıkıcı stresin hem nedeni hem de sonucu olabileceğinden söz edilebilir. Diğer bir anlatımla, yıldırma ve stres arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bu nedenle,

örgütlerde stres olgusunun hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi, yıldırma olgusunun araştırılmasında öncü bir adım olarak görülebilir.

Leymann (1996: 169), “mobbing olgusunun yaşanılan aşırı derecedeki stresin bir sonucu olduğunu” ifade ettiği çalışmada; iş yerindeki stres yapıcı faktörlerin zayıf psiko-sosyal örgüt yapısı ile birleşmesi durumunda, çalışanlarda engellenme hissinin oluşabileceğini belirtmiştir. Kendilerinin engellendiğini düşünen çalışanlar ise, yaşadıkları stres nedeniyle birbirlerini suçlayabilir ve içinde buldukları durumun sorumlusu olarak diğer çalışanları görebilirler. Böyle bir örgüt ortamı içerisinde, herkes birbirinin potansiyel stresörü olarak görülür. Bu durum, örgüt içerisinde yalnız ve savunmasız kalmış çalışan veya çalışanların günahkeçisi olmasına (Thylefors, 1987’den aktaran: Matthiessen, 2006) ve buna bağlı olarak yıldırma davranışlarına maruz kalmasına neden olabilir. Yaşanılan stresli ortamın sorumlusu olarak bir veya birkaç çalışanın gösterilerek günahkeçisi ilan edilmesi ise, sorunların kaynağını görmekten uzaklaşmaya yol açar. Sonuç olarak, yıkıcı stresli ortama bağlı olarak, yaşanılan olumsuz gelişmelerin kaynağına inilmediği takdirde sorunlar süreklilik kazanabilecek (Tuna, 2004) ve yıldırma bir örgüt kültürü haline gelebilecektir. Son olarak, yıldırma ve stres olguları birlikte ele alınırken, onlar arasındaki ayırt edici bir noktanın da üzerinde durmak gerekebilir. Bu bağlamda stres olgusu, belirli bir seviyeye kadar denge mekanizması ve adaptasyon sağlarken (Canadian Union of Public Employees, 2000); yıldırma ise, çalışanlar için yıkıcı sorunlar yaratan bir olgu (Zapf vd., 1996) olarak değerlendirilmektedir.

1.3.3. Şiddet ve Yıldırma

Şiddet olgusunun insan aklında uyandırdığı ilk karşılık; fiziksel şiddettir ve kavram mağdurların bedensel bakımdan olumsuz etkilere maruz kaldıkları durumu ifade etmektedir. Ancak, konuyu sadece fiziksel şiddet şeklinde algılayış, olguyu dar anlamıyla değerlendirmeye neden olur. Oysaki şiddetin, ekonomik ve psikolojik etkilerinin de var olabileceğini söylemek gerekir. İlk durumda mağdurların fiziksel anlamda zarar görmeleri söz konusu iken; ikinci durumda ise, ekonomik yoksunluklara, korkutulmalara ve/veya aşağılanmalara maruz bırakılarak manevi açıdan zarar görmeleri söz konusu olmaktadır (Kesici, 2007; Tınaz, 2006). Fransızca’da şiddet (violence), bir kişiye baskı uygulayarak, istediği bir şeyi yapmak veya yaptırmak şeklinde tanımlanmaktadır. Burada şiddet uygulama eylemleri olarak, psikolojik acı

çektirme veya işkence, zorlama, saldırı, kaba kuvvet kullanma, vurma ve yaralama yer almaktadır. Kısacası, kişiye fiziksel ve ruhsal açıdan zarar verecek her türlü davranış ve tutum şiddet olarak tanımlanmaktadır (Kocacik, 2007).

Yaşamın birçok alanında karşılaşılan şiddet olgusu, çalışma hayatında da kendini çeşitli şekillerde gösterebilmektedir. Çalışma hayatında fiziksel şiddet güncelliğini korumakla birlikte, hizmet işletmelerindeki çalışan sayısının artmasına bağlı olarak, çalışanları yıldırma amaçlayan psikolojik şiddet olgusunun da son dönemlerde önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu doğrultuda ILO (Internatinol Labour Organization) işyeri şiddetini, sadece fiziksel hareketlerle sınırlandırmayıp pasif ve psikolojik şiddeti de bu kapsama dahil etmiştir. (Tınaz, 2006). İşyerlerindeki psikolojik şiddetin önemi Di Martino vd. (2003) tarafından Avrupa Çalışma Yaşamı Koşulları kapsamında gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucunda da görülmektedir. Bu araştırmaya göre, 1995 yılında çalışma yaşamında fiziksel şiddetin varlığı %6 seviyesinde iken; bu oran 2000 yılına gelindiğinde %2 seviyesine gerilemiştir. Bununla birlikte, yine aynı çalışmada, psikolojik şiddet 1995 yılında %10 iken 2000 yılında %11 seviyesine ulaşmıştır.

1.3.4. Taciz ve Yıldırma

Taciz kavramı, başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak için tekrar eden ve süreklilik gösteren davranışlar veya eylemler silsilesi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, taciz eylemlerine sürekli olarak karşıdaki kişiyi rahatsız eden, onu kışkırtan, ona baskı uygulayan, ve/veya onu korkutan davranışlar örnek gösterilebilir (Brodksy, 1976'dan aktaran: Davenport vd., 2003; Einarsen, 2000). Kişi, sahip olduğu bir takım özellikler nedeniyle taciz eylemlerine maruz kalabilmektedir. Bu özelliklerin, kişinin cinsiyeti, etnik kökeni, milliyeti, derisinin rengi, engellik durumu, cinsel yönelimi, inancı, yaşı (<http://www.lpt.nhs.uk/Documents/Policies/PER/PER09.pdf>), politik görüşü olabileceği savunulmaktadır.

Yukarıda tanımlanan taciz olgusunun çalışma yaşamında sık karşılaşılan yıldırma olgusu ile bağlantısı olduğu düşünülmektedir. İki olgu arasındaki bağlantı bazı çalışmalarda yıldırma kavramının psikolojik taciz olarak kullanılması şeklinde görülmektedir. Ayrıca, yıldırma davranışlarının oluşumunda “kilit bir rol” oynayan

tarafar arasındaki güç eşitsizliği (Omari, 2003: 8) ile taciz olgusunda azınlık grubundakilerin baskın grupta olanların taciz davranışlarına daha fazla maruz kalabilmesinin (Güngör; 2008) de bu yakın ilişkiyi destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Archer (1999) tarafından İngiltere’de erkeklerin yoğunlukla istihdam edildiği itfaiye teşkilatında gerçekleşen bir araştırmada, hem cinsiyet hem de ırk temelli tacizin varlığına ilişkin bulgular ortaya konmuştur. Araştırmada, risk grupları açısından kadınların ve “Beyaz” olmayan erkeklerin psikolojik tacize uğrama potansiyellerinin daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir. Berdahl ve Moore (2006) da kadınlara ve azınlıklara ilişkin gerçekleştirdiği araştırmasında, kadınların erkeklerden daha fazla cinsel veya cinsiyet temelli tacize maruz kaldıklarını belirtmiştir. Aynı çalışmada, azınlıklar grubunda olan çalışanların “Beyaz” çalışanlardan daha fazla ırksal tacize; azınlık konumundaki kadınların ise, tüm erkekler ve çoğunluktaki kadınları kapsayan gruplardan genel anlamda daha fazla tacize maruz kaldıkları bulgulanmıştır. Ancak, bu tür taciz davranışları yıldırma olgusu kapsamında ele alınmakla birlikte, bu olgunun çoğu çalışmada bir takım spesifik cinsel ve ırksal taciz davranışlarının ötesinde bir anlama sahip olduğu söylenebilir (Cowie vd., 2005). Diğer bir anlatımla, cinsel, cinsiyet temelli veya ırksal tacize yönelik her eylem yıldırma amacı taşımazken, bu taciz eylemleri bazı durumlarda yıldırma zemini oluşturmaktadır.

1.3.5. Yabancılaşma ve Yıldırma

Yabancılaşma, bireyin, toplumsal, kültürel, doğal çevresine yönelik uyumunda azalmanın olması, bulunduğu çevre üzerinde kontrolünü kaybetmesi ve giderek çaresizlikten kaynaklı olarak yalnızlaşması şeklinde ifade edilmektedir. Bu olgu, insanı konu edinen bilim alanlarında, felsefede ve edebiyatta uzun yıllardır önemini koruyan bir nitelik taşımaktadır (Çetin vd., 2008). Yabancılaşma kavramını belirgin bir şekilde ortaya koyan ilk kişinin Hegel olduğu belirtilmektedir. Hegel yabancılaşma kavramını, “insanın gerçekleştirdiği etkinlikler ile içinde bulunduğu çevre arasında gelişen uyumsuzluk durumu” biçiminde ele almıştır. O’na göre yabancılaşma, yaşam içerisinde bireyin toplumsal olan ile bireysel olan arasında bir denge kuramamasından kaynaklanmaktadır. Hegel’den sonra ise, Karl Marx “yabancılaşmış emek” kavramı üzerinde özgün ve kapsamlı bir kuram ortaya koymuştur (Tutar, 2004). Marx 1844 Elyazmaları isimli eserinde yabancılaşma olgusunu ilk olarak emeğin yabancılaşması biçiminde ele almıştır. Marx’ın emeğin yabancılaşmasına ilişkin kuramsal yaklaşımını, harcanan emeğin işçinin dışında olmasına bağlı olarak bireyin kendi emeğini ve

üretimini yadsıması ile başlayan ve yaşadığı çevreye, kendine ve diğer insanlara yabancılaşması ile devam eden bir süreç olarak özetlemek mümkündür (Marx, 2005).

Çalışma hayatında gerçekleşen yıldırma davranışlarının, karşısındakini yıpratma, dışlama, iş dışına sürüklenme gibi amaçları kapsadığı bilinmektedir. Yabancılaşmanın da örgütlerde bu tür davranışlara yol açan düşmanca, dışlayıcı ve ötekileştirici bir yapının oluşumuna yol açabileceği ifade edilmektedir. İş yaşamında yabancılaşma duygusunu hissedilir biçimde yaşayan kişiler potansiyel bir yıldırmaçı olabilir. Çalışma hayatı dışında yaşadığı sıkıntılar, huzursuzluklar ve çatışmalar nedeniyle hayal kırıklığına uğramış olan birey, bu çatışmalarını iş ortamına taşıyabilir ve çalışma arkadaşlarına yöneltebilir. Çünkü, yabancılaşma duygusu yaşayan çalışan için diğer çalışanlar onun gibi huzursuzluk ve sıkıntılar yaşamamaktadır. Bu nedenle, diğerleri onun için düşman konumundadır. Yabancılaşan kişi, sürekli olarak başkalarına karşı haset ve fesatlık duyguları içerisinde olabilmektedir (Tınaz, 2006). Dolayısıyla, örgüt ikliminde kurlsuzluk ve normsuzluğa dayalı anomi durumunun varlığı bu tür duygu ve tutumlara sahip çalışanların varlığı ile birleştiğinde, yıldırma eylemleri için gereken zeminin oluşum sürecini hızlandırmaktadır (Yılmaz vd., 2008).

Yabancılaşma olgusu örgütlerde yıldırma davranışlarının oluşumunda bir nedenselliğe sahip olabileceği gibi bu tür davranışların bir sonucu olarak da ele alınabilir. Yıldırma davranışlarına maruz kalan mağdur açısından, işe kayıtsız kalma, yılgınlık, bıkkınlık, tükenmişlik ve bunlara bağlı olarak da performans düşüklüğü gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Yıldırma nedeniyle bu tür sonuçları yaşamak durumunda kalan mağdur, ilk olarak kendisine ve sonraki aşamalarda ise, bulunduğu çevresel ortama yabancılaşmaya başlar (Tınaz, 2006). Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanırken üstleri tarafından engellenmeleri, takdir edilmemeleri, yararsız bir çalışan olduklarına dair düşünce ve duygulara sahip olmaları, onlarda işlerine karşı yabancılaşma yaratır (Campo ve Fattaroni, 2007). Yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanların yabancılaşmalarına neden olabilecek diğer faktörler ise, McIntosh'un (2005) mağdur açısından yıldırma davranışlarının etkilerine ilişkin bir takım bulgular elde ettiği araştırmasının sonuçlarında görülmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, yıldırma davranışlarına maruz kalmış çalışanların kendilerine olan güvenleri azalmakta, kendilerini mahvolmuş durumda hissetmekte, duygu ve düşüncelerini diğer insanlarla paylaşmaktan kaçınmakta ve kendilerini kötü bir durumda hissetmektedirler.

1.4. Yıldırmanın Nedenleri

Yıldırma, karmaşık ve tespiti güç bir olgu olduğu için, gelişiminde rol oynayan faktörlerin belirlenmesi de kolay olmamaktadır. İşletmelerde yaşanan yıldırma davranışlarının ortaya çıkışında birden fazla faktör etkili olabilir. Bu faktörler, birbirlerini etkileyerek yıldırmanın şiddetini hızlandırabilmektedir (Davenport vd., 2003). Bu bağlamda, yıldırma davranışlarının ortaya çıkma nedenleri olarak; mağdurun ve saldırganın özellikleri, örgüt içerisinde yer alan izleyici konumundakilerin yaklaşımları, örgütsel faktörler ve örgütün içerisinde yer aldığı sosyo-ekonomik yapı gösterilebilir.

1.4.1. Mağdurun Özellikleri

Yıldırma konusunda yapılan çalışmaların sonuçları, çalışanların bazı özelliklerinin yıldırma davranışlarına maruz kalma ihtimallerini arttırdığını belirtmektedir. Böyle bir yaklaşımı destekleyen bazı hekim ve klinik psikologlar da yıldırmanın nedeninin mağdurun özelliklerinde aranması gerektiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre; “sürekli şikayet etme, titizlik, sürekli endişe sahibi olma” gibi özellikler yıldırma algısını kuvvetlendirmekte ve yıldırmanın gelişiminde etkili olmaktadır (Zapf, 1999: 70-71). Coyne vd. (2000) de, araştırmaları sonucunda mağdurun kişilik özelliklerinin yıldırma olgusunun oluşumunda etkili olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgular; uysal, tartışmadan ve çatışmadan kaçınan; dürüst ve güvenilir, geleneklere bağlı, sağlam karakterli ve planlı; sakin, çekingen ve alışılmış çevresel koşullarda bulunmayı yeğleyen; hassas yapılı ve mücadele etme konusunda zorlanan kişilerin yıldırma davranışlarına maruz kalma potansiyelinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yıldırma mağdurlarının mağdur olmayanlar ile karşılaştırıldığında, daha gergin, endişeli, sinirli bir yapıda oldukları da belirtilmektedir. Bu tür kişilik özelliği gösteren çalışanlar, çevreleri ile daha az uyumlu olmaktadır (Glaser vd., 2007). Bu doğrultuda Zapf ve Einarsen (2003), örgüt içerisinde uyum sorunu yaşayan çalışanların grup normlarını veya grup iklimini tehdit eden kişiler olarak görülebileme ihtimalinden bahsetmektedir. Bu durum ise, uyumsuzluk gösteren çalışanlara yönelik düşmanlık duygularına yol açabilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2003). Özellikle, farklılıklara düşük tolerans tanınan gruplarda, kişilik ve/veya demografik özellikler açısından grubun geneli ile farklılık gösteren birey, sıkıntı yaratan kişi ve tehlikeli bir çalışan olarak

görülebilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2005).

Geleneksel ve tutucu bir yapıya sahip olan çalışma gruplarında yaratıcı yönü yüksek olan çalışanlar, örgüte getirmeye çalıştıkları yeni fikirleri nedeniyle, taşları yerinden oynatan ve dolayısıyla, diğer çalışanlar için tehdit unsuru olan kişiler olarak da değerlendirilebilmektedir (Özdemir ve Açıkgöz, 2005). “Düzenli, dakik, işyeri kurallarına bağlı, mükemmeliyetçi” (Güngör, 2008: 16), “göreceli üstün bilgi ve becerilere sahip, yaratıcı ve yenilikçi” (Davenport vd., 2003: 51; Asunakutlu ve Safran, 2006:115) özellikler taşıyan çalışanlar, örgüt ve/veya grup içerisinde diğerlerinde rahatsızlık hissi doğurabilmektedir. Bu durum ise, onların yıldırma davranışlarının hedefi olma potansiyelini arttıran etki yaratmaktadır. Niedl (1995’ten aktaran: Einarsen, 2000: 383) ise, kişinin yıldırma mağduru olmasında, “sosyal (hiyerarşik pozisyon, güç ilişkilerindeki konum vb.), fiziksel (fiziksel güç vb.), ekonomik (ekonomik olarak bağlı olması ve emek piyasasının durumu) ve psikolojik (kendine güven duygusu, bağımlı ve muhtaç özellikler sergileyen kişiliği, karizmatik oluşu vb.)” durumlarının etkisinden söz etmektedir.

Kişilik özelliklerinin, yıldırma davranışlarından etkilenme derecesi üzerinde de etkili olduğu söylenebilir. Mathiessen ve Einarsen’in (2001) araştırmalarının sonucu, yıldırma davranışlarına maruz kalan kişilerin genel bir mağdur tipi sergilemediklerini ortaya çıkarmaktadır. Araştırmacılar mağdurları, yıldırma davranışlarından etkilenme derecesine göre; ciddi derecede etkilenenler, hayal kırıklığına uğrayanlar, genel kurban profili taşıyanlar olmak üzere üç grupta sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma kapsamında ilk grupta yer alan mağdurlar, yıldırma davranışlarına diğer gruptakilere oranla daha az maruz kalmalarına rağmen, etkilenme dereceleri daha yüksek düzeydedir. Bu gruptaki mağdurların yıldırma davranışlarından ciddi anlamda etkilenmelerinde ise, depresif, gergin, endişeli, kuşkulu ve karmaşık düşünce sahibi olma gibi özellikleri belirleyici olmaktadır. Zapf vd. (1996) de yaptıkları araştırmada, sosyal yönü zayıf olan mağdurların özel yaşamlarına yönelik yıldırma davranışlarında bulunulduğunda daha ciddi sağlık problemleriyle karşılaştıklarını ve çevrelerinden destek sağlama konusunda güçlük yaşadıklarını belirtmektedir.

Mathiessen ve Einarsen (2001)’in aksine, Leymann (1996) ile Leymann ve Gustaffson (1996), yıldırma mağduru olmada kişilik özelliklerinin etkisinden söz

edilemeyeceğini belirtmektedir. Araştırmacılar bunun nedeni olarak ise, mağdurların kişilik özelliklerine ilişkin bulguların yıldırma davranışlarına maruz kaldıktan sonra elde edilmesi şeklinde ifade etmişlerdir.³ Bu bağlamda, kişinin yıldırma mağduru olmadan önceki kişilik özelliklerinin bilinmesi gerektiği belirtilmektedir. Glaso vd., (2007) de konuya ilişkin gerçekleştirmiş oldukları araştırmada yıldırma mağduru olmakla kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bulgulamıştır. Araştırmacılar elde edilen bu bulgu doğrultusunda, yıldırma olgusunu analiz ederken kişilik özelliklerinden çok örgütsel yapının göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda bir sonuç, Djurkovic vd.'nin (2005) araştırmasından da elde edilmiştir.

Sonuç olarak literatürde, kişiliğin yıldırmanın oluşumunda etkili olduğu ve olmadığı şeklinde iki farklı görüşün yer aldığı dikkati çekmektedir. Kişilik özelliklerinin yıldırmanın oluşumunda doğrudan etkisi olduğu konusunda fikir birliğine varılmış olmasa da, yıldırmanın şiddetinin, süresinin ve sıklığının gelişimi açısından önem taşıdığı söylenebilir. Bu kapsamda, mağdurun kişiliğine bağlı olarak vereceği tepkiler yıldırma belirleyicidir. Ayrıca, mağdurun yıldırma davranışlarına yönelik algısı da üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır. Mağdurlar, yaşadıkları olumsuzlukların kaynağını başkalarında veya çevresel koşullarda arama eğilimi gösterebilirler (Özen, 2007). Kurbanların bu şekilde bir yaklaşımda bulunmaları, yaşadıkları olumsuzluklarda kendilerinin de yaşananlardan payları olabileceğini görmelerine engel teşkil edebilmektedir (Vartia, 2003).

1.4.2. Saldırganın Özellikleri

Yıldırma davranışlarını gerçekleştiren kişilerin psikolojisi ile ilgili olarak kapsamlı ve açıklayıcı deneysel çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda, saldırganın bazı özelliklerinin yıldırmanın oluşumunda etkili olduğu belirtilmektedir (Davenport vd., 2003). Saldırganların, önyargıları yüzünden eleştirel olamadığı, güç gösterme gereksinimiyle hareket ettiği, agresif yapıda olduğu ve empati kurma yeteneğine sahip olmadığı, mağdurun acı çekmesinden zevk aldığı belirtilmektedir. Bu bağlamda, saldırganın kişiliğinin, aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik olmasının ve iktidar

³ Leymann ve Gustaffson'unun (1996) görüşünden hareket edecek olursak; *yıldırmanın oluşumunda mağdurun kişilik özelliklerini göz önünde bulundurmamak, esas anlamda konuyu nedenleri ile değil; fakat sonuçlarıyla ele alan teleolojik bir yaklaşımla değerlendirmede bulunmaya yol açar*, ifadesinde bulunabiliriz.

açlığı çekmesinin yıldırmanın oluşumunu etkilediği düşünülmektedir. Saldırganların gerçekleştirdikleri yıldırma davranışlarının kaynağının çoğu zaman güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık ve çekememezlik duygularından kaynaklandığı da ifade edilmektedir (Davenport vd., 2003). Leymann (1993) da, saldırganların eksiklik ve/veya yetersizliklerini telafi etmek için sık sık yıldırma davranışlarına başvurduklarını ifade etmiştir (Tutar, 2004). Leymann (1993'ten aktaran: Güngör, 2008; Davenport vd., 2003), insanların yıldırma davranışlarına başvurmalarında dört temel faktörün etkili olduğunu belirtmiştir. Aşağıda bu faktörlere ilişkin detaylı bilgi verilmektedir.

Kişiyi, üyesi olduğu grubun kurallarını kabul etmeye zorlamak: Saldırganlar bu şekilde bir tutumu grubun ahenginin başkaları tarafından bozulmasını engellemek amacıyla gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle, grup normlarıyla uyum sorunu yaşayan kişilere yıldırma davranışları uygulanmaktadır. Böyle bir anlayışla, grubun başarılı olabileceği düşünülmektedir. Bu tür grupların, değişim ve dönüşümlere kapalı kişiliklere sahip bireylerden oluştuğu ifade edilmektedir.

Düşmanlıktan zevk almak: İnsanların düşmanlık duyguları beslemeleri, hoşlanmadıkları veya varlığından rahatsızlık duydukları kişilere yönelik etik dışı davranışlarda bulunmalarına yol açmaktadır. Düşmanca tutum ve davranışlara sahip bireylerin hedefindeki kişileri yıldırma amacıyla gerçekleştirdikleri davranışların ise, bilinçli ve kasıtlı olduğu belirtilmektedir.

Can sıkıntısı içinde zevk arayışı: Bu amaçla hareket eden kişilerin davranışları karşısındakini yıldırma ve ondan kurtulma niyeti taşımayabilir. Zevk arayışı içerisinde yıldırma davranışlarına başvuranlar, daha çok psikolojik rahatsızlık yaşayan kişilerdir. Bu tipteki kişilerin sadist ruhlu oldukları ve karşısındaki insanların acı duymalarından zevk aldıkları söylenebilir.

Önyarguları pekiştirmek: Sosyal, cinsiyete dayalı, etnik vb. konularda ayrımcı tutumlara ve düşüncelere sahip olmak da azınlık konumundaki kişilere yönelik yıldırma davranışlarına başvurulmasında etkili olabilmektedir. Bu kapsamdaki yıldırma davranışları ise, mağdurun kişilik veya demografik özellikleri nedeniyle damgalanması şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Yaşamının genelinde saldırganca tutum/davranışlar sergileyen ve negatif duyguları yüksek olan kişi, bu özelliklerini iş yaşamına da yansıtılmaktadır. İş yaşamında sergilenen saldırganca tutum ve davranışların kaynağı ise, “kişinin iş ortamında kendisini tanıtmaya ve kabullendirme arayışı içerisinde olduğu” şeklinde açıklanmaktadır (Tınaz; 2006: 58). Özellikle, özel yaşamda dışlanma durumu ile karşılaşan kişiler, genel müdür, yönetici, departman amiri veya şefi gibi iş yaşamına ait kurumsal kimliklerini kullanarak astlarına ve bazen eşit pozisyondaki kişilere karşı saygısız, kaba ve saldırgan davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu özellikteki kişilerin saldırganca davranışlarını ve güç odaklı yaklaşımlarını, kurumsal kimliklerini kaybedince derin bir yalnızlığa sürüklenme endişesi taşımalarına bağlamak mümkündür (Tutar, 2004).

Namie (2003a) saldırgan kişilerin özelliklerini onların iş ortamındaki davranışlarını da göz önüne alarak “çevresine korku saçan saldırgan, sürekli eleştirilerde bulunan saldırgan, iki başlı yılan saldırgan ve kontrol saplantılı saldırgan” olmak üzere dört grupta sınıflandırmıştır. *Korku saçan saldırgan tipi*, genel saldırgan tanımlamasına girmektedir ve diğerleri üzerinde sürekli kontrol sahibi olmayı amaçlamaktadır. Bu tipteki saldırgan, hedefindeki kurban veya kurbanları aleni şekilde aşağılayarak diğerlerine gözdağı vermeyi amaçlamaktadır. *Sürekli eleştirilerde bulunan saldırganlar* ise, kendilerini sürekli diğer kişilerin performansları ile karşılaştırma eğilimindedir. Bu tip saldırganlar, kendi performanslarındaki yetersizlik veya eksiklikleri örtbas edebilmek için, diğerlerinin performanslarını sürekli kötülerler. Eleştirici saldırganlar, herkesin içinde konuşarak ve/veya mağdurun arkasından söylentiler yayarak hedefindeki kişi veya kişileri küçük düşürmeyi amaçlamaktadırlar. Bir diğer saldırgan tipi olan *iki başlı yılan saldırgan*, örgüt içerisindeki basamakları sinsice ve yavaşça tırmanma amacını taşımaktadır. Bu tip saldırganlar, kendi itibarlarını yükseltmek ve imajlarını korumak için, hedefindeki kişilerin itibarlarını zedelemeye çalışırlar. Mağdurun örgüt içerisinde önemsiz birisi olarak görülmesi, bu tip saldırganların yıldırma davranışlarını daha rahat gerçekleştirmelerine zemin hazırlamaktadır. Son saldırgan tipi ise, diğerleri üzerinde sürekli kontrol kurma konusunda saplantılı olan saldırganlardır. *Kontrol saplantılı saldırgan*, birinci gruptaki korku saçan saldırganlar ile benzerlik gösterse de, çevresindekiler tarafından korkulan ve çekinilen birisi olarak görünme amacı taşımamaktadır. Bu tip saldırgan, iş ve çalışanlar ile ilgili konularda sürekli bilgilere sahip olmaya çalışır. Sahip olduğu bilgileri ise, çeşitli bahaneler veya

sebepler üreterek hedefindeki kişi veya kişilerin hatalarını şikayet etmek için kullanır. Çalışanların işe geliş gidiş saatlerine uymadıklarını göstermek amacıyla işyerindeki saatler ile oynamak gibi eylemler, bu tipteki saldırganlar için örnek yıldırma davranışları olarak gösterilebilir (Namie 2003a).

1.4.3. İzleyici Konumundakilerin Yaklaşımları

Yıldırma davranışlarının izleyicileri, bulunduğu grup veya örgüt içerisinde, yıldırma olgusunun varlığına tanık olan kişilerdir. Bu kişiler, bu tür davranışlara maruz kalmamış ve başkalarına yönelik bu tür davranışlarda bulunmamıştır (Hauge vd., 2007). İzleyiciler, mağdurun bazı iş arkadaşları, amir veya yöneticileri gibi sürece doğrudan katılım göstermemektedir. Ancak, bir şekilde süreci algılayabilmekte, sürecin etkilerini hissedebilmekte veya bazı durumlarda dolaylı da olsa sürece katılabilmektedir (Tınaz, 2006). Bu nedenle, yıldırma olgusunun oluşum göstermesinde veya etkinlik derecesinin şiddetinde, örgüt içerisinde izleyici konumunda yer alanların da belirli bir oranda etkisinden söz edilebilir. Bu kişilerin yıldırma davranışlarına bakış açılarının olumsuz olması, saldırganların yıldırma davranışlarında bulunmalarının önüne geçebilir. Bununla birlikte, izleyici konumunda yer alan kişilerin saldırgandan yana taraf olmaları veya onun davranışlarına kayıtsız kalmaları yıldırma davranışlarının şiddetinin ve sıklığının artmasına neden olmaktadır (Heames ve Harvey, 2006).

İzleyicilerin örgüt içerisindeki yıldırma davranışlarına karşı kayıtsız kalmalarında ve/veya saldırgan tarafında yer almalarında, saldırganların gücüne ilişkin çekincenin (korkunun) önemli etkisi olduğundan bahsedilmektedir (Lewis ve Orford, 2005). Ayrıca, izleyicilerin bir süre sonra kendilerinin de yıldırma davranışlarına maruz kalma korkusunu hissetmeleri, onları bu tür bir tutum almaya yönltebilmektedir. Mağdur kişiye doğrudan düşmanlık duymamakla birlikte, mesleki ve sosyal anlamda bir avantaj elde edebilme düşüncesi de, izleyicilerin saldırgandan yana olmasına yol açabilmektedir (Bukspan, 2006'dan aktaran: Savaş, 2007).

Yıldırma sürecinin uzamasında, örgüt içerisinde yıldırma davranışlarının önüne geçilmez bir hal almasının ve mağdurların yıldırma davranışlarına direnç göstermesinin etkisi olduğu söylenebilir⁴. Bu gibi durumlarda izleyiciler, iki tarafın onları kendi

4 İkinci bölümde ele alınacak olan “Yıldırma Süreci” başlığı altında, Davenport vd.’nin (2003) yönetimin sürece dahil olması olarak ele aldıkları yıldırma sürecininin üçüncü aşaması ve Resch ve Schubinski’nin (1996) orta aşama olarak belirttiği süreç bu duruma örnek gösterilebilir.

saflarına dahil etme baskısına maruz kalarak, saldırgan ve mağdur arasındaki sürecin herhangi bir kısmına dahil olabilmektedirler (Hoel vd., 2001; Zapf vd., 2003). Tarafların izleyicilere bu tür baskı uygulama nedeni ise, kendilerini haklı çıkarmak için diğerlerini ikna etme gereksinimi duymalarıdır.⁵

İzleyiciler sahip oldukları bir takım özelliklerden dolayı da saldırgan veya mağdur tarafında yer alarak sürece dahil olabilmektedir. Bazı izleyiciler, olumlu bir takım davranışlar sergileyerek yıldırma davranışlarının önüne geçmeye çalışırken; bazı izleyiciler sürece dahil olarak hem süreci uzatmakta hem de kendilerine pay çıkarmaya çalışmaktadır. Örneğin, kötülük yapmak ve onların acı duymalarından zevk almak gibi psikolojik açıdan problemlili izleyiciler saldırgan tarafında yer alabilir. Bu tip izleyiciler, zaman zaman yardımcı saldırgan olarak da ifade edilmektedir. Bazı izleyiciler ise, yaşanan gergin ortamdan rahatsızlık duyabilir ve mağdura yardım etmeye çalışabilir. Bu tip izleyiciler ise, yıldırma karşıları olarak adlandırılmaktadır (Bukspan; 2006'dan aktaran: Savaş, 2007). Tınaz (2006) da, yıldırma davranışlarını analiz ettikten sonra örgütlerde, aşağıda belirtilen beş izleyici türünün varlığından bahsetmektedir:

Diplomatik İzleyici: Bu tip izleyiciler genelde uzlaşma yolunu arama eğilimi göstermektedir. Diplomatik izleyiciler, aracı rolünde bulunmaları nedeniyle başkaları tarafından hoşlanılan veya hoşlanılmayan kişiler olarak değerlendirilir. Dolayısıyla, bu tür izleyici tipi sergileyen kişiler, örgüt içerisinde olumsuz tepkiler alma potansiyeli ile karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bu durum ise, onların da belirli bir süre sonra mağdur konumuna düşmelerine neden olabilir.

Yardakçı İzleyici: Bu izleyici tipi, saldırganlara karşı yüksek bir sadakat duygusu ile bağlıdır. Ancak, bu özelliğinin fark edilmemesini istemektedir. Bunun nedeni ise, örgüt içerisinde kendisinin “güvenilir bir iş arkadaşı” olarak görülme beklentisidir. Buna karşın yordakçı izleyici, saldırganın başkasına karşı yıldırma davranışlarında bulunması durumunda, ona destek vermeyi ihmal etmemektedir. Bu izleyici tipi bir anlamda, “saldırganın komutası altındaki bir asker” gibi davranmaktadır.

5 Köse'nin (2006: 285), “Çünkü, her şeyden önce herhangi bir kişi veya olay hakkında belirli bir kanaat oluşturmanın ön koşulu, sadece o şeye inanmakla sınırlı olmayıp aynı zamanda o şeye başkalarını inandırmayı ve ikna etmeyi de gerektirir” ifadesi bu açıklamadaki yaklaşımı destekler niteliktedir.

Fazla İlgili İzleyici: Bu tip izleyiciler, başkalarıyla ve başkalarının yaşadıkları sorunlar ile gereğinden fazla ilgilenmekten hoşlanmaktadırlar. Bazı durumlarda ise, başkalarının özel alanlarına izin almaksızın zorla ve ısrarla girmeye çalışırlar. Yardım arayışı içerisinde olan mağdur kişiler bile, bu tiplerden rahatsızlık duyabilirler. Bunun sonucunda, fazla ilgili izleyici konumundaki kişiler, kurban açısından ikincil konumda saldırganlar olarak değerlendirilmektedir.

Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Bu tip izleyici, saldırgan ve mağdur arasında gelişen yıldırma olgusuna ilişkin müdahil olmaktan hoşlanmaz. Bu tip izleyiciler, bir fikir sahibi olsalar bile, konuya ilişkin herhangi bir görüş belirtmezler. Hem saldırganı yardımcı olmaz hem de mağdura yönelik yıldırma davranışlarına kayıtsız kalırlar. Ancak, bu tip izleyiciler, gelişmeleri suskun bir yaklaşımla seyretmelerinden dolayı, saldırganla aynı kategori altında değerlendirilebilmektedir (Omari, 2007: 101). Bunun nedeni ise, sürece kayıtsız kalınmasının saldırganların davranışlarında daha rahat ve cesaretli olabilmelerine fırsat tanınması, şeklinde açıklanmaktadır (De falco vd.; 2003'ten aktaran: Güngör, 2008: 54).

İki Yüzlü Yılan İzleyici: Bu tip izleyici, görünüşte hiçbir şeye karışmayan kişi izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. İzleyici, sonunda saldırganı destek çıkmakta veya ilerleyen zamanlarda kendine de yıldırma davranışları uygulanacağına ilişkin korku ve kaygı duyguları içerisinde kurbanı yardım etmek istememektedir. Sahte ve masum rolü oynayan bu tip izleyiciler “kendilerini sağlama almak” anlayışıyla hareket etmektedirler. Bu izleyici tipindeki kişiler, yıldırma davranışlarının yaşandığına dair herhangi bir farkındalıklarının dahi olmadığını göstermek isterler. Yıldırma davranışlarının bir dönem sonra cezalandırılabilmesi düşüncesi, bu izleyici tipindeki kişilerin sürece ihtiyatlı yaklaşımlarında etkilidir.

Yıldırma konusunda izleyici konumunda yer alanlar bir başka sınıflandırmaya göre, “pasif izleyiciler (co-mobber)” ve aktif izleyiciler “(side-mobber)” olarak ele alınmaktadır. Pasif izleyiciler, yaşananlara tarafsız olduklarını belirtse de, güçlü konumdaki saldırganın davranışlarına sessiz ve kayıtsız kalmaları, onların dolaylı şekilde bir tarafta yer aldıklarını gösterir. Bu tip izleyicilerin mağdurlara benzer bir biçimde, güç eşitsizliği bakımından zayıf konumda oldukları söylenebilir (Güngör,

2008: 54). Bununla birlikte pasif izleyiciler, yıldırma olgusunun örgüt içerisinde varlığına inanmayan veya varlığını inkar eden yönetici konumundaki kişiler de olabilmektedir. Bu konumdaki kişilerin “örgütün imajı açısından yıldırma sorunun duyulmasını istememeleri” nedeniyle konuya kayıtsız kalması (Kırel, 2007: 322), yıldırma davranışlarının daha şiddetli olarak sürmesine yol açabilir (Davenport vd., 2003). Aktif izleyiciler ise, saldırganın tarafında yer aldıkları açıkça belli olan kişilerdir. Bu kişiler, saldırganın “müttefiki” olarak da tanımlanmaktadır. Bazı durumlarda, yıldırma davranışlarının oluşum ve/veya gelişim aşamalarında, saldırganlar süreci başlatıp geri plana çekilirken; aktif izleyiciler ön planda yer alabilmektedir (Güngör, 2008: 54). Dolayısıyla, izleyicilerin de yıldırmanın oluşumunda bir role sahip olduklarını göz önünde bulundurmak, konunun daha geniş anlamda, örgütsel bir yaklaşımla ele alınma gerekliliğini de beraberinde getirebilmektedir.

1.4.4. Örgütsel Nedenler

Yıldırma olgusunun oluşumunda çalışanların kişilik özelliklerinin ön planda yer alması, bu kapsamda gerçekleşen davranışların daha geçici bir nitelikte olmasına yol açabilir. Yıldırmaya neden olan kişilere yönelik gerekli önlemlerin alınması veya onların rehabilite edilmesi ile birlikte, bu tür davranışlardan kaynaklanan sorunlar önemli oranda aşılmış olur (Namie, 2003a). Ancak, çalışanlar tarafından yıldırma davranışlarına başvurulmasının örgüt kültürü haline dönüşmesi durumunda, bu olgu yerleşik bir nitelik kazanır. Bu bağlamda örgütler, yıldırma davranışlarına imkân tanıyanlar ve bu davranışları bir kültür durumuna dönüştüren veya destekleyenler olmak üzere iki grupta değerlendirilebilir. İlk örgüt tipinde, yıldırma olgusu yok sayılır ve ona karşı kayıtsız kalınır dolaylı bir tutum sergilenirken; diğerinde ise, örgüt kültürü niteliği kazandırılarak dolaysız ve yön verici bir anlayışla hareket edilir (Güngör, 2008; Brodksy; 1976’ dan aktaran: Einarsen, 2000).

Yıldırma olgusunun örgüt kültürünün bir parçası olmasına bağlı olarak, bu kapsamdaki davranışlara başvurma bir yönetim anlayışı haline gelir. Özellikle, otoriter yönetim tarzının benimsendiği örgütsel yapılarda, yöneticiler mevcut çalışanları sürekli baskı altında tutar ve işe yeni başlayan çalışanların da bu tür bir yönetim anlayışını içselleştirmesini sağlar. Bunun için yöneticiler, şiddetli derecede psikolojik yıldırma davranışlarına başvurabilir (Archer, 1999). Bu tür katı bir hiyerarşik yönetim anlayışına sahip örgütlerde, yatay ilişkiler kurmak zordur. Çalışanlar, sahip oldukları kurumsal ve

pozisyonel güce göre birbiri üzerinde simgesel anlamda egemenlik kurma eğiliminde olabilirler. Bu tür örgütsel yapılarda açık kapı politikaları oluşturma yaklaşımı benimsenmediğinden şeffaflıktan da söz edebilmek güçtür. Buna bağlı olarak da, yıldırma davranışlarının gerçekleşmesi olanaklı hale gelmektedir (Köse, 2006). Dolayısıyla, otoriter yönetim anlayışı ile idare edilen örgütlerde, yıldırma davranışları sadece yöneticiler tarafından uygulanmamaktadır. Kıdem bakımından daha yeni ve etnik köken, dini inanç, cinsiyet vb. açılardan da azınlık durumunda olan alt düzey çalışanlar, eşit düzeydeki çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalabilir. Bu tür bir örgütsel kültür içerisinde, yıldırma davranışları çalışanlar tarafından içselleştirilmiştir. Bu durum ise, saldırganlara bu davranışlarını gerçekleştirme konusunda büyük oranda toleranslı davranılmasına yol açmaktadır (Heames ve Harvey, 2006).

Otoriter yönetim anlayışında olduğu gibi, bırakınız yapsınlar (*laissez faire*) anlayışıyla hareket eden, çalışanlara büyük oranda serbestlik tanıyan örgütsel yapılarda da yıldırma davranışlarının gerçekleşme potansiyelinden söz edilebilir (Salin, 2007; Zapf ve Gross, 2001). Bu tip bir yönetim anlayışında yöneticiler, örgüt içerisinde otoriteyi sağlamakta zorlanmaktadır. Bu durum ise, çalışanları belirlenen örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmada birlikte hareket etme anlayışından uzaklaştırabilir (Eren, 1993). Bu şekilde bir örgütsel ortam içerisinde, biçimsel yapının giderek kaybolması ve anarşik bir yapının egemen olmasına bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalar, çözüme kavuşturulmak yerine çok daha fazla şiddetlenmektedir (Leymann, 1996). Bu durum ise, gücü ve avantajı elinde bulunduran kişiler açısından bir fırsat olarak görülebilir. Güçlü konumdaki kişiler, bireysel amaçlarına ulaşabilmek için diğer çalışanlar üzerinde yıldırma davranışlarını gerçekleştirmede daha rahat hareket edebilmektedir. Bu kişilerin gerçekleştirdikleri davranışlar nedeniyle yönetim tarafından herhangi bir yaptırıma uğramayacaklarını düşünmeleri ise, yıldırma davranışlarının giderek daha sık ve şiddetli gerçekleşmesine yol açabilmektedir (Salin, 2003a; Einarsen, 2000). Çünkü örgütsel ortam, hedefteki kişilere karşı takınılan saldırganca düşünce ve tutumların davranışa dönüşmesini engelleyecek bir yapıda bulunmamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2006).

Literatürde yıldırmanın oluşumunda örgütsel faktörlerin önemli derecede etki ettiği yönünde araştırmalar yer almaktadır. Einarsen vd. (1994) bu faktörleri, aşırı iş

yükü ve iş kontrolü, sağlıksız sosyal iklim⁶, kötü yönetim ve liderlik tarzı, şiddetli rekabet ve yüksek seviyedeki rol çatışması ve rol belirsizliği şeklinde ele almıştır. Bu faktörler arasında ise, “kötü yönetim ve liderlik tarzının, aşırı iş kontrolünün ve yüksek seviyede rol çatışmalarının” yıldırma ile oldukça ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Leymann (1993’ten aktaran: Einarsen, 1999) ise, yıldırmanın oluşumunda etkili olan işin ve örgütün yapısından kaynaklı dört faktörden söz etmiştir. Bu faktörler; “işin tasarımındaki yetersizlikler, liderlik anlayışındaki yetersizlikler, örgüt içerisindeki sosyal ortamın mağduru dışlayıcı tavrı ve örgüt içerisinde düşük moralin varlığı” olarak açıklanmıştır. Örgütsel yapının ve işleyişin yıldırma olgusunun oluşumunda etkili bir faktör olarak belirtildiği bir araştırma da Zapf (1999) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmada mağdurlar, “işin karmaşık yapısının, aşırı iş ve zaman kontrolünün” yıldırma davranışlarına zemin hazırladığını belirtmişlerdir. Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir başka araştırma sonucu da yıldırma olgusu ile örgütsel yapı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmada yıldırmanın oluşumunda etkili olan örgütsel faktörler ise, “yoğun iş stresi, verimlilik baskısı, yetersiz yönetim ve liderlik, rol çatışması ve rol belirsizliği” şeklinde sıralanmıştır (Kök, 2006). Araştırmalardan elde edilen sonuçlar da göstermektedir ki, örgütsel faktörler yıldırmanın oluşumunda etkili olmakta ve/veya mağdurların yıldırma algılarını kuvvetlendirmektedir.

Sonuç olarak, etkin liderlik ve yönetim anlayışına sahip olunmaması, aşırı hiyerarşik yapı, insan kaynaklarına gerekli önemin verilmemesi, kapalı kapı politikası anlayışı, çatışma yönetiminin zayıflığı ve etkisizliği, yetersiz ve/veya önemsenmeyen şikayet mekanizması, “günahkeçisi” arama anlayışının yaygınlığı, takım çalışması ve dayanışmanın zayıflığı, çalışan haklarının korunmaması ve çalışanlara eşit şekilde davranılmaması gibi örgütsel faktörler, yıldırma olgusunun oluşumunda etkili olabilmektedir (Yüçetürk ve Öke, 2005; Yüçetürk, 2009a; 2009b).

1.4.5. Sosyo-Ekonomik Nedenler

Çalışanların kişilik özellikleri ve örgütsel yapı, yıldırmanın nedeni olabileceği gibi örgütün içerisinde yer aldığı toplumsal yapının sosyo-ekonomik koşulları da yıldırmanın oluşumunda etkili olabilmektedir (Özen, 2007). Sosyal açıdan bakılacak

6 Örgütsel yapıdaki sağlıksız sosyal iklimin ve buna bağlı olarak oluşan sağlıksız “sosyal sistemin” kişilerin sahip olduğu, yaş, cinsiyet, dini inanç, etnik kimlik vb. özelliklerden oluşan farklılıkların çalışanlar arasında ötekileştirildiği ve dışlandığı bir yapıya yol açabileceği söylenebilir (Zapf, 1999).

olursa, toplumun bireyci veya kolektif yapıda oluşu, yıldırma zemin hazırlayabilmektedir. Bireycilik anlayışının egemen olduğu toplumlarda, kişilerarası dayanışmanın ve iletişimin zayıflığı örgütlere de yansımaktadır. Bireysel amaçların ön planda tutulması, kişiler arası ilişkilerde yıldırma davranışlarının gerçekleşmesini olanaklı kılmaktadır. Bununla birlikte, kolektif yapılanmanın yerleşik olduğu toplumlarda da yıldırma davranışlarıyla karşılaşma ihtimalinden söz edilebilir. Bu tür toplumsal yapı içerisinde, genelin amaç ve çıkarları ile uyumsuzluk gösteren bireyler elemine edilme sorunu ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum ise, uyumsuzluk gösteren bireylerin yıldırma davranışlarına maruz kalmasına neden olabilmektedir (Güngör, 2008). Ayrıca, toplum içerisinde ötekileştirme ve şiddet kültürünün yaygın oluşu da yıldırma davranışlarının tetikleyicisi olabilir. Çalışan, örgütün bir üyesi olduğu gibi aynı zamanda toplum içerisinde birey olarak da yer almaktadır. Toplum içerisinde yerleşik bir konum almış ötekileştirme ve şiddet kültüründen etkilenen ve bu kültürü benimseyen çalışan, sosyal yaşantısındaki tutum ve davranışlarını üyesi olduğu örgütlere yansıtabilmektedir. Sonuçta, yıldırma davranışlarının zemini toplumsal yapı içerisinde hazırlanmış olabilmektedir. Bu bağlamda, toplumsal yapı ve örgütler arasında karşılıklı bir etkileşimin varlığından söz etmek mümkündür (Heames ve Harvey, 2006).

Ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler de örgütlerde bir takım sorunların oluşumuna ve/veya şiddetlenmesine yol açabilmektedir. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde, içinde bulunduğu olumsuz şartlardan çıkış yolları arayan işletmeler, yeniden yapılanma, örgütsel küçülme, işten çıkarma, esnek istihdama yönelme, şirket birleşmeleri, dış kaynak kullanımı gibi bir takım yönetim politikaları geliştirerek ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin bu gibi dönemlerde uyguladığı değişime yönelik politikalar, çalışanlarda geleceğe yönelik belirsizlik duygusu yaratabilmektedir. Bu durum ise örgüt içerisinde, moral bozukluğu, güven duygusunda azalma, kendini yoğun stres altında hissetme, insani değerlerden giderek uzaklaşma ve tüm bunlara bağlı olarak insan ilişkilerinde bozulma gibi olumsuzluklara yol açabilmektedir. Bu tür olumsuzluklar çalışanlar arasında yıldırma davranışların oluşumuna zemin hazırlar niteliktedir. Ayrıca, çalışanların kendilerini yenilenebilir ve değiştirilebilir nesnelere olarak algılamaları ve işsiz kalma gibi hislere ve düşüncelere kapılmaları, çevreye karşı negatif duygu beslemelerini ve yıldırma algılarını kuvvetlendirmektedir (Sheehan vd., 1999; Özen, 2007; Moayed vd., 2006; Şentutan, 2005; Çakır, 2007).

Çalışanların işini kaybetme endişesine bağlı olarak birbirleri ile yoğun rekabet içerisine girmeleri, dayanışmacı örgüt yapısında dahi çözümlere neden olabilmektedir. Böylece, dayanışmacı yapının yerini, yıldırma davranışlarına potansiyel hazırlayan örgütsel yapılar alabilmektedir. Kar odaklı anlayışın gereğinden fazla ön planda tutulduğu dönemlerde, işletmeler daha fazla performans göstermeleri konusunda çalışanlara baskı uygulayarak, kar oranlarını yükseltirken; çalışanlar ise, şiddetlenen rekabetin, çatışmalı ve stresli ortamın etkisiyle psikolojik anlamda küçülebilmektedirler (Sabuncuoğlu, 1987).

Yamada (2000), ABD'yi referans gösterdiği çalışmasında yıldırmanın oluşumuna etki eden beş sosyo-ekonomik faktör üzerinde durmaktadır. Bunlardan birincisi, emek-yoğun yapıda olan ve çalışanlar arasında yüzyüze iletişimin daha fazla yaşandığı hizmet işletmelerindeki artış oranıdır. İkincisi, küresel piyasalardaki yoğun rekabet baskıdır. Bu durum, düşük maliyetler ile yüksek karlılık elde etme yaklaşımına bağlı olarak, işverenlerin yöneticiler ve yöneticilerin ise çalışanlar üzerinde baskı kurması örgütlerde stresli ve gerilimli çalışma ortamını beraberinde getirmiştir. Örgütsel küçülme, yeniden yapılanma gibi bir takım düzenlemeler ise, çalışanlarda belirsizlik ve güvensizlik duygularına yol açmıştır. Yıldırma davranışlarının giderek yaygın hale gelmesinde etkili olan üçüncü faktör, özelleştirme politikaları neticesinde sendikalaşma oranında yaşanan düşüş olarak belirtilmiştir. Dördüncü faktör altında ise, yıldırma davranışlarına maruz kalma potansiyeli yüksek olan kadınların, gençlerin ve göç olgusundaki artışa bağlı olarak göçmenlerin çalışma hayatında daha fazla yer almaya başlamaları gösterilmiştir. Bu tür gelişmelerin ise, iş gücü piyasalarında bir çeşitlenmenin ve farklılaşmanın oluşumuna yol açtığı belirtilmiştir. Beşinci faktör olarak da, kısa dönemli, çağrı üzerine ve geçici işlere dayalı esnek istihdam anlayışının yaygınlaşması ile birlikte, çalışanlar arasındaki ilişkilerin giderek yüzeyselleşmesi üzerinde durulmuştur.

1.5. Yıldırmanın Belirtileri

Yıldırma olgusunun varlığı/yokluğu, yıldırma sürecinin seyri gibi durumlar hakkında bilgi sahibi olabilmek, yıldırma düzeyini/şiddetini belirleyebilmek ve yıldırma ile başa çıkabilmek için, örgüt içerisinde yıldırmaya ilişkin belirtilerin izlenmesi gerekmektedir. Yıldırma, daha önce de belirtildiği üzere, daha çok üstü örtülü ve teşhisi zor davranışlar şeklinde gerçekleşmektedir. Bununla birlikte, konuya ilişkin yapılan

çalışmalarda yıldırma olgusunun bir takım belirtilerle kendini gösterebileceğinden söz edilmiştir. Westheus (2008), “Yükseköğretimde Mobbinge Başa Çıkma ve Önleme” isimli eserinde on altı mobbing belirtisinden söz etmektedir. Bu belirtileri ise Bultena (2008), aşağıda yer alan on başlık altında sınıflamıştır:

- Kurban, muhtemelen ortalamanın üzerinde bir çalışan profiline sahiptir. Bu durum yıldırma belirtileri açısından standard bir kriter olarak görülebilir,
- Kurban hakkında çalışma ortamında dedikodular dolaşır,
- Kurban, toplantılardan yoksun bırakılır veya dışlanır,
- Saldırganlar ve kurban arasındaki ilişki belirli bir olay üzerinde dönmeye başlar. Bu olay ile ilgili olarak, kurbanın cezalandırılması gerektiğine yönelik bir tutum sergilenmeye başlanır,
- Kurban, olağandışı bir şekilde cezalandırılır,
- Saldırganlar, kurban hakkında olumsuz duygu ve düşüncelerin yerleşik bir durum almasını sağlar. Böylece, kurban kendisini savunacak kimse bulamaz,
- Kurbanın birçok hareketi çok önemli ve kritik hatalara neden oluyormuş şeklinde görülür ve düşünülür,
- Kurban, niteliklerini ve becerilerini yerine getiremez,
- Yıldırma davranışlarını gerçekleştirenler, prosedürleri ve başkalarının bakış açılarını önemsemeksizin hareket ederler,
- Kurbanın dışarıdan yardım alma girişiminde bulunması ve saldırganların kurbanın tepkisinden çekinmemesi durumunda, yıldırma davranışları daha şiddetli bir hal alır.

Davenport vd. (2003) de, yıldırma mağdurları ile gerçekleştirdiği görüşmeler neticesinde, aşağıdaki davranışların yıldırma olgusunun belirtileri kapsamında ele alınabileceğini vurgulamaktadır:

- Yüzünüze gülünür,
- Hakkınızda uygunsuz şakalar yapılır,
- Hakkınızda söylentiler çıkarılır ve size karşı önyargılı davranılır,
- Kişiliğinize yönelik olarak kurmaca bir olay geliştirilir,
- Mesleki yeteneklerinize yönelik olumsuz ifadelerde bulunulur,
- İş için gerek duyulan bilgiler saklanır veya esirgenir,
- Fiziksel veya sosyal olarak dışlanırsınız,

- İşinizle ilgili habersiz toplantılar yapılır,
- Kural ve düzenlemeler getirilerek yaptığımız işlerde sıklıkla değişime gidilir,
- Gelen ve giden mektup ve belgeleriniz kontrol edilir,
- Verilen süre içerisinde başarılması mümkün olmayan işler ile görevlendirilirsiniz,
- Daha önce sahip olunan görev, yetki ve sorumluluklar alınarak, daha düşük niteliklere sahip kişilere devredilir,
- Bağırma, kapıları çarpma ve masa yumruklama gibi saldırgan tavırlar sergilenir,
- Geceleri veya uygun olmadığı diğer zamanlarda ilgisiz ve gereksiz konular hakkında telefonla aranarak rahatsız edilirsiniz,
- Yaşanılan sıkıntılar karşısında yardım istekleriniz geri çevrilir,
- Bir takım sözler verilir, fakat yerine getirilmez,
- Göz teması kurulmaktan kaçınılır,
- İlişkiler en aza indirilir veya tam anlamıyla ortadan kaldırılır,
- Varlığınız görmezden gelinir ve bir anlamda yok sayılır,
- Alçaltıcı jestlere maruz kalınır,
- İşiniz için gerekli araç-gereçlerden mahrum bırakılırsınız (telefonsuz bir odaya geçirilmek vb.),
- Önceden yüz yüze kurulan iletişim, daha sonraları e-posta, not bırakma gibi dolaylı yollardan gerçekleştirilir,
- Daha düşük niteliklere sahip kişiler tarafından işiniz kontrol edilmeye başlar,
- İş tanımları haber verilmeksizin değiştirilir,
- İşletme politikaları değiştirilir,
- Karmaşık ve çelişkili mesajlar gönderilir,
- Tutarsız bir kimse olarak gösterilirsiniz,
- Yakın ilişkide olduğunuz kimseler gözden düşürülür,
- Aşırı iş yüküne maruz bırakılırsınız,
- Özel yaşamınıza yönelik olumsuz tutum ve davranışlar gerçekleşir,

Örgütsel ortamın bir bütün olarak ele alınması da, yapılacak bir değerlendirmede yıldırma olgusunun var olup olmadığı konusunda bilgi sahibi olunmasında faydalı olabilir. Kırel (2007) ile Davenport vd.(2003) bir takım sorular belirlenip bunlara

verilecek yanıtlar doğrultusunda yıldırmanın varlığı veya yokluğuna ilişkin çıkarımlarda bulunulabileceğini ifade etmişlerdir. Bu sorular aşağıda belirtilmiştir:

- Örgüt içerisinde yaşanan sorunların sorumluluğu sürekli belirli kişilere mi yükleniyor?
- Önemli görevlere ve pozisyonlara sahip çalışanlar işten ayrıma eğilimi gösteriyorlar mı?
- İşgücü devir oranında belirgin bir artış söz konusu mu?
- Çalışanlar sıklıkla izin kullanıyorlar mı?
- Örgüt çalışanları arasında genel bir mutsuzluk havası mevcut mu?
- Sorunlu olarak görülen çalışanların önceki dönemlerde performansları daha yüksek düzeyde miydi?
- Yöneticiler, buldukları pozisyonun gerektirdiği yeterlik düzeyinden yoksun mu?
- Örgüt içinde iletişim ve işbirliği açısından eksiklik ve yetersizlikler mevcut mu?
- Örgüt içerisinde genel bir belirsizlik havası var mı ve bu belirsizlik ortamında yaşanan çatışmalar şiddetli bir biçimde mi gerçekleşiyor⁷? (Leymann, 1996: 82).

1.6. Yıldırma Çeşitleri

Örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarının hangi yönde gerçekleştiği de üzerinde durulan önemli bir konudur. Yıldırma davranışları örgüt içerisinde dikey ve yatay biçimlerde gerçekleşebilmektedir. Dikey yıldırma davranışları, aşağıdan yukarıya doğru ve yukarıdan aşağıya doğru oluşum göstermektedir. Diğer bir anlatımla, yıldırma üstler tarafından alt kademe çalışanlara yönelik uygulanabilirken; alt kademe yer alan çalışanlar da üstlerine karşı yıldırma eylemlerine başvurabilmektedir. Yatay anlamda ve eşit pozisyondaki çalışanlar arasında gerçekleşen yıldırma eylemleri ise, alt kademe çalışanlar arasında olabileceği gibi üst yönetimde görev olan yöneticiler arasında da gerçekleşebilmektedir.

1.6.1. Dikey Yıldırma

Dikey yıldırma, “aralarında ast üst ilişkisi bulunan çalışanların bu ilişki kapsamında birbirlerine karşı gerçekleştirdikleri psikolojik taciz davranışları” şeklinde

⁷ Bu son madde ile ilgili olarak Leymann (1996: 82) da, özellikle şiddetli ve sıklıkla yaşanan çatışmaların yıldırmanın belirtileri arasında görülebileceği şeklinde bir yaklaşımda bulunmuştur.

ifade edilmektedir (Güngör, 2008: 55). Bu yıldırma çeşidi dikey olarak ele alınabileceği gibi “hiyerarşik yıldırma” şeklinde de açıklanmaktadır (Tutar, 2004: 91-92). Örgüt içerisinde yıldırma davranışlarının dikey biçimde gerçekleşmesinde, işletmenin kültürel ve hiyerarşik yapısının önemli oranda etkisi olduğundan söz edilebilir. Bu doğrultuda, örgütte hiyerarşi ne kadar fazla ise, yıldırma davranışlarının da o ölçüde dikey bir yapıda oluşum göstereceği belirtilmektedir (Davenport vd., 2003).

Dikey yıldırma, örgüt içerisindeki güç dengeleri arasındaki farklılığa bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir (Einarsen, 2000). Salin (2003a), örgütlerdeki güç eşitsizliğinin yıldırma davranışlarının oluşumunda ön koşul olduğunu ve bu tür bir yapının ise, yıldırmanın daha çok üstler tarafından gerçekleşme ihtimalini beraberinde getirdiğini belirtmiştir. Bu yıldırma çeşidinin diğerleri ile karşılaştırıldığında daha yaygın olduğu belirtilmektedir (Vandekerckhove ve Commers, 2003). İngiltere’de konuya ilişkin bazı araştırmalarda yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen yıldırmanın (downward mobbing) toplamın yaklaşık olarak $\frac{3}{4}$ oranını kapsadığı ve davranışların genellikle yönetici pozisyonundaki tek bir kişi tarafından yöneltildiği ifade edilmektedir (Hoel ve Cooper, 2009; Hoel vd., 2001; Unison, 1997). Namie (2003b) tarafından ABD’de gerçekleştirilen bir araştırmada ise, yukarıdan aşağıya doğru gelişen dikey yıldırmanın toplam içerisindeki payının % 81 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın, Björkqvist vd. (1994) tarafından üniversitede görevli çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada ise, yukarıdan aşağıya dikey yıldırma şeklinin, yukarıda belirtilen oranlar gibi yüksek seviyelerde oluşmadığı görülmektedir. Ancak yine aynı araştırmada, bu yıldırma çeşidinin % 43’lük oranla ilk sırada olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıldız (2007) ile Yıldız vd. (2008) tarafından Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmalarda da buna yakın bir sonuç (%44) bulgulanmıştır.

Yukarıdan aşağıya dikey yıldırma özellikle “otokratik yönetim anlayışının” (Güngör, 2008: 56) hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Piyasadaki rekabetin getirdiği sert yapının da etkisiyle, işletmenin kar hedeflerine ulaşma ve/veya yöneticilerin kendi bireysel çıkarlarını gerçekleştirme amaçları, çalışanlar üzerinde “yıkıcı liderlik” şeklinde baskı uygulamalarına yol açabilmektedir. Bu durum ise, yukarıdan aşağıya dikey yıldırmanın daha sık oluşumunda etkili olur (Thornton, 2004). Yöneticiler belirlenen işletme hedeflerine ulaşabilmek amacıyla ve çalışanların daha yüksek performans ve verimlilikle çalışması için baskıcı uygulamalarda bulunma

yoluna giderler (Hoel ve Beale, 2006). Hedeflere ulaşmada çalışanlara yapılan baskı ise, yıldırmanın örgüt içerisinde kaçınılmaz olmasına ve kurumsallaşabileceği bir yapının oluşmasına neden olabilir (Labour Research, 1994'ten aktaran: Salin, 2003a).

Dikey yıldırma kapsamında yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen yıldırma davranışlarının daha fazla gerçekleştirildiği kabul görmekte birlikte, aşağıdan yukarıya dikey yıldırmanın da varlığından söz etmek mümkündür⁸ (Sheehan vd., 2004). Yıldırma bazı durumlarda, simetrik anlamda güç kullanımını zorunlu kılan bir durum olmanın ötesinde, daha çok mevcut güçler ve statüler arasında oluşan eşitsizlik temeline dayanmaktadır. Dolayısıyla, yönetici konumunda yer alanlar astlarına yıldırma uygulayacakları gibi astlar da yöneticilere yönelik yıldırma davranışlarında bulunabilirler (Köse, 2006; Salin, 2008). Örgüt içerisinde alt kademedeki çalışanlar genellikle, birlikte hareket ederek ve bu sayede güçlerini birleştirerek yöneticilerine yönelik yıldırma davranışlarında bulunurlar (Salin, 2003a). Branch vd.'nin (2004), sekiz yönetici ile yaptığı mülakatta, yöneticilerin bir kısmı astları tarafından yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını, bir kısmı da bu tür davranışlara tanık olduklarını ifade etmişlerdir. Aynı araştırmada yöneticiler, alt düzey çalışanlar tarafından gerçekleştirilen yıldırma davranışlarının yöneticiler tarafından gerçekleştirilenlerle karşılaştırıldığında daha üstü örtülü olduğunu belirtmişlerdir. Üst düzey yönetici konumundaki bir kişinin sahip olduğu statü ve formel güce bağlı olarak gerçekleştirdiği davranışlar onaylanmasa da, bu davranışlara örgüt içerisinde göz yumulabilir (Freedman vd., 1998). Bu nedenle yöneticilerin astlarına yönelik yıldırma davranışları, astların üstlerine yönelik gerçekleştirdikleri gibi sinsice ve üstü örtülü olmayabilir. Ayrıca, üstlerin gerçekleştirdikleri yıldırmanın sertlik ve şiddet derecesi de astların üstlerine karşı gerçekleştirdiklerinden daha fazla olabilmektedir (Saunders, 2007).

Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen dikey yıldırma, astların yöneticilerin tutum ve davranışlarını beğenmediği veya kendi çıkarlarına ters gördüğü durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Sonuçta astlar, aralarında veya üstleri ile birleşerek hedefteki yöneticiye karşı, onu işten uzaklaştırmaya veya istifaya ettirmeye yönelik yıldırma davranışları sergileyebilirler. Yönetici daha önceden örgüt tarafından dışlanmaya başlamış veya örgüte yeni katılmış ise, bu durum daha mümkün olabilmektedir.

⁸ Salin (2001) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, 1/6 oranında aşağıdan yukarıya dikey yıldırma bulgulanmıştır. Hogg ve Dofradodittir'in (2001) araştırmalarında ise, bu oranın 1/4 olduğu belirlenmiştir.

Aşağıdan yukarıya yıldırma davranışlarının, hedefteki amir veya yöneticiyi üst yönetim karşısında zora düşürmek veya sabote etmek amacıyla yapıldığı söylenebilir. Astarlar, amirlerinin direktiflerine uymama, onları üst yönetime şikayet etme amacıyla bilerek yanlış hareketlerde veya çalışmalarda bulunma, onların hakkında asılsız söylentiler çıkarma, amirleri için gerekli olan bilgileri onlardan saklama gibi bilinçli yıldırma davranışları sergilerler. Böylece astlar, hedeflerindeki yönetici veya yöneticilerinin başarısız kişi olarak görülmesine neden olmakta ve dolayısıyla örgüt içerisinde de gereksiz olduklarını açığa çıkarmaya çalışmaktadırlar (Zapf ve Einarsen, 2005; Tınaz, 2006).

1.6.2. Yatay Yıldırma

Yatay yıldırma, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu çalışanlar (eşdeğerler) arasında gerçekleşen psikolojik şiddet türü olarak ifade edilir (Tutar, 2004). Eşdeğerler arasındaki yıldırma davranışlarında mağdur, kendisiyle aynı pozisyonda yer alan diğer çalışanlar tarafından seçilmektedir. Mağdur kişi, işe yeni başlayan, terfi eden kişi olabilmektedir. Bununla birlikte mağdur kişi, kişiliği ve sahip olduğu bilgi ve birikimi ile bulunduğu grubun iç dengelerini bozan birisi olarak da değerlendirilebilmektedir. Böyle bir durum ise, genellikle işlerin yetke ve prosedüre göre dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki örgütlerde daha sık meydana gelmektedir. Bu türden bir örgütsel yapı içerisinde yer alan çalışan, yalnızca mevcut yapıyı tehdit edici birisi olarak değil; kendisiyle aynı seviyedeki çalışanların kıskançlık, çekememezlik, nefret ve hatta düşmanlık duygularına da maruz kalabilir (Tınaz, 2006). Örgüt içerisinde eşitleri olan çalışanlara yönelik yıldırma davranışlarına başvuranlar, var olan rekabet ortamında kendi işlerini korumak veya garantilemek, terfi edebilmek amacıyla, tutku, hırs, korku, endişe gibi duygu ve düşüncelerden kaynaklı baskılarla bu tür davranışlar sergileyebilirler (Davenport vd., 2003; Vega ve Comer, 2005). Çalışanlar arasındaki yıldırma davranışlarının temeli olarak ise, onlarda bu tür duygu ve düşüncelerin oluşumuna yol açan duygusal ve zihinsel tıkanıklık gösterilebilir. Bu durum, onların etik, vicdani ve empati kurarak hareket etmelerinin önünde önemli bir engel teşkil edebilmektedir (Tutar, 2004).

Yatay yıldırma davranışları, işletmenin sahip olduğu kurumsal yapıdan da kaynaklanabilir. Serbest, düşük kontrol ve müdahale içeren tarzda liderlik veya yöneticilik anlayışına sahip örgütlerde mevcut şartlar, yatay yıldırmanın oluşmasına

zemin hazırlamaktadır. Bu yapıdaki örgütlerde yıldırma davranışları, herhangi bir müdahalede bulunulmadığı için, saldırganlar tarafından kabul edilebilir olarak algılanır ve onlara daha rahat davranma imkanı doğar (Salin, 2003b). Bununla birlikte, yatay yıldırmanın yaygınlığı alt düzey çalışanlar açısından yıkıcı etkilere yol açabilmektedir. Bu yıldırma çeşidinin örgüt içerisinde varlığı, alt düzey çalışanların dayanışma ve kolektif hareket etme anlayışını da olumsuz yönde etkiler. Buna bağlı olarak da, yönetim ve/veya işveren ile yaşanan sorunların çözümünde çalışanların güç sahibi bir taraf olarak yer alma ihtimali de düşük olur (Hoel ve Beale, 2006).

Yatay yıldırma davranışları yönetim pozisyonunda yer alan kişiler arasında da gerçekleşebilmektedir. Ancak, alt kademedeki görev alan çalışanlar arasındaki yatay yıldırma davranışları ile üst kademedeki yöneticiler arasında gerçekleşen yıldırma davranışları arasında da bir takım farklılıkların olabileceğinden söz edilebilir. Bu bağlamda Salin (2001), yöneticiler arasındaki yıldırma davranışlarının daha çok onlara yeterli zaman tanınmaması ve onların gerekli bilgilere ulaşmasının engellenmesi gibi işe yönelik nedenlerle gerçekleştiğini belirtmektedir. Yazar, yöneticiler arasındaki yıldırma davranışlarının çok az kısmının iş dışı ilişkiler kapsamında gerçekleştiğini vurgulamaktadır.

Yıldırma çeşitleri ile ilgili olarak üzerinde durulması gerekli olan bir diğer nokta da toplumsal güç mesafesi ve bunun iş yaşamına yansımalarıdır. Hofstede (2009) tarafından 74 ülkeyi kapsayan toplumsal güç mesafelerini belirlemeye yönelik araştırmada, İskandinav ülkelerinde bu güç mesafesinin İngiltere, Avustralya, ABD gibi diğer ülkelerle karşılaştırıldığında daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim, yıldırma üzerine yapılan çalışmalarda dikey yıldırmanın daha yaygın olduğu görülmekle birlikte;⁹ özellikle İskandinav ülkelerinde gerçekleştirilen çalışmalarda (Einarsen ve Skogstad, 1996; Vartia, 2003; Hogh ve Dafrodittir, 2001) yatay yıldırmanın dikey yıldırmaya eşit durumda veya daha yüksek bir oranda gerçekleştiğine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir.

Kurum içerisindeki güç mesafesinin artmasına bağlı olarak, ast-üst ilişkilerindeki eşitsizliğin derinleşmesi ve gücün merkezileşmesi (Güngör, 2008) göz

9 Rayner (1997) tarafından İngiltere’de gerçekleştirilen bir araştırmada, yıldırma davranışlarının % 71 gibi önemli bir oranda yönetim pozisyonunda yer alan kişiler tarafından gerçekleştirildiğine ilişkin bir bulguya ulaşılmıştır.

önünde bulundurulursa, İskandinav ülkelerinde diğer ülkelere göre yıldırma davranışlarının daha çok yatay bir şekilde gerçekleşmesi normal olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, güç mesafesinin yüksek olduğu ABD gibi ülkelerde bu olgunun çalışanlar tarafından içselleştirilmiş olması (Vega ve Comer, 2005) da yöneticilerin astlara uyguladığı yıldırma davranışlarının normal karşılanmasına yol açabilir. Bu durum ise, yöneticilerinin bu tür davranışlarına boyun eğen çalışanların, bir süre sonra yaşadıkları engellenme duygularını kendileriyle eşdeğer pozisyonda yer alan güçsüz ve yalnız konumdaki çalışanlara saldırganca davranışlar şeklinde yansıtmalarına neden olabilmektedir (Bryant ve Cox, 2003). Dolayısıyla bu gibi durumlarda, dikey yıldırmanın yatay yıldırmaya yol açabileceğinden söz etmek gerekir.

İKİNCİ BÖLÜM

YILDIRMANIN SÜRECİ, SONUÇLARI, YILDIRMA İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI VE TURİZM İŞLETMELERİNDE YILDIRMANIN ÖNEMİ

Çalışmanın ilk bölümünde yıldırma kavramı ve yıldırmanın oluşum nedenleri üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise, yıldırmanın gelişimi, ortaya çıkardığı sonuçlar ve yıldırma ile başa çıkma yolları açıklanmaya çalışılacaktır. Bu bölüm içerisinde ayrıca, yıldırma olgusunun hizmet sektörü ve turizm işletmeleri açısından taşıdığı öneme dikkat çekilmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda ilk kısımda, yıldırma sürecinin ne şekilde bir gelişim izlediği, literatürde yer alan farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alınacaktır. İkinci kısımda ise, yıldırmanın mağdur, örgüt ve toplum açısından yarattığı olumsuz sonuçlar incelenecektir. Bu kapsamda, daha önce yapılmış araştırma sonuçlarına ilişkin bilgiler sunulacaktır. Yıldırma ile başa çıkma konusu ise, üçüncü kısmı oluşturmaktadır. Bu kısım, bireysel, örgütsel ve toplumsal başa çıkma yolları olmak üzere üç alt başlık altında ele alınacaktır. Bu bölümün son iki kısmını ise, hizmet sektörü ve turizm işletmeleri açısından yıldırma olgusunun önemi oluşturacaktır.

2.1. Yıldırma Süreci

Birinci bölüm içerisinde ele alınan yıldırma olgusunun belirtilerine ilişkin davranışlar, yıldırma sürecinin anlaşılmasında önem taşıyabilir. Bu davranışlar birbirlerinden bağımsız değerlendirildiğinde, olumsuz ve kabul edilemez görülmekle birlikte, yaşam içerisindeki normal etkileşim süreci kapsamında ele alınabilir. Bu doğrultuda bir yaklaşım, gerçekleşen davranışları bir defaya özgü ve buna bağlı olarak hoş karşılama eğilimini de yaratabilir. Ancak, davranışların “sistemik” bir şekilde gerçekleşmesi durumunda, anlam konusunda bir farklılaşma ortaya çıkar. Böylece, davranışlar mağdura karşı yöneltilen “tehlikeli silahlara” dönüşerek, yıldırma olgusunun varlığını gösteren bir nitelik arz eder (Tınaz; 2006). Duygusal bir saldırı olarak da ele alınabilen yıldırma olgusu, kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olması ile kendini gösterir. Saldırgan olarak nitelendirilen kişi veya kişilerin, başkalarını da onların istekleri dahilinde veya istekleri dışında mağdurun çevresinde toplayarak, sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde olumsuz davranışlarda bulunması ile devam eder. Bu şekilde, itibarı sarsılan mağdur kişinin işten çıkarılması ile süreç sona erer. (Davenport vd., 2003). Bazı durumlarda ise süreç uzunca bir süre devam edebilir.

Yıldırma sürecinin aşamaları, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklanmaktadır. Bu bağlamda, Björkqvist'in (1992'den aktaran: Einarsen, 2000), bu süreci üç aşamalı olarak ele aldığı görülmektedir. İlk aşamada, “dolaylı, birbirinden kopuk izlenimi veren ve tespit edilmesi güç davranışlar” gerçekleştirilmektedir. İkinci aşamaya gelindiğinde, davranışlar daha açık ve saldırgan bir nitelik kazanmaktadır. Bu aşamada yıldırma davranışlarının hedefi konumundaki kişi, bulunduğu ortamdan izole edilir ve küçük düşürülme gibi tutum ve davranışlara maruz kalır. Son aşamada ise, psikolojik şiddet davranışlarına ek olarak, fiziksel şiddete de başvurulabilir.

Yıldırma sürecinin uzun dönemi kapsayacak şekilde devam etmesi, davranışların sıklığını ve şiddetini etkilemektedir. Bu doğrultuda Einarsen ve Skogstad (1996), uzun süreli yıldırma davranışlarına maruz kalan kişilerin, bu davranışlarla daha yoğun sıklıkta karşılaşabileceklerini belirtmiştir. Yıldırmanın ilk dönemlerinde mağdurlar saldırganca davranışlara sadece bazı zamanlar maruz kalırken; çatışmanın tırmanması durumunda davranışların sıklık ve şiddet derecesinde de bu doğrultuda bir gelişim olabilmektedir. Davranışların bazı durumlarda haftada bir ve hatta gün aşırı dahi gerçekleştiğinden söz edilmektedir. Aynı araştırmacılar, yıldırma davranışlarının gerçekleşme süresinin ise, ortalama 18 ay olabileceğini ifade etmişlerdir.

Leymann (1990; 1996) ise, yıldırma sürecini dört aşamada incelemektedir.¹⁰ Kritik bir olay üzerinde, çözüme ulaşılmamış bir çatışma ile başlayan **ilk aşamada** yıldırma davranışlarının hedefi olan kişi, saldırganlar tarafından çatışmanın içine çekilmek istenir. Hedef kişi, çatışmaya dahil olması durumunda grup içerisindeki bazı kişiler ile tartışma ve çekişme içerisine girer. Böylece, saldırganların isteği gerçekleşmiştir. Saldırganlar, hedef kişinin de dahil olduğu çatışmalı ortamı fırsat bilerek, grup içerisinde ona karşı olumsuz tutumların alınması için çabalarlar. Ancak, bu aşamada henüz yıldırma konusu netlik kazanmamıştır (Güngör, 2008). Hedef kişi de kendisine yönelik kurgunun önemini farkına varabilmiş değildir (Hartig ve Frosch, 2006). **İkinci aşamada**, sürekli olarak hedef kişiyi yer aldığı gruptan dışlamaya ve onunla ilişkiyi kesmeye yönelik tavırlar (Leymann'ın Mobbing Tipolojisi'ndeki 45 davranıştan bazıları) sergilenerek, bir bakıma kişiye karşı üstü kapalı imalarda

10 Einarsen (1999) de Leymann (1990) ile aynı doğrultuda, yıldırma sürecini “saldırgan davranışların oluşumu, yıldırmanın başlangıcı, damgalanma ve ciddi travmalar yaşama” olmak üzere dört aşamada ele almıştır.

bulunur. Böylece, hedef kişi grup içerisinde damgalanmış olmaktadır. Bu aşamada, yıldırmanın hedefindeki kişinin mağdur olarak nitelendirilmesi gerekliliği durumundan söz edilebilir. Kendisini stres ve endişe içerisinde hisseden mağdur, giderek savunmasız ve daha şiddetli yıldırma davranışlarına açık bir duruma gelmektedir. **Üçüncü aşama**, yönetimin de sürece aktif olarak girdiği aşamadır. Bu aşamada mağdur, yaşadığı sıkıntılar nedeniyle yönetime şikayette bulunmaktadır. Ancak, yönetim çoğu zaman, işletme imajının zarar görmemesi düşüncesiyle hareket eder (Recsh ve Schubinski, 1996). Böylece süreç, mağdur kişinin yıldırma davranışlarının sorumlusu olarak görülmesine veya yıldırma olgusunun varlığının inkar edilmesi şeklinde gelişim göstermeye başlar. Dolayısıyla bu aşamada, yönetimin de yıldırma sürecine negatif döngüsel bir biçim kazandırdığından söz edilmektedir. **Dördüncü ve son aşama** ise, mağdurun işyerinden veya çalıştığı departmandan ayrılmak durumunda kaldığı aşamadır. Bu aşama ile birlikte, yıldırmanın sonuçları bölümünde daha kapsamlı ele alınacak olan, bir takım psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyal olumsuzluklar da mağdur açısından yıkıcı etkilere yol açabilmektedir.

Davenport vd. (2003) ise, Leymann'ı referans alarak yıldırma sürecini beş aşamada değerlendirmiştir. Bu aşamalar; “anlaşmazlık, saldırgan eylemler, yönetimin sürece negatif biçimde dahil olması, mağdurun zor veya akıl hastası şeklinde damgalanması ve son olarak mağdurun işine son verilmesidir”. Leymann tarafından ikinci aşamada ele alınan hedef kişinin damgalanmasını, Davenport vd. (2003), yönetimin sürece dahil olmasından sonraki aşamada değerlendirmişlerdir. Bu şekilde, mağdurun damgalanmasında yönetimin de rol üstlendiği, süreci tırmandırdığı ve şiddetlendirdiğinden söz edilmektedir (Güngör, 2008). Daha önce de belirtildiği gibi, yönetimin işletmenin imajını göz önünde bulundurup mağduru suçlaması durumu göz önünde bulundurulduğunda, Davenport vd.'nin (2003) yıldırma sürecine ilişkin aşamalarının daha uygun bir sınıflandırma olduğu düşünülebilir.

Resch ve Schubinski (1996) ise yıldırma sürecini, “erken, orta ve son” olmak üzere üç aşamada ele almaktadır. Erken aşamada, birbirleri ile münakaşalar ve çekişmeler içerisinde çatışma yaşayan tarafların olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, bu aşamada yaşanan çatışmalı ortamda herhangi bir tarafta yer almayan bir kesim de bulunmaktadır. Orta aşamaya gelindiğinde ise, kişiler arasında yaşanan çatışma giderek “biz ve o kişi” şeklinde görülmeye başlar. Burada belirtilen “o kişi” ise, yıldırma

davranışlarının hedefi olan kişidir. Hedef kişi, diğerleri tarafından sadece belirli bir takım davranışları nedeniyle değil; genel anlamda uyumsuz bir kişi olarak görülür. Böylece, daha önce yaşanan çatışmalar arka plana itilir ve merkeze hedef kişi konur. Bu aşamanın en belirgin özelliği ise, grup içerisinde tarafsız kimsenin kalmamasıdır. Grup içerisinde belirgin bir şekilde kutuplaşma söz konusudur ve grup baskısı, tarafsızları taraf olma konusunda karar vermeye zorlamaktadır. Son aşamaya gelindiğinde ise, grubun veya departmanın hareket sınırları çizilir ve formel tedbirler alınır. Diğer çalışmalarda kurbanın baş belası bir kişi olarak gösterilmesi veya hakkında dedikodular çıkarılması şeklinde davranışlara gidilmesinin yeterli olduğu belirtilmişken; bu çalışmada, hedef kişiye yönelik yıldırma davranışlarının uyarılar ve başka bölüm/birimlere transferler şeklinde formel yollardan gerçekleşmesi üzerinde durulmaktadır. Bu tür davranışlar, grup veya departman ile uyumsuzluk gösteren kişiye karşı gerçekleştirilmektedir. Resch ve Schubinski (1996) tarafından ele alınan yıldırma süreci, diğer çalışmalarla benzerlik göstermekle birlikte; kişiyi yıldırma amacıyla formel davranışlara başvurulmasına yapılan vurgu anlamında farklılık göstermektedir.

Sandvik (2003) ise, yöneticilik yaptığı dönemlerdeki deneyimlerinden yola çıkarak, yıldırma sürecini altı aşamada incelemiştir. **İlk aşama**, “ilk olay” olarak adlandırılmaktadır. İlk olay, yeni bir iş, yeni bir yönetici, yaşanan bir çatışma veya özel yaşamda yaşanan bir değişim olabilmektedir. İlk aşamada, duygusal taciz henüz başlamış değildir. Ancak, yaşanan gerginlik durumu sona ermediği takdirde, yıldırma olgusunun oluşum sürecine girilme ihtimali yüksektir. Yönetim tarafından, bu ilk olayın gerginliğini yaşayan kişi üzerinde disiplini artırıcı bir baskının oluşması ikinci aşamaya geçilmesine neden olur. **İkinci aşamada** gerçekleşen davranışlar daha çok pozisyonel güce dayanarak gerçekleştirilmektedir. Sözlü veya yazılı uyarılar, kişinin işine yöneltilecek sürekli eleştiriler, disiplin cezalarının art niyetli ve haksız olarak verilmesi gibi tutum ve davranışlar çalışanın kendini korku içerisinde, sindirilmiş ve etkisizleştirilmiş birisi olarak görmesine neden olur.

Üçüncü aşamada, kurban ile kurulan iletişim giderek daha olumsuz bir hal alır. Yaşanan bu olumsuz iletişim kurban ile saldırgan/saldırganlar arasında kişisel bir konu durumuna gelir. Kurban konumundaki kişi, azınlık konumunda olması durumunda, baskın gruptaki saldırgan tarafın kontrolü altında seyreden negatif iletişime maruz kalır. Yaşanan negatif iletişimden kaynaklı olarak, kurban örgütsel belirsizlik hissine kapılır.

Böylece, dördüncü aşamaya gelinmiş olmaktadır. **Dördüncü aşamada**, yıldırma davranışlarına dayanamayan kurban, yönetime şikayet etme gereksinimi duymaktadır. Ancak, herhangi bir önleyici yaklaşımda bulunulmayacağını ve belki de kendisinin sorunlu kişi olarak görüleceğini düşünen kurbanlar genellikle bu yola başvurmamaktadır. Böylece, kurban açısından bir umutsuzluk ve çaresizlik duygusu oluşur. Yönetimin önleyici politikalara başvurmaması durumunda, kurbanın bir anlamda tecrit edildiği ve çaresizlik duygusundan dolayı sesini çıkaramadığı beşinci aşamaya geçilir. **Beşinci aşamada**, üst yönetimin destek vermesiyle aktif veya ses çıkarmamasıyla pasif desteği almış olan saldırgan, yıldırma davranışlarına devam eder. **Altıncı aşamada** ise, kurban işinden istifa eder veya işten çıkartılır. Ancak, bu model diğer modeller gibi çizgisel değil döngüsel bir yaklaşımla ele alındığı için, altıncı aşama son aşama olarak nitelendirilmemektedir. Kurbanın kurumdan ayrılması ile saldırgan taraf isteğini yerine getirmiştir. Ancak, belirli bir sakinliğin ardından yıldırma olgusunun kurum kültürü durumuna gelmesi nedeniyle, başka kurbanlar bulunabilecek ve bu döngü devam edebilecektir (Güngör, 2008). Dolayısıyla, Sandvik'in (2003) yıldırma sürecine ilişkin yaklaşımından yola çıkarak, yıldırma bir "olgu" olmaktan çok, aşamalı ve döngüsel olarak gelişen bir "süreç" şeklinde değerlendirmek daha açıklayıcı olacaktır (Einarsen,1999: 19).

Sonuç olarak, yıldırma olgusu, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel taciz boyutundaki davranışlar, duygusal rahatsızlık vermeler aracılığı ile kişiyi işyerinden veya mesleğinden soğutmak amacı taşıyan, bilinçli ve kötü niyetli olarak gerçekleştirilen eylemler silsilesinden oluşan bir süreçtir. Yıldırma sürecinde kurbanı, sürecin sıklığı ve süresi önemli derece etkilemektedir. Burada üzerinde durulması gereken bir başka nokta ise, herkesin yıldırma davranışlarının şiddetine ve süresine dayanma sıklığının farklı olabileceğidir. Yıldırma davranışlarına direnç gösterdikçe, davranışların şiddetinde ve saldırganların sayılarında bir artış da olabilmektedir. Yıldırma davranışları ile bireysel anlamda başa çıkma konusunda yetersiz kalan, yalnız bırakılan ve bu davranışları görmezden gelemeyen kişiler ise, "benlik duygusunun kaybı" sorunuyla karşılaşabilirler (Tutar, 2004). Bu nedenle, yıldırma sürecinin iyi analiz edilmesi ve farklı aşamalarda uygun ve etkili tedbirlerin alınması önem taşımaktadır (Resch ve Schubinski, 1996).

2.2. Yıldırmanın Sonuçları

Yıldırmanın çok yönlü bir olgu olması ver ortaya çıkardığı sonuçlar, konuyu farklı açılardan ele almayı gerekli kılmaktadır. Yıldırma olgusunun varlığından etkilenen kesimin öncelikle mağdurlar olduğu söylenebilir. Ancak, mağdurun olumsuz yönde etkilenmesi, onun yer aldığı örgüt açısından da bir takım olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Tınaz, 2006). Dolayısıyla, yıldırmanın sonuçlarını; mağdur, örgüt ve toplum bağlamında olmak üzere üç başlık altında ele almak uygundur.

2.2.1. Yıldırmanın Mağdur Açısından Yarattığı Sonuçlar

Yıldırma konusu ile ilgili çalışmalara bakıldığında, yıldırma mağdurlarının yüksek seviyede stres ile karşılaştıkları ve psikolojik açıdan yıprandıkları ifade edilmektedir. Uzun süreli yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanların bu süreç ile birlikte, önemli sağlık problemleri yaşadıkları; ekonomik, sosyal, fiziksel ve duygusal açıdan olumsuz yönde etkilendikleri belirtilmektedir. Buna ek olarak, yıldırma davranışlarına şiddetli, sıklıkla ve uzun süreli olarak maruz kalınması durumu, mağdurlar açısından korku, endişe ve çaresizlik gibi psikolojik sorunlara yol açabilmektedir. Psikolojik açıdan yıldırmanın mağdur üzerindeki etkilerini üç grupta ele almak mümkündür. Birinci grupta; irkilme, ani nöbetler, sinirlilik, konsantrasyon güçlükleri, heyecanlanma, uyku bozuklukları ve aşırı stres gibi olumsuzluklara bağlı olarak gelişen hiperaktivite durumu söz konusudur. İkinci davranış grubunda ise, yıldırma sürecinde yaşanan olayların sürekli hatırlanarak, mağdur açısından kabus ve saplantılı düşünce ve davranışlara dönüşmesi yer almaktadır. Duygusal çatışmaların yaşandığı üçüncü grupta ise, mağdurlar normal dışı duygusal tepkiler göstermektedir. Mağdurlar travmatik bir durum ile karşı karşıya kalmış bulunmaktadır. Burada, geçmişe ait olan düşünce ve duygulardan kaçma gereksinimi hissedilmektedir (Namie ve Namie, 2003; Kırel, 2008).

Björkqvist vd. (1994) tarafından, yıldırma konusuna ilişkin Finlandiya'da gerçekleştirilen bir araştırmada, mağdurların yüksek seviyelerde depresyon, endişe, saldırganlık ve TSSB (Travma Sonrası Stres Bozukluğu) yaşadıkları bulgulanmıştır. Psikolojik rahatsızlıkların uzun süreli ve yoğun şekilde yaşanması ise, mağdurda bir takım davranışsal problemleri ve hatta intihar eğilimlerini de beraberinde getirebilmektedir (Westheus, 2004'ten aktaran: Hartig ve Frosch, 2006). Yıldırma

mağdurlarının özellikle içe dönük saldırganlık¹¹ sergilemeleri durumunda, çok ciddi ve tehlikeli sonuçların ortaya çıkabileceğinden söz edilmektedir (Niedl, 1996). Leymann (1996), yıldırma olgusunu araştırmaya başladığı ilk dönemlerde gerçekleştirdiği bir çalışmada intihar girişimlerinin önemli bir oranda bu olgudan kaynaklanma ihtimalinde bahsetmiştir. Yıldırma olgusu özünde, kişiye psikolojik ve ruhsal açıdan rahatsızlık vermekle birlikte; fizyolojik açıdan da ciddi sağlık sorunlarının yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda, yıldırmaya maruz kalan kişilerde görülmesi muhtemel fizyolojik rahatsızlıklar olarak, sindirim sistemi rahatsızlıkları, sürekli ve yoğun baş ağrıları, kas ve iskelet sistemindeki bozukluklar (Campo ve Fattorini, 2007), kardiyovasküler hastalıklar (Hartig ve Frosch, 2006) gösterilmektedir.

Yıldırmaya maruz kalmanın bir sonucu olarak TSBB yaşayan kişiler, işten ayrılmaları durumunda bile yaşadıkları sıkıntı ve rahatsızlıkları atlatamayabilirler. Bu durumdaki kişiler, iş yaşamlarında karşılaştıkları olumsuz ve yıkıcı nitelikteki olayları daha sonraki yaşantılarında rüyalarında sürekli olarak yaşayarak yıldırmanın etkilerini uzun süre hissedebilirler. Bunun sonucunda ise, TSSB geçiren yıldırma mağdurları giderek öfkeli, saldırgan, konsantrasyon güçlükleri yaşayan kişiler olabilir (Hartig ve Frosch, 2006). Leymann ve Gustaffson (1996) da 64 yıldırma mağduru hastayla yaptıkları görüşmede, 59 hastanın yıldırma sonrasında TSSB yaşadığı sonucunu elde etmiştir. Bu hastaların ise, yarısından fazlasının iki ile sekiz yıl arasında değişen zaman periyodunda ve çoğunlukla her gün veya en azından haftada bir kez yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları ifade edilmiştir. Diğer beş yıldırma mağdurunda ise, yıldırma davranışlarına maruz kalmaya bağlı olarak, psikolojik yıpranma durumunun gerçekleştiği tespit edilmiştir. Namie ve Namie (2003) tarafından yıldırma mağdurlarıyla Web sitesi üzerinden iletişim kurularak yapılan araştırmada ise, mağdurların stres (%79.4), depresif semptomlar (%64.7), yorgunluk ve bitkinlik (%64), güven eksikliği duygusu (%59), utanç ve suçluluk duygusu (%58), saplantılı düşünceler ve kabuslar (%58), konsantrasyon eksiklikleri (%56), uyku sorunları (%53) gibi olumsuzluklarla karşılaştıkları tespit edilmiştir. Groeblichhoff ve Becker (1996) ise, iki yıldırma mağduru üzerinde gerçekleştirdikleri klinik inceleme sonucunda, mağdurların depresif, obsesif, öfkeli, aşırı duygusal kişilik özelliklerine sahip olduklarını; duygusal

11 İntiharı bir saldırganlık davranışı olarak ifade eden Henry ve Short (1954), saldırganlık duygusunun kişinin engellenmeyi esas alan sıkıntı hissine kapılmasıyla ortaya çıktığını belirtmektedir. Araştırmacılar saldırganlığı içe-dönük ve dışa-dönük olmak üzere iki grupta ele almışlardır. Buna göre, içe dönük saldırganlık durumunda intihara; dışa-dönük saldırganlıkta ise, başkasına zarar verme ve hatta öldürmeye doğru bir yönelim söz konusu olmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2006).

tıkanıklık, ruhsal rahatsızlık, uyku sorunları yaşadıklarını; madde bağımlılığı ve intihar yöneliminde olduklarını ve işlerinden istifayı düşündüklerini belirtmiştir. İncelemede mağdurların bu tür psikolojik sorunlara ek olarak, bir takım mide, kas ve iskelet sistemi bozuklukları, hipertansiyon, titreme, baş dönmesi gibi psikosomatik sorunlarla da karşılaştıkları sonucu elde edilmiştir. Yıldırma mağdurlarına ilişkin buna benzer sonuçlar diğer bir takım araştırmalarda da ortaya konulmuştur (Vartia, 2001; Mikkelsen ve Einarsen, 2002; Kivimaki vd., 2000; Kivimaki vd.,2003).

Yıldırma olgusunun sonuçlarına ilişkin yapılan bazı araştırmalar ise, mağdurlar ve mağdur olmayanlar arasında karşılaştırmada bulunmaktadır. Bu doğrultuda İspanya'da gerçekleştirilen geniş kapsamlı bir araştırmada, yıldırma mağdurlarının mağdur olmayanlara göre; uyku problemleri, baş ağrısı, mide rahatsızlıkları, konsantrasyon güçlüğü, duygusal bitkinlik, cesaretini yitirme, öfkeli olma, hafıza problemleri gibi psikosomatik rahatsızlıkları iki kat daha fazla yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Cornero ve Martinez, 2008). Niedl (1996) konuya ilişkin araştırmasında, yıldırma mağdurlarının, mağdur olmayanlarla karşılaştırıldığında daha yüksek öfke, depresyon, psikosomatik şikayetler ve endişe durumu gösterdiklerini belirlemiştir. Notelaers vd.'nin (2006) araştırmasında da bu doğrultuda sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Araştırma sonucuna göre, yıldırma mağdurlarının işyerinde önemli derecede zorlanma duygusu yaşadıkları belirtilmektedir. Buna ek olarak yıldırma mağdurları, uyku sorunları yaşama, daha endişeli bir ruh hali sergileme, daha düşük seviyede iş tatminine sahip olma ve mesai bitiminden sonra yeteri kadar dinlenememe gibi konularda diğer çalışanlardan ayrılmaktadırlar.

Mağdur, yıldırma davranışlarına maruz kalması nedeniyle psikolojik, fizyolojik ve ruhsal rahatsızlıklara ek olarak, bir takım ekonomik ve sosyal problemlerle de karşılaşabilmektedir. Yaşadığı sıkıntılı durumdan ve sağlık problemlerinden kurtulmak isteyen mağdur, tedavi görüp eski sağlıklı ve huzurlu durumuna kavuşmak istemektedir. Bu durum ise, mağdur için aynı zamanda parasal açıdan bir maliyet değeri de taşımaktadır. Ayrıca mağdur, yıldırma sonucunda işten istifa etmesi veya çıkarılması durumunda, sahip olduğu düzenli gelirden de yoksun kalmış olmaktadır (Tınaz, 2006). Bununla birlikte, kişinin uzun dönemli yıldırma davranışlarına maruz kalmasından dolayı yaşadığı psikolojik yıpranmışlık durumu da, çalışma piyasasında tekrar yer almasında engel teşkil edebilmektedir (Leymann, 1996).

Yıldırmanın neden olduğu sosyal sonuçlara bakıldığında ise, mağdurun sosyal açıdan imaj ve itibarının hasar görmesinin önemli bir sorun olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca, mağdurun sürekli yaşadığı sıkıntılardan ve sağlık problemlerinden söz etmesi, çalışma arkadaşları tarafından sıkıcı olarak görülebilir. Bunun sonucunda ise, çalışma arkadaşları giderek mağdurdan uzaklaşma eğilimi gösterebilirler. Mağdur, çevresindeki kişiler tarafından başarısız bir çalışan olarak görülmeye başlar. Bu şekilde, iş yaşamında dışlanmış ve mesleki kimliğini kaybetmiş olan mağdur, sosyal çevre ve aile ortamında da değersiz birisi olarak görülebilir (Tınaz, 2006).

2.2.2. Yıldırmanın Örgüt Açısından Sonuçları

Yıldırma olgusu, mağdurlar açısından olumsuz nitelikte sonuçlara yol açmakla birlikte, onların yer aldığı örgütler üzerinde de bir takım olumsuz etkiler doğurabilmektedir. Yıldırma mağdurlarının işe karşı bakış açısında ve örgütsel yapıyı değerlendirmede daha olumsuz düşüncelere sahip olması, bu etkiler arasında gösterilebilir. Bu doğrultuda, yıldırma olgusu ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmeye çalışıldığı bir araştırmada mağdurlar, örgüt kültürü ve iklimine diğer çalışanlara göre daha olumsuz bakış açısı getirmişlerdir (Bahçe, 2007). Konuya ilişkin Finlandiya'daki bir araştırmada ise mağdurlar, karar süreçlerine daha az etkiye bulduklarını belirtmişler ve yönetim yapısını daha otoriter olarak değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmada, yıldırma mağdurlarının iş memnuniyetlerinin mağdur olmayanlara kıyasla daha düşük düzeyde olduğu bulgulanmıştır (Vartia, 1996).

Özdemir ve Açıkgöz (2007) de yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanların, işyerine ve iş arkadaşlarına karşı azalan bir güven duygusuna sahip olduklarını, özsaygılarını giderek yitirmeye başladıklarını, işgününe yoğun bir stres altında başladıklarını, işe karşı kayıtsızlık içerisinde olduklarını ifade etmiştir. Buna benzer sonuçlara Quine (1999) tarafından 1580 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da ulaşılmıştır. Yıldırma davranışları nedeniyle acı ve sıkıntı içerisinde olan mağdurlarda negatif duygu seviyesi de artış göstermektedir. Negatif duygu seviyesi yüksek olan mağdurlar ise, diğerlerinin davranışlarını kendilerine yönelik saldırganlık olarak algılayabilmektedirler. Bu durumdaki mağdur, diğer çalışanlara yönelik olumsuz tutumlar geliştirerek kendini savunma açısından saldırgan davranışlara yönelebilir.

Böylece, saldırganlık ve düşmanca tutum almalar örgüt içerisinde giderek yaygın bir hale gelebilir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002). Bu açıklamalar neticesinde, kişinin yıldırma olgusuna yönelik algısı ile örgüt iklimine ve yapısına yönelik bakış açısının paralellik taşıdığından söz edilebilir. Diğer bir anlatımla, kişi kendisine yönelik davranışları yıldırma kapsamında değerlendirdiği ölçüde, örgüte ve işe yönelik bakış açısı olumsuz bir eğilim gösterebilmektedir.

Yıldırma olgusunun sadece mağdurları değil; aynı zamanda örgüt veya departman içerisinde yer alan diğer çalışanları da etkileyebilme durumunu da göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Quine, 1999; Vartia, 2003; Keashly ve Harve, 2005). Zapf (1999), yıldırma davranışlarına tanıklık eden çalışanların bu davranışlara tanıklık etmeyenlere göre daha yüksek seviyede stres düzeyi ve daha düşük seviyede iş tatminine sahip olduklarını belirtmiştir. Agervold ve Mikkelsen (2004) ise, yıldırmanın yoğun olduğu departmanlarda yer alan çalışanların diğer departman çalışanları ile karşılaştırıldığında daha yüksek seviyelerde ruhsal çöküntü ve tükenme hissi yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Özellikle, yıldırma davranışlarına maruz kalma nedeniyle fiziksel ve psikolojik anlamda ciddi sağlık problemleri yaşayan ve işinden ayrılmak durumunda kalan kişilerin fazla olması tanıklıkta bulunan diğer çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir. Bu çalışanlar mağdurların işten ayrılmaları durumunda sıranın kendilerine gelebileceği ve işlerini kaybedebilecekleri korkusu ile “geride kalanlar sendromu” yaşayabilirler (Şentutan, 2005: 85).

Yıldırma olgusunun varlığı, mağdurları ve tanıklık edenleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu etkileme, dolaylı olarak da örgüt açısından maliyet oranını artırıcı etki yaratabilmektedir. Rayner ve Keashly (2005), yıldırma mağduru ve yıldırma davranışlarına yakın tanıklık edenlerin yaşadığı olumsuzluklar nedeniyle işten ayrılmalarına yönelik örnek bir maliyet hesaplamasında bulunmuşlardır. 1000 kişilik bir işletmede 150 çalışanın yıldırma maruz kalması ve bu mağdurların % 25'inin işten ayrılması durumunda onların yerine yeni personel istihdamı için kişi başına 20.000 \$ maliyet öngörülmektedir. İşletme için, toplam maliyet 750.000 \$ olmaktadır. Yıldırma davranışlarına tanıklık edenler de her bir mağdur için iki kişi olarak düşünülmektedir. Tanıkların da % 20 oranında işten ayrılmaları sonucunda işten ayrılma ve yeni istihdam sağlama maliyeti 1.2 milyon \$ olarak gerçekleşmektedir. Çalışanlar alternatif bir iş bulması durumunda, hiçbir bildirimde bulunmaksızın işlerini bırakırlarsa, maliyet

işletme açısından daha yüksek olabilmektedir. Sheehan vd. (2001'den aktaran: Matthiessen, 2006) de Avustralya'da yaptıkları araştırmada, yıldırmanın varlığına bağlı olarak, ortalama 1000 kişiyi istihdam eden işletmelerin yıllık 0.6 ila 3.6 milyon \$ arasında değişen bir maliyet ile karşılaştıklarını belirtmiştir.

Mağdurların ve tanıkların psikolojik açıdan huzursuz olmaları, onların örgüt içerisinde yüksek verimlilik, motivasyon ve şevk ile çalışmalarının önünde engel teşkil edebilmektedir (Mathiessen, 2006; Einarsen vd., 1994; Jelic vd., 2005). Ayrıca yıldırma olgusunun, nitelikli çalışanların kaybedilmesi, iş gücü devir oranının artması (Zapf ve Einarsen, 2005), örgüt içi iletişimde ve takım çalışmasında bozulmaların yaşanması, çalışanlar arasında düşmanlıkların oluşması, hastalık izinleri gibi durumlar nedeniyle devamsızlık oranlarının (absenteeism) yükselmesi¹² (Niedl, 1996), örgütteki görev ve sorumlulukları gerektiği gibi yerine getirememe (presenteeism) nedeniyle performansta ve verimlilikte azalma (Dewa vd., 2004), danışmanların maliyeti, açılan davalar, işsizlik sigortası talepleri ve tazminatlar nedeniyle finansal sorunlar yaşanması gibi örgüt açısından yıkıcı etkilere yol açması da üzerinde durulan diğer önemli hususlardır (Davenport vd., 2003).

2.2.3. Toplum Açısından Sonuçları

Örgütlerde yıldırma olgusunun ortaya çıkardığı sonuçlar dolaylı olarak, toplumun geneli açısından da olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Örneğin; yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanların yaşadıkları ciddi sağlık problemleri nedeniyle malulen ve erken yaşlarda emekliye ayrılmaları toplumsal yapı içerisinde emeklilerin çalışan kesime bağımlılık oranını arttırabilmektedir (Leymann, 1996; Hoel vd., 2001). Buna ek olarak, yıldırma davranışları nedeniyle gerçekleşen devamsızlıklar da iş günü kayıplarına yol açarak genel üretim düzeyinde ve verimlilikte azalmaya neden olabilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından gerçekleştirilen geniş kapsamlı bir araştırma sonucuna göre, yıldırma mağdurlarının, mağdur olmayanlar ile karşılaştırıldığında yılda ortalama yedi iş günü daha fazla devamsızlıkta buldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak, yıl boyunca çalışma piyasasında toplamda 18 milyon dolayında bir iş günü kaybının olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, yıldırma

12 Kivimaki vd. (2000) Finlandiya'da faaliyet gösteren iki hastanede, yalnızca yıldırma nedeniyle, yıl boyunca yaşanan çalışan devamsızlıklarının 125.000 £ değerinde bir maliyete yol açtığı tahmininde bulunmaktadır.

davranışlarına yoğun biçimde maruz kalmış kişilerin tekrar iş gücü piyasasına dönmekte zorlandıkları ve bu durumun da işsizlik olgusunun artışında oldukça etkili olduğu vurgulanmıştır. Mağdurların bozulan sağlık durumları nedeniyle tedavi görme durumunda kalmaları ve ilaç kullanmaları gerekliliği ise, yıldırma olgusunun sağlık sistemi üzerindeki olumsuz etkisine örnek olarak gösterilebilir (Hoel vd., 2001). Bir diğer açıdan, daha önce de belirtildiği gibi yıldırma davranışları özellikle işine bağlı, nitelikli, dürüst ve başarılı çalışanlara daha fazla yöneltilmektedir. Sonuç olarak, nitelikli iş gücünün çalışma piyasasından çekilme eğilimi gösterecektir.

Yukarıda belirtilen açıklamalara göre yıldırma olgusunun toplumun geneline ekonomik anlamda önemli yük getirdiği söylenebilir. Bununla birlikte, bu olgunun varlığı sosyal yaşantıda da bozulmaları beraberinde getirebilmektedir. Bu bağlamda (WHO, 2003); yıldırma mağdurları, sosyal etkileşim kurmaktan uzaklaşma eğilimi gösterebilmekte ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi anlayışından uzaklaşabilmektedir. Toplumda fiziksel ve ruhsal açıdan rahatsızlık yaşayan birey sayısındaki artış da, yıldırmanın ortaya çıkardığı önemli bir toplumsal sonuç olarak değerlendirilebilir. Yıldırma mağdurlarının açtıkları davalar ise, toplum için hayati değer taşıyan adalet sistemine ek bir yük oluşturabilmektedir. Ayrıca yıldırma davranışlarına maruz kalmaya bağlı olarak mağdurlar, aile bireyleri ve arkadaşları ile kurdukları etkileşimlerde de sorunlar yaşayabilmektedir. İş yaşamında yıldırma davranışlarına maruz kalma nedeni ile ciddi sıkıntı ve rahatsızlıklar yaşayan kişi bu durumu aile ve arkadaş ilişkilerine de olumsuz yönde yansıtabilir. “Aile bağlarında kopmaların yaşanması, yaşanan ailevi sorunlarda daha az toleranslı davranma, işten ayrılma nedeniyle ekonomik sıkıntı yaşayan kişi ve aile sayılarında artış ve buna bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalar ve çaresizlikler sonucundaki boşanmalar, ailelerin dağılması, yaşanan olaylardan kaynaklı oluşan üzüntü ve hüsrana, bu durumun çocuklar üzerinde yarattığı psikolojik tahribat ve kişiler arası sağlıklı ilişkilerin bozulması” bu kapsamda ele alınabilir (Tınaz, 2006: 175).

2.3. Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları

Daha önceki kısımlarda, yıldırma olgusunun nedenlerinin ve sonuçlarının birden fazla boyutu olduğundan söz edilmişti. Bu nedenle başa çıkma konusunda da, yıldırma olgusunun çok yönlü şekilde ele alınması gerekir. Yıldırma davranışlarından daha çok mağdur etkilenmekle birlikte, bu davranışların varlığı mağdurun yer aldığı örgütlerde,

ailesinde ve toplumsal yapıda belirli bir derece olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle, yıldırma ile başa çıkma konusu, yalnızca mağdura bırakılmayacak kadar önemlidir. Bireyin, örgütün ve toplumun birlikte hareket etmesi ise, daha fazla etkili olabilecektir. Yukarıda belirtilen öneminden dolayı çalışmanın bu kısmında başa çıkma yolları; bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç alt başlık altında ele alınacaktır.

2.3.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları

Örgütlerdeki yıldırma davranışlarına karşı mağdur, bireysel olarak bir takım başa çıkma taktikleri uygulayabilir. Yıldırma ile başa çıkmada mağdurun, öncelikle kişiliğini geliştirip direncini yüksek tutması gerekir. Bu bağlamda, mağdurun yıldırmaya karşı koyabilmek için atacağı adımları aşağıdaki şekilde ele almak mümkündür (Tutar, 2004):

Öz-saygının geliştirilmesi: Yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanların, yıldırma davranışlarına direnç gösterebilmesi için, yüksek derecede öz saygıya sahip olması büyük önem taşır. Yıldırma davranışlarının amacının mağdurun saygınlığını azaltmak olduğu düşünülürse, öz saygının önemi daha iyi anlaşılabilir.

Denge bölgeleri oluşturmak: Yıldırma olgusu, mağdurun yaşamındaki istikrarlı yapıyı, düzenini ve kendine olan güvenini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu tür olumsuzluklar ile başa çıkabilmek için, mağdurun kendini güven ve huzur içinde hissedebileceği ortamlar yaratması gerekli görülmektedir. Özellikle, istenmeyen değişimlerin yaratacağı olumsuzluklardan kurtulmak için oluşturulan denge bölgesi, mağdur için “güvenilir bir liman” niteliği taşımaktadır.

Mesleki beceri ve yetenekleri geliştirmek: Mağdur yaşadığı stres ve gerilim nedeniyle, işine ve hatta mesleğine yönelik olumsuz tutumlara ve düşüncelere kapılabilir. Bu durum, mağdurun işini ve mesleğini terk etme eğilimi göstermesine yol açabilir.¹³ Mağdurun bu tür bir eğilim göstermesinin saldırganların temel amaçları arasında yer aldığı düşünülürse, mesleki beceri ve nitelikleri geliştirerek işyerinde çalışmayı sürdürmek hem saldırganın amacını engellemede hem de özgüveni arttırmada önemlidir.

13 Gibbons ve Gibbons (2007) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, yıldırma dahil diğer olumsuz çalışma ortam ve koşulları nedeniyle mutfak şeflerinin % 57 oranında mevcut işlerini ve % 47 oranında ise, mesleklerini bırakmayı düşündükleri sonucu elde edilmiştir.

Ruh sağlığını korumak: Yıldırma davranışları nedeniyle psikolojik açıdan ciddi rahatsızlık yaşıyan kişilerin ruh sağlığında da önemli bozulmalar ortaya çıkabilmektedir. Psikolojik uyum geliştirme, yıldırma sonrasında ruh sağlığının büyük yaralar almasının önüne geçebilir ve saldırgan tarafın davranışlarına karşı kendini savunmada mağduru daha donanımlı kılabilir.

Algılama stratejilerini güçlendirmek: Hedef alınan kişiye psikolojik açıdan zarar verme ve yıpratma amacı taşıyan yıldırma davranışları, bu davranışlara maruz kalan herkes tarafından aynı biçimde değerlendirilmeyebilir (Güngör, 2008). Bu durumun önemli nedenlerinden birisi, kişiler arasındaki davranışlara karşı oluşan algı farklılıklarıdır. Bazı kimseler sıklıkla ve şiddetli olarak gerçekleşen yıldırma davranışlarına güçlü bir direnç sergilerken; bazıları, sıklık derrecesi ve şiddeti daha az düzeyde olan yıldırma davranışlarından bile önemli derecede etkilenebilir.¹⁴ Dolayısıyla, gerçekleşen yıldırma davranışlarının şiddet ölçüsünü, niteliğini ve amacını doğru değerlendirip algı düzeyini yüksek tutmak, başa çıkma taktikleri geliştirme ve direnci arttırmada önem taşımaktadır. Bu bağlamda, özellikle tolerans düzeyi yüksek çalışanların yıldırma davranışlarına karşı kendilerini daha iyi koruyabilme potansiyeline sahip oldukları belirtilmektedir (Davenport vd., 2003).

Değerleri açıklamak: Kişinin önemsedii değerler de yıldırma davranışlara maruz kalması bakımından üzerinde durmayı gerektirmektedir. Yıldırma, mağdurun saygınlığına ve mesleğine olduğu gibi onun kişilik değerlerine yönelik olarak da gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle, mağdurun sahip olduğu değerlerden dolayı yıldırmaya maruz kalma ihtimalini unutmaması ve bu değerlerini kaybetmemesi, başa çıkma konusunda önemli araçsallık niteliği taşımaktadır.

Davenport vd. (2003) de görüştükleri yıldırma mağdurlarının, başa çıkmada kullandıkları yöntemleri belirli başlıklar halinde bir araya getirerek “bazı hayatta kalma stratejileri” geliştirmişlerdir. Buna göre, aşağıda mağdurların kullandıkları yöntemlere yer verilmektedir:

- Neler olup bittiğini anlamaya çalışmak,
- Yıldırma davranışlarına korkmadan, çekinmeden ve güvenle karşılık vermek,

¹⁴ Rayner (1999) da bu doğrultuda yıldırmaya maruz kalan iki grubu (dayanamayıp işten ayrılanlar ve direnç gösterip işte kalanlar) karşılaştırmış ve her iki grup için aynı kavramı kullanmanın tartışılması gereken bir konu olduğunu vurgulamıştır.

- Kurban olmayı reddetmek,
- Önemli fiziksel ve ruhsal direnme gücü gösterip işlerin değişeceğine inanmak,
- Yıldırma ile mücadele işine kilitlenmek ve uzun süreli hazırlanmak,
- Gerekirse iş yerinden ayrılmak,
- Sahip olunan enerjileri ve yaratıcılıkları örgüt için kullanmayı hoş gördüğü diğer alanlarda değerlendirmek.

Yıldırma mağdurlarının bireysel başa çıkma konusunda genel anlamda geliştirebilecekleri tutum, düşünce ve tavırlar doğrultusundaki yöntem ve stratejilere ek olarak, yer aldıkları örgütler içerisinde de bir takım stratejiler gerçekleştirebilecekleri belirtilmektedir. Erdem ve ahlak konularında hassas olan kişiler, yıldırma davranışlarına tolerans gösterme, ses çıkarmama veya işten ayrılma gibi pasif yöntemlerden çok, sorunun üzerine gitmeyi tercih etmektedirler. Bu kişilik özelliklerine sahip bireyler, başlangıçta örgüt içi çözüm yolları arayıp sonuç alamadıkları takdirde sorunu örgüt dışına ifşa etme yoluna da başvurabilirler (Aktan, 2006)¹⁵. Niedl (1996) tarafından EVLN¹⁶ modeli kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada, mağdurların yıldırma ile başa çıkabilmek için, “yapıcı” ve “yıkıcı” olmak üzere iki tür stratejiye başvurdukları belirtilmiştir. Yapıcı stratejinin içeriğini yönetimle veya saldırgan tarafla konuşmak ve problemin çözümü için bir süre beklemek oluşturmaktadır. Yıkıcı strateji içerisinde ise, işi bırakmak veya örgütsel bağımlılığı azaltmak yer alır. Çoğu mağdurun yıldırmaya verdikleri tepki ilk olarak yapıcı olmakta, yaşanan sorunun çözüme ulaşmadığına yönelik bir algı durumu ise, onları yıkıcı tepkiler vermeye yöneltmektedir. Aynı modelin kullanıldığı bir başka araştırmada ise, Zapf ve Gross (2001) mağdurun yıldırma davranışlarına karşı örgüt içerisinde bireysel olarak mücadele etmesinin başarılı bir sonuç alınmasında yetersiz olabileceğini belirtmiştir. Araştırma sonucu, görüşülen yıldırma mağdurlarının çoğunun gösterdiği bireysel çabalar sonucunda başarı elde edemediklerini ortaya koymaktadır. Mağdurlar, Niedl’in (1996) araştırmasındaki mağdurlar ile benzer biçimde, başlangıçta yapıcı stratejilere yönelmişler; fakat başarılı bir sonuç elde edemeyeceklerini anladıklarında işten ayrılmaya, çatışmalı ortamdan kaçınmaya ve işe yönelik umursamaz bir tutum göstermeye yönelmişlerdir. Sonuç olarak araştırmacılar, yıldırmaya karşı bireysel mücadelede bulunan mağdurun,

¹⁵ Bu durum literatürde “whistleblowing” kavramı ile açıklanmaktadır.

¹⁶ EVLN’nin açılımı “Exit, Voice, Loyalty, Neglect”tir. Türkçe karşılık olarak ise, “İşten ayrılma, Ses çıkarma, Bekleme, Umursamama” şeklinde çevrilebilir.

ilerleyen aşamalarda daha şiddetli davranışlara maruz kalabileceğini ifade etmişler ve konuya örgütsel ve yönetsel bir bakış açısı getirme gerekliliğini ortaya koymuşlardır.

2.3.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Yıldırma olgusu ile başa çıkma konusunda örgütsel mücadele tekniklerinin de önemli ve hatta bireysel mücadeleden daha ön planda olduğunu belirtmek gerekmektedir. Örgütlerin bu olgu ile bütünlüklü bir mücadele anlayışına sahip olmaması, mağdurların veya diğer destekçilerin gösterdikleri çabanın da sonuçsuz kalmasına yol açabilecektir. Örgütsel başa çıkma konusunda, özellikle üst yönetimin kararlı bir tutum alması büyük önem taşımaktadır. Ancak, etkili bir mücadele için üst yönetim kademesinde yer alan kişilerin yıldırma konusunda bilgi sahibi olması ve konuya ilişkin eğitim almış olması gerekmektedir (Resch ve Schubinski, 1996). Buna ek olarak, her kademedeki çalışanın yıldırma konusunda geniş kapsamlı olarak bilgilendirilmesi ise, örgütün genelinde bir mücadele ağı oluşturabilmek için önemli görülmektedir (Salin, 2008). Bir takım örgütsel davranış kuralları belirleyerek, çalışanların örgüt içerisinde kabul gören ve görmeyen davranış ve tutumlar hakkında bilgilendirilmesi de başa çıkmada izlenebilecek bir yoldur. Çalışanın kendisine nazik ve saygılı davranışlarda bulunulmasını beklemesi ve kendisinin de bu doğrultuda davranma sorumluluğunda olmasının örgüt kültürü olarak yerleşmesi durumunda, yıldırma ile mücadele daha etkin olabilecektir (Rayner ve Keashly, 2005).

Yıldırma ile başa çıkma konusunda göz önünde bulundurulması gereken bir diğer nokta da, yıldırma düzeyinin tespit edilmesidir. Bu doğrultuda, izlenecek taktik ve stratejilerde farklılaşmalarla gidilerek daha etkin önleme ve başa çıkma yolları elde edilebilir. Yıldırma davranışları henüz örgüt içerisinde kendini göstermemişse, oluşumunun önüne geçebilmek için çatışma yönetimine ilişkin gerekli eğitimler gerçekleştirilebilir. Böylece, yaşanan çatışmaların tırmanmasının ve yıldırma ile etkileşime girmesinin önüne geçilmiş olur. Yıldırmanın belirli düzeylerde yaşandığına ilişkin bir takım belirtilerin varlığı durumunda ise, yönetim hangi çalışan veya çalışanların hedef konumunda olduğunu tespit etmek için çalışmalarda bulunabilir. Kurbanların ve yıldırma davranışlarını gerçekleştirenlerin kimler olduğuna ilişkin, yönetimin bilgilendirilmesi amacıyla bir veya birkaç kişi örgüt içerisinde görevlendirilebilir. Yıldırma mağdurlarının tespit edilmesi durumunda, yaşadıkları acı ve sıkıntılardan kurtulabilmek ve eski sağlıklarına kavuşabilmek için onlara

rehabilitasyon imkanları sağlanabilir. Bununla birlikte, kurbanların kaybettikleri saygınlık ve itibarlarının geri kazandırılması da gözden kaçırılmamalıdır. Bu sayede, yıldırma sonrası kurbanların işlerini kaybetmelerinin önüne geçilmiş olabilir (Leymann, 1996).

Yıldırma mağdurlarının sorunlarını ileteneği ve çözüm yolları geliştirebileceği danışmanlık birimlerinin kurum tarafından sağlanması, onların örgüt içerisinde çaresizlik hissine kapılmalarının önüne geçebilir. Bu kişi veya birimler kurum içerisinden olabileceği gibi kurum dışından da olabilir. Özellikle, danışmanlık birimlerinin kurum dışından seçilmesinin tarafsızlık algısı sağlanmasında mağdur açısından daha faydalı olacağı da belirtilmektedir (Resch ve Schubinski, 1996).

Davenport vd. (2003), yıldırma riskini azaltabilmek amacıyla örgütlerin göz önünde bulundurması gereken oniki ilke sunmaktadır. Bu ilkeleri aşağıdaki şekilde ele almak mümkündür:

- Örgütün amaçlarını ve örgüt içi davranışların nasıl olması gerektiğini açıklayan hedeflerin belirlenmesi ve çalışanların bu hedefler doğrultusunda bir araya getirilmesi,
- Yapılan raporlamaların açık bir şekilde tanımlanması ve örgütün yapısının belirlenmesi,
- Görev ve sorumlulukların açık ve anlaşılır olarak tanımlanması,
- Çalışanlardan beklenen davranışları ve ahlaki kriterleri içeren, kapsamlı, kalıcı, ilke düzeyinde ve yasal olan personel politikalarının geliştirilmesi.
- Disiplin uygulamalarının hızlı, tarafsız, kalıcı ve herkes için geçerli olduğuna dair algı oluşturulması,
- Çalışanlara, örgütün hedef ve amaçlarını benimsemeleri; görev ve sorumluluklarının farkında olmaları konusunda gerekli eğitimlerin verilmesi,
- İşe alımda kişilerin sadece mesleki açıdan nitelikleri yerine, bir takım kişilik ve kişisel özelliklerinin de göz önünde bulundurulması,
- Personel eğitiminin yalnızca teknik bilgiler dahilinde değil insan ilişkilerine dayalı olarak da gerçekleştirilmesi,
- Örgütsel iletişimin, açıklığın, dürüstlüğün sağlanması ve doğru zamanlamanın gerçekleştirilmesi,
- Tüm çalışanların örgütsel katılımının sağlanması. Çalışanlara yaratıcılıklarını

geliştirmek, karar verebilme yeteneği kazandırabilmek, onların güven duygularını yükseltmek için yetkilendirmelerde bulunulmak,

- Sorunların hangi düzeyde, çözüm yollarının neler olduğuna ilişkin bir mekanizma geliştirilmesi. Bu mekanizmanın, sorunların gerçek anlamda çözülüp çözülmediğine dair geri bildirimde bulunulacak bir biçimde genişletilmesi,
- Örgüt içerisinde “Çalışanlara Yardım Programları”¹⁷ oluşturulması. Bu tür bir programın olmaması durumunda, çalışanların davranışlarına ilişkin bir risk belirlemesi ve risk yönetimi geliştirilmesi.

Yukarıda açıklanan ilkeler arasında yer alan yedinci maddeye, yıldırma ile başa çıkmada ayrı bir önem vermek gerekir. Kişilik özellikleri ile işin yapısı veya özellikleri arasında bir tutarsızlık durumunun olması, çalışanların işlerinde zorlanmasını beraberinde getirebilmektedir. Gergin ve rekabetçi bir çalışma ortamı özelliği taşıyan işlerde, rekabetçi kişilik özelliği taşımayan bir kişi örgütsel uyum konusunda sıkıntılar yaşayabilir. Bu durum ise, o kişinin yıldırma davranışlarına karşı daha açık bir konumda yer almasına neden olabilir. Dolayısıyla, özellikle insan unsurunun ön planda yer aldığı hizmet işletmelerinde, insan kaynakları yöneticilerinin işe personel alımında kişilik özelliklerini de göz önünde bulundurarak hareket etmesi, yıldırma olgusunun oluşumunun önüne geçmede önem taşımaktadır (Coyne vd., 2000; Uçkun vd.: 2004; Kingır, 2006).

2.3.3. Toplumsal Başa Çıkma Yolları

Yıldırma olgusu ile mücadelede önemli noktalardan bir tanesi de konuya ilişkin farkındalık düzeyinin artırılması olarak ifade edilmektedir. Ancak, bu farkındalık durumunun mağdurun kendisi ve üyesi olduğu örgüt tarafından gerçekleşmesi yeterli olmayabilir. Bu nedenle, yıldırma olgusu ile daha kapsamlı bir mücadele yürütebilmek için toplumsal ölçekte de bir takım adımların atılması gerekir. Bu doğrultuda, sivil toplum kuruluşları, işçi sendikaları, danışmanlık kuruluşları, aile gibi birimlere yönelik bilgilendirme çalışmaları yapılabilir. Böylece, yıldırma olgusunun toplumsal yapı içerisinde daha fazla tanınıyor olması, yapılacak analizlerin daha kapsamlı ve gerçekçi olmasını da sağlayabilir. Olgunun net bir biçimde ortaya konması ise, mücadele yollarının belirlenmesinde daha fazla kolaylık sağlayabilecektir (Tınaz, 2006). Bu

¹⁷ McIntosh (2006) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, işverenlerin yıldırma riskini azaltma konusunda Çalışanlara Yardım Programları'nı destekleyerek daha başarılı sonuçlar alındığı sonucuna ulaşılmıştır.

konuda ise, medyanın sağlayacağı bilgilendirme ve bilinçlendirme desteğinin büyük önem taşıdığını gözden kaçırmamak gerekir. Görsel, basılı ve işitsel medya yayın organlarında yıldırma olgusunun nedenleri, süreci, sonuçları ve yıldırma ile mücadele yöntemleri konularına ilişkin haber, makale ve tartışma programlarındaki nitelikli artış, toplumsal yapıda farkındalığın ve bilinçlenmenin önünü açabilecektir (Davenport vd., 2003).

Aile ve arkadaş çevresinin yıldırma mağduruna sağlayacağı destek de yalnızlığa ve izolasyona sürüklenen birey açısından önemli olabilir. Mağdura sosyal çevresi tarafından sağlanan destek onun yalnızlıktan, yaşanan acı ve sıkıntılardan belirli bir derece kurtulmasını sağlayabilecektir. Ayrıca, yitirilmiş olan güven duygusu da geri kazanılabilecektir (Tutar, 2004). Ancak, yıldırmanın mağdurlar üzerindeki olumsuz yıkıcı etkileri hafifletmesi için sağlanan sosyal desteğin, bazı durumlarda olumsuzluklara da yol açabilme ihtimalini unutmamak gerekir. Sosyal çevresinden aldığı desteğin vermiş olduğu rahatlık hissi, kurbanın bu sorunla yüzleşmesine ve sorunun kaynağını araştırmasına engel oluşturabilir. Böylece, birey bir anlamda “pasifize” olup etkisizleşerek yaşadıklarını kabullenmeye ve normal karşılamaya başlar. Bununla birlikte, mağdurun sosyal çevresi konuya ilişkin bilgi yetersizliğinden dolayı yardım beklentilerini yeterince karşılayamayabilir. Ailesi ve arkadaşları sorunu tam olarak anlayamamaktan kaynaklı olarak sıkılabilirler ve bir süre sonra mağduru suçlama eğiliminde olabilirler. Bu durum ise, üyesi olduğu örgüt içerisinde yardım bulamayıp ailesi ve arkadaşları ile yaşadığı sorunu paylaşan çalışanda, gerekli desteği görememesi durumunda, daha çok yıkıma uğrayabilir (Güngör, 2008). Dolayısıyla, toplumun genelinde konuya ilişkin belirli bir bilinç düzeyinin yaratılması önleme ve başa çıkma açısından üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır.

2.4. Hizmet İşletmelerinde Yıldırmanın Önemi

Günümüzde hizmet sektörünün önemi, hem ekonomik hem de toplumsal gelişim ve dönüşümü sağlama (Gündoğan, 2002) açısından yadsınamaz durumdadır. Sanayi üretiminin ve imalatının yoğun olarak varlığını koruduğu geçmiş dönemlerde çalışanların yaşadığı sorunlar daha çok fiziksel bakımdan ele alınırken; hizmet sektörünün yükselişi ile birlikte bu alanda çalışanların karşılaşılabilecekleri psiko-sosyal riskler ve problemlerin de giderek önem kazandığı dikkati çekmektedir. Bunun nedeni ise, makineye dayalı üretim yapısı ile insan ilişkilerine dayalı hizmet yapısı arasındaki

farklılıktan kaynaklanmaktadır. Sanayi alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların karşılaştıkları riskler genellikle fiziksel ve daha görünür olurken; bu durum hizmet işletmelerinde çalışan ilişkilerinin yoğun yaşanmasına bağlı olarak, psikolojik ve anlaşılması güç riskler şeklinde ortaya çıkmaktadır (Güngör, 2008).

Hizmet sektöründe, insan unsurunun taşıdığı önem de üzerinde durmayı gerektirmektedir. Hizmet sektörü, üretim sektörü ile karşılaştırıldığında, özellikle müşteriyle yüzyüze ilişki içerisinde olunması açısından farklı bir yapıya sahip durumdadır. Üretim ve imalat sektöründe kar elde etme konusuna odaklanma, hizmet sektörüne göre daha ön planda yer almaktadır. Hizmet sektöründe ise, müşteriler ile kurulan ilişkinin daha yakın düzeyde gerçekleşmesinden dolayı, müşteri memnuniyetini sağlama anlayışı öncelik kazanmaktadır. Bunun nedeni ise, müşterinin kullandığı hizmetten elde ettiği tatmin düzeyinin genellikle hizmetin sunulduğu esnada oluşum göstermesi ile açıklanmaktadır (Tözkoparan ve Susmuş, 2001). Ayrıca, hizmet işletmelerinde sunulan hizmetin soyut ve bozulabilir olmasından dolayı anında veya kısa bir zaman periyodu içerisinde tüketilmesi gerekir. Böylece, verimlilik değişkenlerinden olan girdi ve çıktı aynı anda gerçekleşmektedir. Bu durum, üretim ve imalat sektöründe çalışanların verimliliğe daha çok katkı sağlama anlamında faaliyetlerde bulduklarını; hizmet sektöründe çalışanların ise, verimliliğin esas anlamda belirleyicisi olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla, insan unsurunun hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından kilit bir rol üstlendiği savunulabilir (Kavak ve Vatansever, 2007).

Hizmet işletmeleri, yapısal açıdan emek-yoğun bir özellik taşımaktadır. Buna bağlı olarak da, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve iletişim daha sık ve yoğun düzeyde gerçekleşebilmektedir. Çalışma yaşamında giderek önemi artan bir şiddet türü olan yıldırma olgusu da çalışanlar arasındaki negatif iletişimin bir sonucu (Köse, 2006) olarak düşünülürse, hizmet işletmelerinde yıldırmanın önemi daha iyi anlaşılabilir. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin yoğun ve karmaşık yapıda oluşu, örgüt içerisinde yıldırma, taciz, zorbalık ve diğer şiddet davranışlarına uygun bir çalışma ortamına da zemin hazırlayabilmektedir (Yüçetürk ve Öke, 2005). Ayrıca, hizmet sektöründe insan etkileşimlerinin yoğunluğu bir sanayi işletmesiyle kıyaslanırsa, işe ilişkin psikolojik sonuçlar daha kolay, kısa zamanda ve şiddetli biçimde ortaya çıkabilmektedir. Özellikle, çalışanların kendi aralarında ve/veya yöneticileri ile çalışma saatleri içerisinde sıklıkla

iletişim ve etkileşim içinde olmaları, ekonomik şartlar altındaki rekabet baskısı ve işin yapısal zorluğuna bağlı baskı ile birleştiğinde anlaşmazlık temelli uyuşmazlıklar meydana gelebilmektedir (Yamada, 2002).

Yıldırma olgusuna yönelik yapılan araştırmaların da önemli oranda hizmet sektöründe yoğunlaştığı göze çarpmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalarda, yıldırma olgusuna ilişkin önemli bulguların elde edildiği görülmektedir. “Avrupa Çalışma Yaşamını Düzenleme Kurumu” (2004) tarafından yapılan ve Avrupa’daki çeşitli ülkeleri kapsayan araştırma, hizmet sektörü içinde yer alan ulaşım, iletişim, otel, catering ve restoran, eğitim, sağlık gibi işletmelerde ve kurumlarda yıldırma olgusunun önemli derecede varlığını ortaya koymaktadır. Cornero ve Martinez (2008) de, İspanya’da yaptıkları geniş çaplı araştırmada, yıldırma mağdurlarının hizmet sektöründe sanayi ve inşaat sektörlerinden yaklaşık iki kat daha fazla olduğu sonucunu elde etmiştir. Bununla birlikte, Einarsen ve Skogstad’ın (1996) araştırma sonucuna göre ise, sanayi sektörün çalışanları, hizmet sektörü çalışanları ile karşılaştırıldığında daha yıldırma davranışlarına yaygın olarak maruz kalmaktadırlar. Ancak aynı araştırmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel ve restoran çalışanları ile grafik çalışanlarının da yüksek seviyede yıldırmaya maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmet işletmelerindeki örgütsel yapının da yıldırma olgusunun oluşumunda önemli etkisinin olduğu belirtilmektedir. Bu doğrultuda, Einarsen vd. (1994) Norveç’te hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme ve kuruluşları kapsayan geniş çaplı bir araştırmada, işyerindeki mevcut örgüt ikliminin yıldırma davranışlarının gerçekleşmesinde önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Leymann (1996) da örgütlenmedeki eksiklikler, işin ve yönetimin yapısındaki sorunlar, çalışanların birden fazla farklı yönelimleri olan hiyerarşik gruplar tarafından kontrol edilmesi, kadın çalışanların daha yüksek seviyede istihdam edilir olması gibi nedenlerden dolayı yıldırma eylemlerinin sağlık, eğitim, bakım merkezleri ve dini organizasyonlar gibi hizmet işletmelerinde/kuruluşlarında daha yaygın olabileceğini ifade etmiştir.

Yıldırma olgusu, Türkiye’de de birkaç yıldır üzerinde tartışılan konu olmakla birlikte, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde ve kuruluşlarda önemli çalışmaların gerçekleştirildiği söylenebilir. Konuya ilişkin çalışmalarda, özel sektörde ve kamu sektöründeki eğitim, sağlık, finans, bankacılık, otelcilik alt sektörlerine ilişkin

önemli yıldırma bulgularına ulaşılmıştır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007; Aytaç vd., 2005; Asunakutlu ve Safran, 2006; Yıldız, 2007; Aydın ve Özkul, 2007; Yılmaz vd., 2008; Güngör, 2008; Kök, 2006; Bilgel vd., 2006).

Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2006) tarafından KKTC'deki kamu hizmeti veren devlet hastanelerinde gerçekleştirilen araştırma, ilginç bir sonuca vurgu yapmaktadır. Bu araştırma sonucu, insan ilişkilerinin daha yoğun olarak yaşandığı hizmet işletmelerinde, çalışanlar arasında bir takım farklılıkların yıldırma davranışlarının oluşumunda etkili olabileceğini göstermektedir. Söz konusu araştırmada, kültürel farklılığa dayalı yıldırma davranışlarının önemli oranda var olduğu ve bu davranışların genel yıldırma davranışlarından daha farklı olarak gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak, hizmet işletmelerinde yıldırma olgusunun varlığının imaj konusunda taşıdığı önem üzerinde durmak faydalı olabilir. Müşteriler ile daha yakın temas içerisinde bulunma durumunun geçerli olduğu hizmet işletmelerindeki yıldırma davranışları, başta mağdur olmak üzere diğer çalışanların performanslarında ve iş tatminlerinde azalmalara yol açmaktadır. Bu durum ise, doğrudan müşterilere yansiyabilmektedir. Bu nedenle, hizmet kalitesinin düşük olması, müşterilerin işletmeye karşı olumsuz bakış açısı geliştirmesine ve buna bağlı olarak işletmenin imajının zedelenmesine yol açabilmektedir (Mayhew vd. 2004'ten aktaran: Güngör, 2008). Bu bağlamda, yöneticilerin yıldırmanın varlığını görmezden gelmeleri ve buna karşı herhangi bir adım atmamaları ilerleyen dönemlerde daha büyük sorunlara yol açabilecektir. Dolayısıyla, müşteri ile kurulan ilişkilerin daha yakın ve müşteri tatmininin daha ön planda olduğu otel işletmelerinde yıldırma konusunun varlığı çalışanları motivasyon, iş tatmini, performans vb. açılardan önemli derecede olumsuz etkileyebilecektir. Bu durum da doğal olarak hizmet kalitesinde bozulmalara ve işletmenin imajını giderek kaybetmesine yol açabilecektir.

2.5. Turizm İşletmelerinde Yıldırmanın Önemi

Günümüz işletmecilik anlayışında, kullanılan teknolojinin niteliği ve niceliği nasıl olursa olsun örgütler açısından ön planda yer alan unsurun insan olduğu söylenebilir. Özellikle, hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm işletmelerinde müşteri ile çalışan arasındaki etkileşimin süreklilik göstermesi ve çalışma faaliyetlerinin yapısı gereği emek-yoğun bir özellik taşıyor olması, insan unsurunu bir adım daha öne

çıkarmaktadır (Günlü, 2007; Bahar ve Kozak, 2006). Hizmet üretim sürecinde çalışan ilişkilerinin turizm işletmelerinde yoğun yaşanması, onların sağlıklı çalışma ilişkileri yürütmesi ve işten tatmin sağlamaları için psiko-sosyal faktörlere daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, işgören tatmin düzeyinin ekonomik olmaktan çok, örgüt içi psiko-sosyal faktörlerle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akıncı, 2002). Tütüncü ve Kozak'ın (2007) İzmir'deki otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada da benzer bulgular elde edilmiştir. Ünlüönen vd. (2007) de otel işletmelerindeki psiko-sosyal motivasyon araçlarını belirlemeye yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada; çalışanlara yönelik kariyer geliştirme politikalarının yapılması, güvenli ve sağlıklı bir iş ortamının sağlanması, çalışanlara iş yerine aidiyet duygusu kazandırılması, ast-üst arasında sağlıklı ilişkilerin kurulması, iletişim kanallarının anlaşılır olması, görev ve sorumlulukların net olması gibi psiko-sosyal faktörlerin sağlıklı bir örgütsel iklimi de beraberinde getireceğini ifade etmiştir.

Bu aşamada, örgüt içerisindeki olumsuz psiko-sosyal faktörlerin yıldırmanın oluşumunda da etkili olma ihtimalinden söz etmek gerekmektedir. Navarro ve Luis (2008) tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticilerin çalışanlara desteğinin ve saygısının olmadığı, iş ortamının kaliteli ve huzurlu olmadığı, çalışanlar arası sağlıklı ilişkilerin kurulamadığı durumlarda hem iş tatminin düşük olacağı hem de yıldırmanın var olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, örgüt içerisindeki bu tür olumsuz psiko-sosyal faktörlerin varlığının sonraki aşamalarda yıldırma eylemlerinin önemli derecede oluşum gösterebilme potansiyeline vurgu yapmaktadır. Buna ek olarak, örgüt içerisinde psiko-sosyal yapının sağlıklı olması, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına da engel teşkil edebilmektedir. Genç vd. (2007) tarafından yapılan ve turizm işletmelerinde yıldırma düzeyi ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin belirlenmeye çalışıldığı bir araştırmada, yıldırma düzeyinin artış göstermesi durumunda müşteri memnuniyetinde azalma olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, çalışan ilişkilerinin daha sık yaşandığı ve emek-yoğun bir özellik sergileyen turizm işletmelerinde, olumsuz psiko-sosyal yapının varlığının yıldırma davranışlarının oluşumunda etkili olduğu söylenebilir.

Turizm işletmelerindeki çalışan profiline de yıldırma davranışlarına etkisi üzerinde durmak faydalı olabilir. Bu işletmelerin önemli bir kısmında, farklı

kültürlerden, bölgelerden ve uluslardan çalışanlar bir araya gelmektedir. Bu nedenle turizm işletmeleri, çalışanlar arasında farklılıkların daha yoğun olarak hissedildiği çalışma alanları içerisinde gösterilmektedir. Farklı inançlara, değerlere, tutumlara ve farklı kültürel kodlara sahip bireylerden oluşan örgütlerde, çalışma hayatının getirdiği aşırı rekabete bağlı yüksek gerilimli ortamın da etkisiyle, çalışanlar arasındaki farklılıklar onların birbirlerini dışlama ve ötekileştirme biçiminde tutumlar geliştirmelerine zemin hazırlayabilir. Bu durum, örgüt içerisinde şiddetli, çözümü zor çatışmaların yıldırma davranışlarına dönüşmesine neden olur (Heames ve Harvey, 2006). Özellikle, farklı kültürlerden gelen etnik azınlık ve göçmen kişilerin yoğun olarak istihdam edildiği işletmelerde, bu kişilere karşı, aşağılama/küçük düşürme türü yıldırma davranışları gerçekleşebilmektedir (Hoel ve Einarsen, 2003, Wright; 2007). Bu doğrultuda, “İsviçre Ekonomi Sekreterliği” tarafından ulusal ölçekte gerçekleştirilen bir araştırmada, yabancı uyruklu ve çift vatandaşlığa sahip çalışanların yıldırma davranışlarına daha yüksek düzeyde maruz kaldıkları belirtilmiştir. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre; yıldırma, özellikle turizm ve sağlık sektöründe yoğunlaşmaktadır (Amelia, 2006’dan aktaran: Savaş, 2008).

Turizm sektörünün yaşadığı önemli sorunlardan birisi de, işgücü yapısının “Geçici Emek Piyasası” (transient labour market) özelliği göstermesidir (Hoel ve Einarsen, 2003). Bu durum, sektörde iş gören devir hızının yüksek seviyelerde gerçekleşmesine neden olmaktadır. Mathissen vd. (2008), turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren restoran işletmelerinde yaptıkları değerlendirmede, işgören devir oranının ciddi boyutlara ulaşması durumunda, kalite, istikrar ve uyum açısından önemli sorunların ortaya çıkacağını belirtmiştir. Turizm işletmelerinin bu şekilde olumsuz bir yapısal özelliğe sahip oluşu, çalışan ilişkilerine de yansıtılabilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların sıklıkla değişim göstermesi, uzun süreli ilişkilere dayalı güçlü bağların, sağlıklı ilişkilerin ve yüksek güven duygusunun kurulmasının önünde önemli bir engel oluşturabilmektedir (Harvey vd., 2008). Bu durum, esnek çalışma şeklinin giderek yerleşik bir hal almaya başladığı şehir otellerinde çalışanlar arasındaki ilişkilerin yüzeyselleşmesiyle sonuçlanabilir (Güngör, 2008). Bu yüzeyselleşme eğilimi ise, örgütte çalışanlar arası ilişkilerin zayıf olmasına, onların birbirlerine yönelik olumsuz bakış açıları geliştirmesine, olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine yol açabilir.

Turizm işletmelerindeki örgütsel yapıya ilişkin özellikler de yıldırma

davranışlarına zemin hazırlayıcı nitelikte olabilmektedir. Özellikle, turizm işletmelerinde stres seviyesinin yüksek derecede olması, çalışanların psikolojik ve fiziksel şiddet davranışlarına maruz kalmalarına yol açabilmektedir. Bu bağlamda, Mathisen vd. (2008) ile Johns ve Menzel (1999) restoran işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarda, bu işletmelerde hizmetin müşterilere kısa bir zaman dilimi içerisinde ve kaliteli bir biçimde sunulması gerekliliğinin üst yönetim ve buna bağlı olarak da alt kademe çalışanlar üzerinde önemli bir baskı ve stres unsuru oluşturduğunu belirtmişlerdir. Aynı araştırmalarda, restoran işletmelerinde otoriter liderlik anlayışının varlığına bağlı olarak, üstlerin astlarına yönelik fiziksel ve psikolojik tacizlerde bulunabildikleri savunulmaktadır. Ancak, bazı çalışanlar bu tür taciz davranışlarının işin yapısından kaynaklandığını, bir anlamda örgütsel sosyalleşme sürecinin bir parçası olduğunu ve mesleklerinde ilerleyebilmek, üstlerinden bir şeyler öğrenebilmek için bu tür davranışlara katlanmak zorunda kaldıklarını ifade etmektedir. Ancak bu işletmelerdeki yıldırma mağdurları, taciz davranışlarına ilk başta bu şekilde bir yorum getirmelerine karşılık; belli bir süre sonra işten ayrılma eğilimi göstermekte ve tükenme duygusu yaşamaktadırlar.

Hoel ve Einarsen (2003) tarafından Uluslararası Çalışma Örgütü'nün sektörel faaliyetler programı kapsamında gerçekleştirilen çalışmada, turizm sektörünün sahip olduğu bir takım özelliklere, stresli çalışma ortamına, şiddet ve yıldırma davranışlarına maruz kalma potansiyeline ilişkin açıklamalarda bulunulmuştur. Bu çalışmaya göre; sektördeki uzun ve düzensiz çalışma saatleri, düzenli ve yeterli bir gelirin olmaması, ikinci işlerde çalışma gerekliliği, çalışanların kolektiflikten ziyade bireysel hareket etmeleri, örgütsel sorunları çözmedeki yetersizlikler, sosyal diyalogun zayıf olması, sektörün önemli bir kısmında çalışanların iş güvenliğine ilişkin bir takım haklardan mahrum kalması, dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasına bağlı olarak çalışanların işlerini kaybetme endişesiyle karşılaşması ve güvensizlik hissine kapılmaları, yakın ilişkilerde bulunulan müşterilerden gelen olumsuz tepkilerin neden olduğu manevi rahatsızlıklar, gece çalışmalarına ilişkin sorunlar, kadın-genç-deneyimsiz olmanın getirdiği sorunlar, dönemlik, part-time çalışma yapısı gibi faktörler turizm sektöründe stres ve buna bağlı olarak fiziksel/psikolojik şiddet veya taciz olaylarının daha yüksek düzeyde yaşanmasına neden olabilmektedir. Einarsen vd.'nin (1994) Norveç'te yıldırma olgusunun varlığına ilişkin yapılan araştırmalarının sonucu da, bu olgunun grafik çalışanları ile birlikte otel ve restoran çalışanları arasında yaygın olduğu sonucunu

ortaya koymaktadır. Norveç'te Einarsen (1999) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada ise, çeşitli sektörlerde görev yapan çalışanların son altı ay içerisinde yıldırma davranışlarına maruz kalma durumu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, otel ve restoran çalışanlarının yıldırma davranışlarına maruz kalma açısından önemli derecede risk altında oldukları belirtilmiştir.

Yıldırma olgusu üzerine McMahon (2000) tarafından İrlanda'daki otellerde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda da, bu işletmelerde yıldırmanın yoğun olarak yaşandığı belirtilmiştir. Kadın çalışanların erkekler ile kıyaslandığında yıldırma ve taciz davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlara ek olarak, çalışmada yıldırma olgusunun yeteri kadar ilgi konusu olmaması üzerinde durulmuş; yöneticilerin ve çalışanların bu olguya ilişkin eğitim ihtiyaçlarına vurgu yapılmıştır. Ayrıca, çalışanların geneli iş yaşamında yaşanan taciz davranışlarının cinsel ve mezhepsel olarak geliştiğini; yıldırma ve taciz olgularına ilişkin esaslı bir politikanın olmadığını belirtmişlerdir. Buna benzer bir sonuca Kılınç vd. (2008) tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırmada ulaşılmıştır. Araştırmada, yirmi iki yöneticiyle görüşme yapılmış ve sadece iki yöneticinin yıldırma olgusuna ilişkin eğitim aldığı belirtilmiştir. Buna karşın, yöneticilerin tamamına yakınının yıldırma olgusu hakkında yüzeysel bir takım bilgilere sahip olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca yine aynı araştırmada, dört otel işletmesi dışında yıldırma olgusuna karşı sistematik bir önlem veya mücadele mekanizmasının var olmadığı; yıldırma olgusunun diğer şikayet konuları kapsamında ele alındığı ve dolayısıyla bu olguya ayrıca bir önem verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu araştırmada görüşme yapılan yöneticiler, örgüt içerisinde demokratik yönetim anlayışının var olduğunu belirtmişlerdir. Fakat araştırmada, departman yöneticilerinin/şeflerinin çalışanlara karşı sert tutumu nedeniyle hiyerarşik yapının varlığı konusunda görüşme yapılan yöneticilerin kaygılı oldukları ifade edilmiştir. Bu iki araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde, araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde yıldırma olgusunun önemine ilişkin yeterli bir farkındalık düzeyinin oluşmadığı söylenebilir.

Aydın ve Özkul'un (2007) dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yıldırma olgusu üzerine yaptıkları araştırmada, katılımcıların %27,4'ünün yıldırmaya maruz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Yıldırmaya maruz kalan çalışanların % 35'i kendisine

yöneltilen yıldırma davranışlarının kaynağının farkında olmadıklarını belirtmiştir. Diğer yıldırma mağdurları ise, örgüt içersindeki pozisyonları ve cinsiyetleri nedeniyle bu tür davranışlara maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Araştırmada, otel işletmelerinde yıldırma davranışlarının daha çok yönetsel konularda oluşum gösterdiği ifade edilmiştir. Bunun nedeni ise, şikayet konusunun çalışanlar tarafından pek fazla önemsenmemesi ve yönetimin yıldırma davranışlarına yönelik gerekli önemi göstermemesi olarak açıklanmıştır. Bu bulgulara ek olarak araştırmada, kadınların, kat hizmetleri çalışanlarının ve düşük düzeyde maaş alan beş yıldızlı otel çalışanlarının yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları bulgulanmıştır. Diğer bir önemli bir bulgu ise, yıl boyu faaliyet gösteren şehir otellerinde yıldırma olgusunun daha yaygın olduğuna ilişkindir. Bu sonucu, Leymann'ın (1996) yıldırma olgusundan söz edebilmek için, davranışların gerçekleşmesindeki sıklığa ve süreye ilişkin yaklaşımıyla ilişkilendirmek mümkündür.

Çalışkan (2005) tarafından hazırlanan yüksek lisans tez çalışmasının sonuçları da, Aydın ve Özkul'un (2007) araştırmasıyla benzerlik göstermektedir. Tez çalışmasında, yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanların % 30 seviyesinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çalışkan, 2005). Ancak, yıldırma mağduru olarak değerlendirilen katılımcıların genel olarak yıldırma davranışlarının şiddetini düşük derecede değerlendikleri görülmüştür. Mağdurların yıldırma şiddetini düşük seviyede algılama nedeni ise, turizm işletmelerinin özel sektör kapsamında faaliyet göstermesi, çalışanların genç ve dinamik olmalarından dolayı yıldırma davranışlarının yıkıcı etkilerini hissetmeden başka bir iş bulabilme imkânına sahip olması ve sektörde yeni iş olanaklarının sürekli var olması şeklinde açıklanmıştır. Ancak, % 30 seviyesinde bulgularan yıldırma mağduru oranı, yurtdışında gerçekleştirilen araştırmalar ile kıyaslandığında önemli derecede yüksek olarak görülebilir.

“Avrupa Özel Yaşamı ve Çalışma Yaşamını Düzenleme Kurumu” tarafından birçok farklı sektörde yer alan 20.000'den fazla çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada turizm sektöründe yıldırma olgusunun % 12 düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hoel ve Einarsen, 2003). 2000 yılında %12 olan bu oran, 2005 yılına gelindiğinde ise, %8,1 seviyesine gerilemiştir (Parent-Thirion vd., 2005). Einarsen ve Skogstad (1996) tarafından Norveç'te gerçekleştirilen araştırmada ise, yıldırma olgusunun % 14'lük oran ile en yaygın olarak oluşum gösterdiği sektörlerden biri olarak

turizm ve otelcilik sektörü gösterilmiştir. Bu oranın, Norveç genelindeki yıldırma ortalamasının da üstünde olduğu belirtilmektedir. İspanya’da 1107 turizm sektörü çalışanı üzerinde yapılan araştırmada da yıldırma olgusunun % 16 seviyesinde olduğu sonucu elde edilmiştir (Pinuel ve Zabala, 2002). Bu aşamada, hem Aydın ve Özkul (2007) hem de Çalışkan (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların yıldırma seviyesine ilişkin sonuçları ile yurtdışındaki araştırma sonuçları arasında niceliksel anlamda önemli bir farkın olduğunu belirtmek gerekir.

Demirçivi (2008) tarafından gerçekleştirilen bir başka yüksek lisans tez araştırmasında da, otel işletmelerinde yıldırma seviyesinin % 48 olduğu bulgulanmıştır. Araştırmada, yatay ve dikey yıldırma şekillerinin birbirine yakın seviyede gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, departman bazında muhasebe ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışan katılımcıların yıldırma daha fazla maruz kaldıkları ve bu departmanlardaki yıldırmanın daha çok yatay olarak gerçekleştiği sonucu elde edilmiştir. Katılımcıların hem işletme hem de genel anlamda sektördeki çalışma süreleri ile yıldırma maruz kalmaları arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmış ve aralarında negatif bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İZMİR'DE FAALİYET GÖSTEREN BEŞ YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk iki bölümünde yıldırma olgusunun kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuştu. Bu bölümde ise, İzmir'de faaliyet gösteren beş yıldızlı şehir otellerinin çalışanlarından elde edilen veriler incelenmiştir. Üçüncü bölümde öncelikle araştırmanın amacı, önemi, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan anket formu, ön uygulama süreci ile veri toplama sürecine ilişkin bilgi verilmiş; son aşamada ise, elde edilen bulgular sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, şehir otellerinde çalışanların yıldırma olgusuna yönelik algılarını incelemek; yıldırmanın kaynağı, etkileri ve yıldırma ile başa çıkma yolları hakkında bilgi sahibi olmaktır. Ayrıca, çalışanın demografik özelliklerinin yıldırma algısı üzerinde etkili olup olmadığı hakkında bilgi sahibi olmak da amaçlanmıştır. Araştırmanın şehir otelleri üzerinde yapılmasının üç temel nedeni vardır. Bunlardan birincisi; bu işletmelerde insan ilişkilerinin daha yoğun yaşanması ve örgütsel yapının daha biçimsel olmasıdır. İkinci neden; bu işletmelerin yıl boyu açık olması ve sezonluk çalışan kıyı otellerine göre işgören devrinin daha düşük olmasıdır.¹⁸ Üçüncü neden ise, bu işletmeler yıl boyu açık olduğu ve çalışanlara daimi istihdam olanağı sağladığı için yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışan sosyo-ekonomik kayıpların yüksek olacağı düşüncesiyle kolay şekilde işten ayrılma eğilimi sergileyemeyebilmektedir. Mağdur, işte kaldığı süre içerisinde de yıldırma davranışlarını daha derin şekilde algılayabilecektir. Buna karşın, kıyı otellerinde çalışanların sezon sonunda (zaten) işten ayrılacağı düşüncesiyle yıldırma davranışlarından daha az etkilenebileceği ve işten ayrılması durumunda kayıplarının daha az olacağı düşünülebilir.

Hizmet işletmeleri olan otel işletmelerinde insan kaynağı hizmet üretim sürecinde yer alan diğer unsurlar ile karşılaştırıldığında daha ön planda yer almaktadır. Çünkü, bu işletmelerde hizmetin üretim ve sunumu aynı anda oluşmakta ve çalışan ile tüketici yüzyüze gelmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde insan unsuru hizmet

¹⁸ Leymann'a (1996) göre yıldırma olgusundan söz edebilmek için, mağdura yönelik davranışların en az altı ay devam etmesi ve tekrar eder biçimde olması gerekmektedir. Bu bağlamda, sezonluk otellerde ortaya çıkan davranışların yıldırma kapsamında ele alınması hatalı yorumlara neden olabilir.

kalitesi ve müşteri memnuniyetinin de temel belirleyicilerinden kabul edilmektedir. Bu bağlamda, otel işletmelerinde hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini yüksek tutmanın öncelikle çalışanların yaşam kalitesine ve onların memnuniyetine bağlı olduğu söylenebilir. Örgüt içerisinde çalışanları rahatsız ve huzursuz edebilecek, onların motivasyonunu ve verimliliğini düşürebilecek tüm olumsuz gelişmeler doğrudan ve dolaylı örgüt performansı üzerinde etkili olacaktır. İş ortamında motivasyonu, çalışanın örgüte bağlılığını ve onun verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek örgüt ikliminin bozulmasına yol açan önemli örgütsel sorunlardan birisi de yıldırma olgusudur. Yıldırma olgusu, hizmet işletmeleri olan otel işletmelerinin başarısında temel aktör kabul edilen çalışanları olumsuz etkilemesine rağmen, konu yerli ve yabancı literatürde çok fazla incelenmemiştir. Özellikle yerli yazında birkaç ampirik çalışma dışında konunun doğrudan ve dolaylı ele alındığı görülmektedir. Ayrıca, yıldırma olgusuna ilişkin doğrudan şehir otelleri üzerinde yapılan çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu bağlamda, İzmir ilindeki beş yıldızlı şehir otelleri çalışanlarına yönelik yapılan bu çalışmanın gelecekte yapılacak çalışmalara hem yöntemi ve sonuçları itibariyle hem de literatürdeki boşluğun doldurulması anlamında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama

Araştırmanın örneklemini İzmir ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplandığı tarihte İzmir ilinde toplam beş tane 5 yıldızlı şehir oteli bulunmaktadır. Bu işletmelerden bir tanesi araştırma verilerinin toplandığı tarihte henüz 1 yaşını doldurmadığı için, örneklem dışında bırakılmıştır. Kalan dört işletmenin çalışanlarından veri toplamak için, işletme yöneticileriyle bağlantı kurulmuştur. Ancak, bu işletmelerin üç tanesinin yöneticileri yıldırma konusuna ilişkin işletme içinde veri toplanmasını kabul etmemiştir. Bir işletmenin yöneticisi ise, otelin yoğunluğundan dolayı ileri bir tarihte tekrar durumu değerlendirebileceklerini söylemiştir. İlgili yöneticiyle ileri tarihte tekrar iletişime geçilmesine rağmen, olumlu sonuç elde edilememiştir. Bu aşamadan sonra, araştırma verilerinin işletme dışında toplanmasına başlanmıştır. İşletme dışında araştırma verileri üç şekilde toplanmıştır. İlk olarak, bu işletmelerin bazı çalışanları aracılığıyla diğer çalışanlara ulaşılmış ve bu kişilerin anket formlarını doldurması sağlanmıştır. Bu kapsamda toplam 160 anket formu dağıtılmış ve bu formların 138 tanesi geri gelmiştir. Geri gelen anket formlarından 10 tanesi eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. İkinci olarak, e-mail ile bu işletmelerin 60 çalışanına anket formu

gönderilmiştir ve gönderilen anket formlarından 27 tanesi geri gelmiştir. Üçüncü olarak, araştırmacının kendisi tarafından sendika temsilcisinin izniyle sendika ofisinde 35 anket formu doldurtulmuştur. Sonuçta, araştırmada kullanılabilir nitelikte 190 anket formu elde edilmiştir.

3.3. Anket Formu

Araştırmada kullanılan anket formu beş bölümden ve 84 soru/ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde yıldırma algısını ölçmeye yönelik 45 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler Leymann (1996) tarafından geliştirilen ve “Psikolojik Terör Ölçeği” olarak adlandırılan ölçekten alınmıştır. Ölçeğin orijinali Davenport vd. (2003) tarafından hazırlanan eserde yer almakta ve eser Türkçeye çevrilmiş bulunmaktadır. Ölçek Türkçeye çevrilmiş olmasına rağmen bazı ifadelerin tarzlarında değişiklikler yapılmıştır. Psikolojik Terör Ölçeği beş kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, çalışanın kendini göstermesine ve iletişim kurmasına ilişkin engellerin yer aldığı 11 ifade; ikinci kısımda, sosyal ilişkilere yönelik saldırıları açıklayan 5 ifade; üçüncü kısımda, itibara yönelik saldırıları içeren 15 ifade; dördüncü kısımda, iş ve yaşam kalitesine ilişkin 9 ifade; beşinci kısımda ise, bireyin doğrudan sağlığına yönelik davranışları içeren 5 ifade yer almaktadır. Bu bölümde 7’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1-Hiç Katılmıyorum ve 7-Tamamen Katılıyorum yargılarına rast gelmektedir. Anket formunun ikinci bölümünde, yıldırma davranışlarının düzeyine ve kaynaklarına ilişkin 5 tane kapalı uçlu soru yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümünde yıldırma davranışlarının etkilerine ilişkin 15 ifade yer almaktadır. Bu bölümde de 7’li Likert Ölçeği kullanılmıştır; 1-Hiç Katılmıyorum ve 7-Tamamen Katılıyorum yargılarına rast gelmektedir. Anketin dördüncü bölümünde yıldırma davranışlarıyla başa çıkma yollarına ilişkin 9 ifadeden oluşan tek soru bulunmaktadır. Anket formunun son bölümü, çalışanların demografik özelliklerine ilişkin kapalı uçlu 9 soruyu içermektedir.

3.4. Ön Uygulama

Anket formu hazırlandıktan sonra, veri toplamaya geçmeden önce az sayıdaki örneklem birimi üzerinde bir ön uygulama gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Anket formunda hataların belirlenip gerekli düzeltmelerin yapılması ve anketin kullanıma hazır duruma getirilmesini amaçlayan bu çalışma pilot uygulama olarak da adlandırılmaktadır (Özdamar, 2000). Ön uygulama yapma gereksinimini doğuran neden ise, sorularda yer alan ifadelerin katılımcılar arasında farklı algılara yol açıp açmadığını

ve anlaşılmayan ifadelerin olup olmadığını belirlemektir.

Bu araştırma için pilot uygulama çalışması 15-18 Şubat tarihleri arasında dokuz alt düzey çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Buradaki sayısal yetersizliğin nedeni, daha önce de belirtildiği gibi otel yönetiminin araştırma için gerekli izni vermemesidir. Buna rağmen, işletme dışında dokuz çalışan ile bağlantıya geçilerek bir ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama esnasında çalışanların anket formunu doldurmak için 7-10 dakika arasında zaman harcadıkları tespit edilmiştir. Ön uygulamadan sonra, yıldırma davranışlarına ilişkin ifadelerin bazılarında içeriği bozmamak koşuluyla değişiklik yapılmıştır.

3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan ölçek, anket formunun bölümleri itibariyle güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Bu bağlamda, yıldırma davranışlarına ilişkin 45 ifadenin güvenilirlik katsayısı 0.91 olarak hesaplanmıştır. Yıldırmanın etkilerine ilişkin ifadelerin güvenilirlik katsayısı, 0.92 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin genel olarak güvenilirlik katsayısı ise, 0.94 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, çalışmanın sonraki kısımdaki analizlerin yapılması ve araştırma verilerinin kullanılmasında güvenilirlik sorunu olmadığını işaret etmektedir. Yıldırma davranışları, uluslararası literatürde kabul görmüş ve çok sayıda atıf almış bir ölçek sayesinde ölçüldüğü için, geçerliliğe ilişkin sorunların minimum düzeye indirildiği düşünülmektedir.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtlılıkları üç açıdan ele alınabilir. İlk kısıt; araştırmanın İzmir ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı şehir oteli çalışanlarına yönelik gerçekleştirilmesi ve buna bağlı olarak, İzmir ili dışında yer alan beş yıldızlı oteller ile İzmir ili sınırları içerisinde yer almakla birlikte, şehir oteli niteliği taşımayan otel çalışanlarının araştırma kapsamına dahil edilmemesidir. İkinci kısıt; araştırmada katılımcı profili açısından sınırlı sayıda orta ve üst düzey yöneticinin yer almasıdır. Araştırmanın üçüncü ve belki en önemli kısıtı da, katılımcılara ulaşmada yaşanan zorluklardır. Araştırmanın tasarım aşamasında geniş bir katılımcı kitlesine ulaşmak amaçlanmasına rağmen, otel yöneticilerinin işletme içinde veri toplamaya çeşitli nedenlerle izin vermemeleri veri tabanının daha az olmasına neden olmuştur. Bazı çalışanların işletme dışında dahi araştırmaya dahil olmayı kabul etmemeleri araştırmanın önemli kısıtları olarak

gösterilebilir. Buna karşın, (*araştırmaya katılanların anket formlarını otel dışında ve yönetsel baskı altında kalmadan doldurmaları*), yanıtların daha güvenilir olmasını sağlamıştır.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları, beş başlık altında sunulmuştur. İlk başlık altında, örneklemin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler verilmiştir. İkinci başlık altında, yıldırma davranışlarına ilişkin ifadelerin faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Üçüncü başlık altında, yıldırma düzeylerine ilişkin bilgi verilmiştir. Dördüncü başlık altında, yıldırmanın etkileri ve yıldırma ile başa çıkma yolları incelenmiştir. Son aşamada ise, yıldırma algısının örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. İzmir'deki beş yıldızlı dört şehir otelinin çalışanlarından elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.7.1. Örnekleme İlişkin Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için dokuz soru frekans analizine tabi tutulmuştur. Ancak, öncelikle yıldırma mağduru olanlar ve olmayanlar sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda, herhangi bir davranışa maruz kalanların yıldırma mağduru sayılıp sayılmadığını belirlemek için, en az altı aydır ve sürekli olarak herhangi bir davranışa maruz kalanlar ile kalmayanlar sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamayı yapabilmek için, katılımcılara “Ne kadar süredir yıldırma davranışlarına maruz kalmaktasınız?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya altı ay ve üzeri şeklinde yanıt veren katılımcılar yıldırma mağduru kabul edilmiştir. Bu ayırdan sonra, katılımcıların 102 tanesinin yıldırma mağduru olduğu; kalan 88 kişiye yönelik davranışların henüz yıldırma davranışı kabul edilemeyeceği belirlenmiştir. Tablo 1’de bu sınıflandırma göz önüne alınarak örneklemin demografik özellikleri sunulmuştur.

Tablo 1. Yıldırımaya İlişkin Demografik Bulgular

	Evet		Hayır		Genel	
	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet						
Erkek	69	67,6	64	72,7	133	70
Kadın	33	32,4	24	27,3	57	30
Yaş						
18-27	12	11,8	19	21,6	31	16,3
28-35	53	52	37	42,0	90	47,4
36-43	30	29,4	26	29,5	56	29,5
44-50	7	6,9	6	6,8	13	6,8
Medeni Durum						
Evli	40	39,2	43	48,9	83	43,7
Bekar	62	60,8	45	51,1	107	56,3
Eğitim Durumu						
İlköğretim	12	11,7	11	12,5	23	12,1
Ortaöğretim	37	36,2	13	35,2	68	35,8
Ön Lisans	28	27,4	16	18,2	44	23,2
Lisans	23	22,5	28	31,8	51	26,8
Lisansüstü	2	1,9	2	2,3	4	2,1
Departman						
Ön Büro	14	13,7	12	13,6	26	13,7
Restoran	37	36,3	27	30,7	64	33,7
Bar	3	2,9	4	4,5	7	3,7
Mutfak	20	19,6	14	15,9	34	17,9
Kat Hizmetleri	10	9,8	9	10,2	19	10,0
İnsan Kaynakları	1	1,0	2	2,3	3	1,6
Muhasebe	2	2,0	5	5,7	7	3,7
Diğer(Güvenlik, Tek. Servis, Pazarlama)	15	14,7	15	17,0	30	15,8
İşyerindeki Pozisyon						
Alt düzey Çalışan	77	75,5	62	70,5	139	73,2
Orta Düzey Yönetici	23	22,5	22	25,0	45	23,7
Üst Düzey Yönetici	2	2,0	4	4,5	6	3,2
Mevcut Oteldeki Çalışma Süresi						
1 Yıldan Daha Az	3	2,9	12	13,6	15	7,9
1-3 Yıl Arası	26	25,5	18	20,5	44	23,2
3-6 Yıl Arası	31	30,4	19	21,6	50	26,3
6-10 Yıl Arası	21	20,6	22	25,0	43	22,6
10 Yıl ve Üzeri	21	20,6	17	19,3	38	20,0
Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresi						
1 Yıldan Daha Az	2	2,0	6	6,8	8	4,2
1-3 Yıl Arası	9	8,8	7	8,0	16	8,4
3-6 Yıl Arası	21	20,6	20	22,7	41	21,6
6-10 Yıl Arası	39	38,2	28	31,8	67	35,3
10 Yıl ve Üzeri	31	30,4	27	30,7	58	30,5
Ortalama Maaş						
500 TL'den Az	1	1	2	2,3	3	1,6
500-799 TL	51	50	43	48,9	94	49,5
800-1249 TL	31	30,4	26	29,5	57	30
1250-1749 TL	15	14,7	10	11,4	25	13,2
1750-2249 TL	2	2,0	6	6,8	8	4,2
2250-2499 TL	1	1,0	1	1,1	2	1,1
2500 TL+	1	1,0	0	0,0	1	0,5

Tablo 1'de araştırmaya dahil olan 190 katılımcının %30'unun kadın ve %70'inin erkek olduğu görülmektedir. Erkek katılımcı sayısının daha yüksek oranda oluşu, otel işletmelerinin cinsiyet bakımından erkek-yoğun bir çalışan profiline sahip

olması ile açıklanabilir. Bununla birlikte, anket formlarının katılımcılara erkek çalışanlar aracılığıyla ulaştırılmış olmasının etkisinden de söz etmek mümkündür. Katılımcıların yaş durumlarına bakıldığında, genel anlamda otel işletmelerinde gözlenen genç ve orta yaş çalışan profilini yansıttığı söylenebilir. Medeni duruma göre ise, katılımcıların % 43,7'si evlidir. Eğitim durumu bakımından, ilk sırada % 35,8'lik oranla ortaöğretim derecesine sahip çalışanlar yer almaktadır. Bunu sırasıyla; lisans (% 26,8), ön lisans (% 23,2), ilköğretim (% 12,1) ve lisansüstü eğitim (% 2,1) derecesine sahip çalışanlar takip etmektedir. Bu araştırma özelinde, ortaöğretim derecesine sahip çalışan profilinin İzmir'deki 5 yıldızlı otellerde ilk sırada bulgulanması, otellerin sahip olduğu kalite ve büyüklük açısından bir çelişki olarak düşünülebilir. Ancak bu aşamada, ortaöğretim derecesine sahip katılımcıların önemli bir oranda ön lisans, lisans veya açık öğretim şeklinde eğitim hayatlarına devam ettiklerine ilişkin bilgilerin elde edildiğini belirtmek gerekir.

Katılımcıların görev yaptıkları departman açısından ilk sırayı yiyecek/içecek departmanının (% 55,3) aldığı görülmektedir. Bu departman içerisinde ise ilk sırayı restoran bölümü (% 33,7) almaktadır. Diğer departmanlar da dahil olmak üzere araştırmada en yüksek sayıda katılımın olduğu bölümün de restoran olduğu görülmektedir. Yiyecek/içecek departmanını sırasıyla; %13,7'lik oranla ön büro, %10'luk oranla kat hizmetleri, % 3,7 muhasebe, % %1,6 insan kaynakları takip etmektedir. Anket formunda “diğer” seçeneğini (%15,8) işaretleyenler ise, güvenlik, teknik servis, tanıtım-pazarlama, sağlık merkezi gibi departmanlarda çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların yer aldıkları pozisyon açısından ilk sırayı % 73,2'lik bir oranla alt düzey çalışanlar oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; % 23,7 ile orta düzey ve %3,2 ile üst düzey yönetici konumunda yer alan katılımcılar izlemektedir. Mevcut oteldeki çalışma süresi bakımından ilk sırayı 3-6 yıl (% 26,3) arası seçeneği almıştır. Diğer seçenekleri ise sırasıyla; 1-3 yıl (% 23,2), 6-10 yıl (% 22,6), 10 yıl ve üzeri (%20) ile 1 yıldan daha az süredir çalışanlar (%7,9) seçeneği takip etmektedir. Genel anlamda otelcilik sektöründe çalışma süresi açısından ise, çalışılan süre ve çalışan kişi sayısı oranında bir öncekine göre artış görülmektedir. Özellikle, 6-10 yıl arası ile 10 yıl ve üzeri seçenekleri açısından otelcilik sektöründeki çalışma süresi ve mevcut oteldeki çalışma süresi arasındaki oran farkı dikkat çekicidir. Çalışanların maaş durumuna bakıldığında, ilk iki

sırayı katılımcıların yaklaşık olarak % 80'inin işaretlemiş oldukları 500-799 TL (%49,5) ve 800-1249 TL (% 30) seçenekleri oluşturmaktadır.

3.7.2. Faktör Analizi Sonuçları

Yıldırmaya ilişkin Leymann'ın (1996) davranış boyutlarını tanımlamak için, tüm ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Analizin uygulanması aşamasında, ayıramayan ve faktör yükleri 0,40'ın altında kalan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Anlamlı bir faktör yapısına ulaşıncaya kadar analiz tekrarlanmıştır. Son aşamada, Tablo 2'de yer alan 26 ifade beş faktör altında açıklanmıştır. Analizde faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan değişkenler ile özdeğeri 1'in üzerinde olan faktörler değerlendirme kapsamına alınmıştır. Faktör analizi sonucu, örneklemin KMO örneklem değeri 0,789 olarak hesaplanmıştır. Bartlett testinin sonucu (sig. 0,000) anlamlı bir faktör modelinin kurulabileceğini göstermektedir.

Tablo 2. Yıldırma Davranışına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yüğü	Öz Değerler	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1 – Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar		7,046	% 32,242	0,90
İmalarda bulunularak ilişki kurmam reddediliyor.	,849			
Jestler ve bakışlar yöneltılarak ilişki kurmam reddediliyor.	,834			
Çevremdeki insanlar benimle konuşmak istemiyorlar.	,830			
Ortamda sanki ben yokmuşum gibi davranılıyor.	,797			
İnsanlar arkamdan kötü konuşuyor.	,754			
Kimseyle konuşamıyorum ve başkalarına ulaşmam engelleniyor.	,712			
Ortalıkta hakkımda asılsız söylentiler dolaştırılıyor.	,692			
Faktör 2 – İtibara Yönelik Saldırılar		2,635	% 12,211	0,81
Gülünç durumlara düşürülüyorum.	,839			
Bir özümlenme/kusurumla veya dış görünümümle alay ediliyor.	,793			
Gülünç duruma düşmem için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit ediliyor.	,720			
Müstehcen ya da alçaltıcı isimlerle anılıyorum.	,693			
Akıl hastasıymışım gibi davranılıyor.	,633			
Faktör 3 – Kendini Göstermeye Yönelik Saldırılar		2,134	% 9,365	0,72
Çalışma arkadaşlarım kendimi gösterme imkanımı kısıtlıyor.	,826			
İş ortamında sık sık sözüm kesiliyor.	,814			
Yüzüme karşı bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorum.	,733			
Üstlerim tarafımdan kendimi gösterme imkanım kısıtlanıyor	,712			
Yaptığım işler eleştiriliyor.	,648			
Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor.	,574			
Faktör 4 – Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar		1,655	% 8,656	0,77
Sahip olduğum niteliklerin altında işler veriliyor.	,854			
Anlamsız işlerle görevlendiriliyorum.	,784			
Bana yönelik özel bir görev verilmiyor.	,670			
Özgüvenimi etkileyecek işler veriliyor.	,642			
Yaptığım işlerde değişiklik yapılıyor.	,597			
Faktör 5 – Özel Yaşam ve Kişisel Unsurlara Yönelik Saldırılar		1,195	% 6,022	0,56
Dini veya siyasi görüşümle alay ediliyor.	,762			
Özel yaşamımla alay ediliyor.	,697			
Etnik kökenim veya milliyetimle alay ediliyor.	,519			

Faktör Analizi sonuçlarına göre, beş faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla; “sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, kendini göstermeye yönelik saldırılar, çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar ve özel yaşam/kişisel unsurlara yönelik saldırılardır”. Bu beş faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 68,3’tür. Bu faktörler içinde sosyal ilişkilere yönelik saldırıların toplam varyansı açıklama oranı % 32.2 olarak, itibara yönelik saldırıların % 12.2 olarak, kendini göstermeye yönelik saldırıların % 9,3 olarak, çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırıların % 8,6 olarak ve özel yaşam/kişisel unsurlara yönelik saldırıların % 6 olarak hesaplanmıştır.

3.7.3. Yıldırma Düzeyine İlişkin Bulgular

Katılımcıların yıldırma maruz kalma düzeyine ilişkin algıları, mağdurun yıldırma davranışlarına maruz kalma süresi, bu davranışlara tanık olma süresi/sıklığı ve yıldırma davranışlarının kaç kişi tarafından gerçekleştirildiği esas alınarak analiz edilmiştir. Tablo 3- 4- ve 5'te ilgili analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. Yıldırma Maruz Kalma Süresi

Süre	N	%
1-4 Ay	7	3,6
4-6 Ay	34	17,8
6 ay-1 yıl	31	16,3
1-3 Yıl	43	22,6
3 Yıl+	28	14,7
Cevap Vermeyenler	47	24,7

Tablo 3'de yıldırma mağduru kapsamında değerlendirilen katılımcıların sırasıyla; 1-3 yıl (%22,6), 6 ay-1 Yıl (% 16,3) ve 3 yıl ve üzeri (% 14,7) süredir yıldırma maruz kaldıkları görülmektedir. 6 aydan daha az süredir yıldırma davranışlarına maruz kaldığını belirten katılımcılar yıldırma mağduru olarak değerlendirilmemekle birlikte, bu kapsamdaki katılımcıların oranının % 21 düzeyinde olması ilerleyen dönemlere ilişkin önlemler alınması için üzerinde durmayı gerekli kılabilir.

Tablo 4. Yıldırma Davranışlarına Tanık Olma Sıklığı ve Süresi

	N	%
Sıklık		
Her Gün	5	2,6
En Az Haftada Bir Kez	39	20,5
Ayda Birkaç Kez	73	38,4
Yılda Birkaç Kez	31	16,3
Hiçbir Zaman	42	22,1
Süre		
3 ay	5	2,6
6 Ay	12	6,3
1 Yıl	35	18,4
1-3 Yıl	45	23,7
3 Yıl+	51	26,8
Hiçbir Zaman	42	22,1

Yıldırma davranışlarına maruz kalma durumu kadar, bu tür davranışlara işyerinde tanık olma düzeyinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya ilişkin bulgulardan bir diğeri ise, katılımcıların tanık oldukları yıldırma davranışlarının sıklığına ve süresine ilişkindir. Tablo 4’de görüldüğü üzere katılımcıların %77,9’u işyerlerinde çeşitli sıklıklarda ve sürelerde yıldırma davranışlarına tanık olmuşlardır. Yıldırma davranışlarına tanık olma durumuna ilişkin olarak, sıklık bakımından “ayda birkaç kez” (% 38,4) ve süre bakımından “3 yıl ve üzeri” (% 26,8) seçenekleri ilk sırayı almışlardır.

Tablo 5. Yıldırma Gerçekleştirilenlerin Sayısı

Saldırgan Sayısı	N	%
1 Kişi	22	15,7
2-3 Kişi	54	38,5
4-7 Kişi	44	31,4
8-10 Kişi	14	10
11+ Kişi	6	4,2

Tablo 5’de yıldırma davranışlarını gerçekleştiren kişi sayısına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere, yıldırmaya maruz kaldıklarını belirtilen katılımcıların (burada 1-4 ve 4-6 ay süredir yıldırma davranışlarına maruz kalan katılımcılara dahil edilmiştir) büyük bir kısmı (% 54,3), yıldırma davranışlarının önemli oranda belirli bir grup tarafından gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir

3.7.4. Yıldırmanın Etkilerine ve Yıldırma ile Başa Çıkma Yollarına İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu aşamasında, yıldırmanın etkilerine ve yıldırma ile başa çıkma yollarına ilişkin bulgular sunulmuştur. Yıldırma mağduru olanlar ve olmayanların yıldırmanın olası etkilerini ne şekilde değerlendirdikleri ayrı ayrı analiz edilmiştir. Tablo 6’da yıldırmanın etkilerine ilişkin bulgular aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilerek sunulmuştur. Tablo 7’de ise, yıldırma ile başa çıkma yolları frekans analizi yapılarak sunulmuştur.

Tablo 6. Yıldırmanın Etkileri

		Evet		Hayır		Genel Ortalama	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
1	İşe yönelik motivasyonum azalıyor.	5,0784	2,0474	2,3864	2,1412	3,8216	2,4823
2	İşime konsantre olamıyorum.	4,6275	2,0534	2,1932	1,9468	3,5000	2,3407
3	Çoğu zaman işe gelmek istemiyorum.	5,2059	2,3051	2,6932	2,3604	4,0421	2,6424
4	İş sırasında kendimi yoğun stresli hissediyorum.	5,6176	1,8618	3,0682	2,2834	4,4368	2,4242
5	İş dışında kendimi yoğun stresli hissediyorum.	2,4216	1,6794	1,5000	1,3646	1,9947	1,6052
6	İşimi eskisi gibi yapamadığımı düşünüyorum.	3,5588	2,6385	1,8750	1,7864	2,7789	2,4286
7	Kendime olan güvenimi giderek kaybediyorum.	2,5088	1,8392	1,2045	,7297	1,6632	1,4950
8	Sıklıkla baş ağrıları yaşıyorum.	2,4902	1,9738	1,4659	1,2590	2,0158	1,7532
9	Sosyal yaşantımda bozukluklar yaşıyorum.	1,8333	1,6234	1,2500	,7619	1,5632	1,3269
10	Uyku sorunları yaşıyorum.	2,1765	1,6969	1,2841	,9702	1,7632	1,4735
11	Kendimi işyerinde giderek değersiz olarak görüyorum.	2,9804	2,2382	1,4659	1,3472	2,2789	2,0213
12	Kendimi toplum içinde giderek değersiz olarak görüyorum.	1,2451	,9058	1,0455	,2095	1,1526	,6846
13	Fırsat buldukça rapor alıp işe gelmemeye çalışıyorum.	2,3039	2,0285	1,5341	1,4460	1,9474	1,8192
14	İşyerinde bir şeylerden zevk almakta zorlanıyorum.	4,8529	2,2400	2,3295	1,9984	3,6842	2,4721
15	Çoğu zaman kontrolümü kaybettiğimi düşünüyorum.	2,4510	1,8055	1,3864	1,1390	1,9579	1,6194

1- Hiç katılmıyorum 7- Tamamen katılıyorum

Tablo 6’da yıldırmanın olumsuz etkileri son altı aylık zaman periyodu göz önünde bulundurularak, mağdur olanların ve mağdur olmayanlar açısından hangi düzeyde yaşadıkları gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, yıldırma maruz kalan katılımcılar diğerlerine göre, yıldırmanın olumsuz etkilerini daha yüksek oranda yaşamaktadırlar. Yıldırma mağdurlarının yaşadıkları en yüksek düzeydeki olumsuz etki olarak, “iş sırasında kendilerini yoğun stres altında hissetmeleri durumu” bulgulanmıştır. Yıldırmanın mağdurda yarattığı diğer olumsuzluklar ise, işe gelmede isteksizlik, motivasyon düşüklüğü, işyerinden zevk alma güçlüğü ve konsantrasyondur. Tablo 6’da dikkati çeken diğer bir nokta da, yıldırma mağduru olmayanların yaşadıkları olumsuz etkilerin başında -mağdurlara göre önemli oranda daha düşük seviyede olmakla birlikte- işyerinde kendilerini yoğun stresli hissetmeleri durumu gösterilmektedir. Bu durum ise, turizm sektörünün belirgin ve yapısal özelliklerinden birisi olan stresli iş ortamının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tablo 7. Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları

İfadeler	İşaretlenme Sıklığı	%
Üstüme ve yönetime şikâyetle bulundum.	17	8
Çalışma arkadaşlarımdan yardım istedim.	33	15,5
İşyeri dışındaki arkadaşlarımdan/ailemden yardım istedim.	20	9,4
Yıldırma davranışını gerçekleştiren kişi/kişilerle konuştum.	32	15
Uzman bir psikologdan yardım istedim.	7	3,3
Sendika temsilciliği vb. birimlerden yardım istedim.	40	18,8
Yıldırma davranışlarını önemsemedim.	16	7,5
Yıldırma davranışlarını örgütte sosyalleşmek için sineye çektim.	23	10,8
Yıldırmanın verdiği sıkıntıyı unutmak için az da olsa için alkol kullandım	24	11,3

Not: Katılımcılara birden fazla seçenek işaretlenme şansı tanınmıştır.

Tablo 7’de yıldırma ile başa çıkma yollarına ilişkin mağdurların ne tür yöntemlere hangi oranlarda başvurdukları gösterilmektedir. Buna göre, sendika temsilciliği gibi birimlerden yardım isteme seçeneği % 18,8’lik oranla ilk sırada yer almaktadır. Tablodan çıkarılabilecek diğer önemli bir sonuç ise, mağdurların yıldırma ile başa çıkma yolu olarak, üstlerine ve yönetime şikayet yöntemine çok düşük bir oranda başvurularındır. Ayrıca, yaşanan sıkıntıyı unutmak için alkol kullanma yoluna başvurma (%11,3) başta olmak üzere, yıldırma davranışlarını önemsememe (% 7,5) ve sosyalleşmek adına davranışları sineye çekme (% 10,8) ise, kayıtsız kalmayı esas alan diğer yöntemlerdir. Bu ifadelerin işaretlenme sıklık oranının ortalama % 30 seviyesinde olması da düşündürücüdür.

3.7.5. Yıldırmanın Pozisyonel Kaynağına İlişkin Bulgular

Araştırma sonucuna göre herhangi bir süre zarfında (1-4 ay ve 4-6 ay dahil) yıldırma davranış veya davranışlarına maruz kalmış mağdurlardan yıldırmanın hangi pozisyonda yer alan kişiler tarafından gerçekleştirildiğine dair bilgiler istenmiştir.

Tablo 8. Yıldırmanın Pozisyonel Kaynağı

Yıldırmanın Kaynağı	İşaretlenme Sıklığı	%
Aynı departmandaki çalışma arkadaşları	62	28
Aynı departmandaki üstler/yöneticiler	120	54,2
Aynı departmanlardaki astlar	5	2,2
Başka departmanlardaki aynı düzey çalışanlar	16	7,2
Başka departmandaki üstler/yöneticiler	14	6,3
Başka departmandaki astlar	4	1,8

Not: Katılımcılara birden fazla seçenek işaretlenme şansı tanınmıştır.

Tablo 8’de yıldırmanın pozisyonel kaynağına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Buna göre; yıldırma davranışlarının % 54,2’lik bir oranla aynı departmandaki üstler/yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bunu % 28’lik oranla aynı departmandaki çalışma arkadaşları izlemektedir. Tabloda gösterilen diğer seçeneklerin işaretlenme sıklıkları göz önünde bulundurulduğunda, yıldırmanın yönü bakımından dikey yıldırmanın (%64,5) daha yüksek bir oranda gerçekleştiği söylenebilir. Dikey yıldırmanın yönü (% 60) ise, yukarıdan aşağıya doğrudur.

3.7.6. Farksızlık Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu aşamasında, yıldırma algısının örneklemin demografik özellikleri ile çalışma yaşamına ilişkin niteliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için farksızlık analizleri yapılmıştır. Aşağıda bu analizlere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.7.6.1. Cinsiyet

Cinsiyetin bağımsız değişkenlere karşı farklı yaklaşım sergileyip sergilemediğini tespit etmek için T testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Cinsiyet ve Yıldırma Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi

		Varyansın Eşitliği için Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F	Sig	T	Df	Sig. (2-uçlu)
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	Eşit*	,280	,597	- ,570	188	,569
	Eşit değil**			- ,558	101,217	,578
İtibara Yönelik Saldırıları	Eşit*	12,233	,001	-1,791	188	,075
	Eşit değil**			-2,142	163,328	,034
Kendini Göstermeye Yönelik Saldırıları	Eşit*	2,681	,103	-1,143	188	,255
	Eşit değil**			-1,194	117,498	,235
Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları	Eşit*	1,530	,218	-1,580	188	,116
	Eşit değil**			-1,651	117,536	,101
Özel Yaşam ve Kişisel Unsurlara Yönelik Saldırıları	Eşit*	9,223	,003	-1,595	188	,112
	Eşit değil**			-1,925	166,631	,056

Tablo 9’da görüldüğü üzere, (tüm değişkenlerde anlamlılığın -Sig- 0,05’ten büyük olması nedeniyle Sig.’in 2-uçlu ilk değerine bakıldığında bu değerlerin hepsinin

0,05'den büyük olduğu görülmektedir) ankete katılanların farklı cinsiyetlerden olmasıyla yıldırma davranışlarına bakış açıları arasında anlamlı fark yoktur.

3.7.6.2. Yaş

Araştırmaya katılanların yaş gruplarının yıldırma davranışlarına bakış açılarındaki farklılığı ortaya koyabilmek için One-way Anova testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Yaş ve Yıldırma Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	,657	3	,219	,168	,918
	Gruplar içinde	241,871	186	1,300		
	Toplam	242,528	189			
İtibara Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	,440	3	,147	,130	,942
	Gruplar içinde	210,376	186	1,131		
	Toplam	210,816	189			
Kendini Göstermeye Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	2,289	3	,763	,343	,794
	Gruplar içinde	413,791	186	2,225		
	Toplam	416,080	189			
Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	2,148	3	,716	409	,746
	Gruplar içinde	325,207	186	1,748		
	Toplam	327,355	189			
Özel Yaşam ve Kişisel Unsurlara Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	5,848	3	1,949	2,728	,045
	Gruplar içinde	132,926	186	,715		
	Toplam	138,774	189			

Tablo 10'da görüldüğü gibi yaş gruplarının sadece (Sig.) 0,05'den küçük olan "özel yaşama ve kişisel unsurlara yönelik saldırılar" değişkenine bakışında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

3.7.6.3. Eğitim Düzeyi

Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerinin yıldırma davranışlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla One-way Anova testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Eğitim Durumu ve Yıldırma Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	4,020	5	0,804	,620	,685
	Gruplar içinde	238,508	184	1,296		
	Toplam	242,528	189			
İtibara Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	11,976	5	2,395	2,216	,054
	Gruplar içinde	198,840	184	1,081		
	Toplam	210,816	189			
Kendini Göstermeye Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	12,477	5	2,495	1,138	,342
	Gruplar içinde	403,603	184	2,193		
	Toplam	416,080	189			
Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	8,517	5	1,703	,983	,429
	Gruplar içinde	318,838	184	1,733		
	Toplam	327,355	189			
Özel Yaşam ve Kişisel Unsurlara Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	20,966	5	4,193	6,549	,000
	Gruplar içinde	117,809	184	,640		
	Toplam	138,774	189			

Tablo 11’de görüldüğü üzere, katılımcıları eğitim durumları ile “özel yaşama ve kişisel unsurlara yönelik saldırılar” ve “itibara yönelik saldırılar” değişkenlerine bakış açıları arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Bu değişkenlere ilişkin değerlerin, (Sig.) 0,05’den küçük olduğu görülmektedir. Bu iki değişkenden “özel yaşama ve kişisel unsurlara yönelik saldırılar” değişkeninin anlamlı düzeyi ise daha yüksek düzeyde bulgulanmıştır.

3.7.6.4. Departman

Araştırmaya katılanların çalıştığı departmanın yıldırma davranışlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla One-way Anova testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Departman ve Yıldırma Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	11,215	7	1,602	1,261	,272
	Gruplar içinde	231,313	182	1,271		
	Toplam	242,528	189			
İtibara Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	12,908	7	1,844	1,696	,112
	Gruplar içinde	197,908	182	1,807		
	Toplam	210,816	189			
Kendini Göstermeye Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	32,234	7	4,605	2,183	,038
	Gruplar içinde	383,846	182	2,109		
	Toplam	416,080	189			
Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	21,996	7	3,142	1,873	,076
	Gruplar içinde	305,359	182	1,678		
	Toplam	327,355	189			
Özel Yaşam ve Kişisel Unsurlara Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	7,642	7	1,902	1,515	,164
	Gruplar içinde	131,132	182	,721		
	Toplam	138,774	189			

Tablo 12’den görüldüğü gibi katılımcıların çalıştıkları departman ile sadece (Sig.) 0,05’den küçük olan “kendini göstermeye yönelik saldırılar” değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.7.6.5. Oteldeki Çalışma Süresi

Araştırmaya katılanların oteldeki çalışma süresinin yıldırma davranışlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla One-way Anova testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13. Oteldeki Çalışma Süresi ve Yıldırma Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	2,242	4	,560	,431	,786
	Gruplar içinde	240,287	185	1,299		
	Toplam	242,528	189			
İtibara Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	9,446	4	2,362	2,170	,074
	Gruplar içinde	201,370	185	1,088		
	Toplam	210,816	189			
Kendini Göstermeye Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	26,175	4	6,544	3,105	,017
	Gruplar içinde	389,905	185	2,108		
	Toplam	416,080	189			
Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	9,822	4	2,455	1,431	,226
	Gruplar içinde	317,533	185	1,716		
	Toplam	327,355	189			
Özel Yaşam ve Kişisel Unsurlara Yönelik Saldırı	Gruplar arasında	2,855	4	,714	,971	,424
	Gruplar içinde	135,919	185	,735		
	Toplam	138,774	189			

Tablo 13’de katılımcıların oteldeki çalışma süreleri ile (Sig.) 0,05’den küçük olan “kendini göstermeye yönelik saldırılar” değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.7.6.6. Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresi

Araştırmaya katılanların otelcilik sektöründeki çalışma süresiyle yıldırma davranışlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla One-way Anova testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14. Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresi ve Yıldırma Boyutları Arasındaki Farklılık İlişkisi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	Gruplar arasında	,448	2	,224	,173	,841
	Gruplar içinde	242,080	187	1,295		
	Toplam	242,528	189			
İtibara Yönelik Saldırılar	Gruplar arasında	2,262	2	1,131	1,014	,365
	Gruplar içinde	208,554	187	1,115		
	Toplam	210,816	189			
Kendini Göstermeye Yönelik Saldırılar	Gruplar arasında	7,382	2	3,691	1,689	,188
	Gruplar içinde	408,697	187	2,186		
	Toplam	416,080	189			
Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar	Gruplar arasında	3,354	2	1,677	,968	,382
	Gruplar içinde	324,001	187	1,733		
	Toplam	327,355	189			
Özel Yaşam ve Kişisel Unsurlara Yönelik Saldırılar	Gruplar arasında	,435	2	,218	,294	,745
	Gruplar içinde	138,339	187	,740		
	Toplam	138,774	189			

Tablo 14’te görüldüğü üzere, (tüm değişkenlerde anlamlılığın -Sig- 0,05’ten büyük olması nedeniyle) ankete katılanların otelcilik sektöründeki çalışma süreleriyle yıldırma davranışlarına bakış açıları arasında anlamlı fark yoktur.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışma hayatında yıldırma olgusu son yıllarda, başta Avrupa ülkeleri olmak üzere dünya genelinde üzerinde önemle durulan konular arasında yer almaktadır. Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde, yıldırma olgusunu farklı yönleriyle ele alan araştırmaların sayısı giderek artmaktadır. Bu durum da, konunun gün geçtikçe daha iyi kavranmasını sağlamakta ve artan önemini işret etmektedir. Araştırmaların, insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı, hizmet üretim/sunum sürecinin emek-yoğun özellik taşıdığı ve insan unsurunun daha ön planda yer aldığı hizmet işletmelerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Türkiye’de de yıldırma olgusuna ilişkin yapılan araştırmalar çoğunlukla hizmet işletmelerine yönelik olmuş; bu olguyla ilgili olarak son birkaç yıldır farkındalık yaratılmış olmasına rağmen, araştırmalarda yıldırma düzeyinin Avrupa ülkeleri ile kıyaslandığında daha yüksek seviyelerde gerçekleştiği bulgulanmıştır.

Otel işletmeleri de diğer hizmet işletmelerine benzer bir takım özellikler taşımaktadır. Ayrıca, stres, tükenmişlik, çalışanlar arası çatışma vb. düzeyinin yüksek olması, otel işletmelerinde yıldırma olgusunun üzerinde durmayı gerekli kılan diğer unsurlar arasında gösterilebilir. Otel işletmelerinde çalışanların müşteri ile genellikle yüzyüze etkileşimde bulunması, bu işletmelerde fiziksel ve zihinsel emeğe ek olarak, duygusal emek harcamayı da gerekli kılmaktadır (Kozak ve Güçlü, 2008). Bu durum otel işletmelerinde, kişiyi daha çok psikolojik ve duygusal açıdan yıpratıcı yıldırma olgusuna ilişkin araştırma sayısının artırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, yerli ve yabancı literatürde otel işletmelerinde yıldırma olgusunun az sayıda araştırılmış olması, bu çalışmaların sınırlı bir kapsamda konuyu ele alması ve konunun şehir otelleri özelinde çalışılmamış olması gibi faktörler göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın araştırma alanı ve örneklemini olarak, İzmir ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı şehir otellerinin çalışanları oluşturmuştur. Araştırmanın yıl boyu açık olan beş yıldızlı şehir otelleri özelinde yapılma nedenini, yıldırmanın sürekli ve sistematik gelişen bir süreç olması ile açıklamak mümkündür. Ayrıca, geniş çaplı örgütlerde yıldırma davranışlarının daha yaygın olma ihtimali (Einarsen ve Skogstad, 1996) göz önünde bulundurulmuş; bu doğrultuda yıldız sayısı bakımından sadece beş yıldızlı oteller araştırmaya dahil

edilmiştir. Türkiye’de sezonluk faaliyet gösteren kıyı otelleri ile yıl boyu açık olan şehir otelleri birlikte ele alınarak yapılan araştırmalarda da, beş yıldızlı şehir otelleri çalışanlarının yıldırma maruz kalma oranının daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Demirçivi’nin (2008) Antalya’da üç, dört ve beş yıldızlı otellere yönelik araştırmasında, yıldırma mağdurlarının oranı beş yıldızlı otellerde daha yüksek çıkmıştır.

Araştırma kapsamında, şehir oteli çalışanlarının yıldırma olgusuna ilişkin algıları, yıldırmanın etkileri, yıldırma ile başa çıkma yolları ve yıldırma düzeyi incelenmiştir. Katılımcıların yıldırma olgusuna ilişkin algılarını belirlemek için Leymann (1993; 1996) tarafından geliştirilen ve 45 yıldırma davranışından oluşan “Psikolojik Terör Ölçeği” kullanılmıştır. Konuya ilişkin araştırmalarda, yıldırmanın şiddetini ve/veya sıklığını belirlemek için genellikle, “1-Hiçbir zaman...5-Hergün” şeklinde zaman periyodu ölçeğinin kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmada ise, yıldırmanın şiddetini/sıklığını belirlemek için, “1-Hiç katılmıyorum...7-Tamamen katılıyorum” şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin kullanılmasındaki amaç, katılımcıların algı düzeyini daha net anlayabilmek olarak ifade edilebilir.

Araştırmada, yıldırmanın yaygınlığını ve yıldırma mağdur oranını belirlemek için belirli bir kriter üzerinden hareket edilmiştir. Buna göre 7’li ölçekte, 45 yıldırma davranışından herhangi birisine veya birkaçına en az “2” seçeneğini işaretleyen ve bu davranış/davranışlara 6 ay veya daha fazla süredir maruz kaldığını belirten katılımcı, yıldırma mağduru kapsamında değerlendirilmiştir. Bu kriter doğrultusunda katılımcıların % 53,6’sının yıldırma mağduru olduğu sonucu elde edilmiştir. Bilgel vd.’nin (2006) sağlık, eğitim ve güvenlik hizmeti veren işletmelerde (%55), Demirçivi’nin (2008) otel işletmelerinde (%48) ve Rayner’ın İngiltere’de (1997) yarı zamanlı çalışan üniversite öğrencilerine yönelik (%53) araştırması, yıldırma mağduru oranı açısından bu çalışmayla yakınlık göstermektedir. Bununla birlikte, bu araştırmadan elde edilen yıldırma mağduru oranının, özellikle yurtdışındaki araştırmalarla karşılaştırıldığında (Hoel vd., 2001; Hogh ve Dafrodittir, 2001; Einarsen ve Skogstad, 1996) oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmada yıldırma mağdur oranının yüksek seviyede çıkması ise, katılımcıların anket formunu işletme dışında doldurmaları ve buna bağlı olarak önemli bir baskı altında kalmaksızın değerlendirmede bulunmalarıyla açıklanabilir.

Davranışların aritmetik ortalaması alındığında ise, yıldırmanın şiddet/sıklık düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bir sonuca, otel işletmelerine yönelik bir araştırmada Çalışkan (2005) ve Britanya'daki geniş çaplı bir araştırmada Hoel vd. (2001) tarafından ulaşılmıştır. Bu sonuç, erkeklerin (%67,6) kadınlara (%32,4) kıyasla önemli oranda ve daha yüksek düzeyde yıldırma mağduru olmasıyla ilişkilendirilebilir. Wright ve Smye (1997) de bu doğrultuda, erkeklerin yıldırma algısı konusunda daha çekingen olduklarını belirtmektedir. Dolayısıyla, erkek katılımcılar yıldırma davranışlarına maruz kalmakta; ancak, şiddet oranını yüksek düzeyde açıklama konusunda çekingen davranabilmektedir. Ancak, yıldırma şiddetinin/sıklığının düşük, fakat yaygınlığının yüksek seviyede olması da göz ardı edilmemelidir. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde, otel yönetiminin gelecekte daha ciddi sorunları yaşaması muhtemeldir.

Yıldırma konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında kadınların genellikle daha fazla yıldırma mağduru oldukları görülmektedir (Leymann, 1996; Salin, 2003b; Bukspan, 2004; Hoel ve Cooper; 2009). Aydın ve Özkul'un (2007) dört ve beş yıldızlı şehir ve kıyı otel işletmelerine yönelik araştırmadan elde edilen sonuç da kadınların erkeklerden daha fazla yıldırmaya maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Bu araştırmada ise, erkek katılımcıların kadınlara kıyasla daha yüksek bir oranda yıldırmaya maruz kaldıkları sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç, katılımcıların yüksek bir oranda erkek çalışanlardan oluşması ile açıklanabilir. Ayrıca, otel işletmelerinde erkek çalışanların daha fazla istihdam edilmesi de risk grubu açısından erkeklerin yıldırmaya maruz kalma potansiyelini arttırabilmektedir. Bu yaklaşımı bazı araştırmalardan elde edilen sonuçlarda destekler niteliktedir. Einarsen ve Skogstad'ın (1996), Hoel vd.'nin (2001) ve Güngör'ün araştırmalarında yıldırmanın daha çok hemsinler arasında gerçekleştiği sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, yıldırmanın cinsel tacizden çok farklı bir olguya karşılık geldiğini de söylemek mümkündür. Çalışkan (2005) ve Demirçivi (2008) tarafından otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmalarda ise, cinsiyetin yıldırma konusunda önemli bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların yaşı ve yıldırma mağduru olması arasındaki ilişki incelendiğinde, 28-35 yaş aralığında yer alanların daha fazla risk altında oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, bu yaş grubunu takip eden gruplarda yıldırma mağduru oranı daha

düşüktür. Bu doğrultuda, yaş ilerledikçe yıldırma mağduru olma riskinin de azalma ihtimalinden söz edilebilir. Çalışkan'ın (2005) otel işletmelerindeki araştırmasında da buna benzer bir sonuç elde edilmiştir. Güngör'ün (2008) bankacılık, sağlık ve eğitim sektörlerindeki işletme ve kuruluşları kapsayan araştırmasında ise, 25-34 yaş aralığında yer alan katılımcıların en yüksek risk grubunu oluşturduğu belirtilmiştir. Lopez-Cabarcos ve Vazquez-Rodriguez'in (2006) üniversite bünyesindeki araştırmasında 38-42 yaş aralığında yer alan katılımcıların daha yüksek bir oranda yıldırma mağduru oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Einarsen ve Skogstad'ın (1996) hizmet, sanayi, ticaret sektöründeki çeşitli işletmelerde ve kuruluşları kapsayan geniş çaplı araştırmasında yıldırma mağdurlarının daha çok 50 yaş üzeri katılımcılardan (üniversitede görev yapanlar hariç) oluştuğu bulgulanmıştır. Sonuçta, yaş değişkeninin yıldırma konusunda sektörler arası çeşitlilik gösterdiğinden söz edilebilir.

Araştırmada, bekar katılımcıların evlilere kıyasla daha yüksek oranda yıldırma mağduru olduğu sonucu elde edilmiştir (bkz. Tablo 1). Bekar çalışanların yıldırmaya daha fazla maruz kaldıkları sonucuna Çalışkan'ın (2005) araştırmasında da ulaşılmıştır. Aydın ve Özkul (2007) ile Lopez-Cabarcos ve Vazquez-Rodriguez'in (2006) araştırmalarında ise, evlilerin daha yüksek oranda yıldırma mağduru olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, iki farklı yorum yapmak mümkündür. Bunlardan ilki, bekar mağdurların sosyal yaşantısında yeterli desteği sağlamada güçlük çekmesi; ikincisi ise, evli mağdurların iş dışında aile yükümlülüğünü de üstlenmesi durumunun etkisidir.

Eğitim durumu açısından bakıldığında, orta öğretim düzeyindeki katılımcılar daha yüksek oranda yıldırma mağduru olarak bulgulanmıştır (bkz. Tablo 1). Ancak, orta öğretim düzeyindeki katılımcılar arasında, araştırmanın yapıldığı dönem itibariyle ön lisans ve lisans eğitimlerine devam edenler olduğu bilgisi edinilmiştir. Bu grubu, lisans ve ön lisans eğitim seviyesindeki katılımcılar oluşturmaktadır. Dolayısıyla, yıldırma mağdurlarının genel anlamda eğitim seviyesinin yüksek olduğundan söz edilebilir. Ayrıca bu sonuç ile yıldırma algısına bakış açısı arasında bir ilişki de kurulabilir. Bu bağlamda, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların yıldırma davranışlarını normal olaylar şeklinde değerlendirme ihtimalinin düşük olduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise, iş yaşamında kariyer yapmak veya sağlam bir yer edinmek amacıyla eğitim almış veya almakta olan kişilerin, yıldırma davranışlarını hoş karşılamama veya bu davranışlara daha az tolerans gösterme eğilimi olarak değerlendirilebilir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise, yiyecek/içecek departmanında yıldırma mağdurlarının daha yoğunlukta olmasıdır. Bu sonuç, Aydın ve Özkul (2007), Çalışkan (2005) ve Demirçivi (2008) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu departmanda, yıldırma davranışlarının ve yıldırma algısının daha yüksek düzeyde olması departmanın taşıdığı özelliklerle ilişkilendirilebilir. Yiyecek/içecek departmanının diğer departmanlarla karşılaştırıldığında, bu departmanda işin daha çok fiziksel ve duygusal çaba gerektirmesi, iş akış hızının daha yüksek ve buna bağlı olarak stres seviyesinin de yüksek düzeyde olması, çalışanların kendi aralarında ve üstleriyle daha yakın etkileşim içerisinde yer alması gibi ayırt edici özelliklerinden söz edilebilir. Bu özellikler ise, yıldırmanın bu departmanda daha yüksek oranda gerçekleşmesine zemin hazırlayabilir.

İşyerindeki pozisyon açısından değerlendirildiğinde, yıldırma mağdurlarının alt düzey çalışanlar arasında daha yoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güç eşitsizliği, yıldırma olgusu ele alınırken üzerinde durulan önemli noktalardan birisi olarak görülmektedir. Bu yaklaşımdan hareket edilecek olursa, alt düzey çalışanların yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kalmaları, beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Toplumsal güç mesafesinin İngiltere, ABD, Almanya, Fransa, İspanya gibi ülkelerle kıyaslandığında daha düşük olduğu Finlandiya’da (Hofstede, 2009), Salin’in (2001) araştırmasından elde edilen sonuç bu görüşü destekler niteliktedir. Söz konusu araştırmada, yöneticilerin en az riskte, alt kademe çalışanların ise en yüksek riskte yer alan grubu oluşturduğu tespit edilmiştir. Ancak, bu sonucun aksine, Hoel ve Cooper’ın (2009) İngiltere’deki araştırmasında yöneticilerin de en az alt kademe çalışanlar kadar risk grubu içerisinde yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu iki farklı sonuç, kültürel farklılıkların yıldırma olgusu üzerinde belirli bir etkiye sahip olmasıyla açıklanabilir.

Çalışmada yapılan faktör analizi sonrasında 45 yıldırma davranışından 19 tanesi çıkarılmış; kalan 26 davranış ise, “*Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar, İtibara Yönelik Saldırılar, Kendini Göstermeye Yönelik Saldırılar, Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar ve Özel Yaşam ve Kişisel Unsurlara Yönelik Saldırılar*” olmak üzere beş boyut altında ele alınmıştır. Bunlar içerisinde toplam varyansı açıklama oranı en yüksek boyut sosyal ilişkilere saldırılardır (%32,2) ve toplam yedi madde ile açıklanmaktadır. Bu boyutu sırasıyla; beş madde ile itibara yönelik saldırılar (% 12,2), altı madde ile

kendini göstermeye yönelik saldırılar (% 9,3), beş madde ile çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar (%8,6) ve üç madde ile özel yaşam ve kişisel unsurlara yönelik saldırılar (% 6) izlemektedir. Sosyal ilişkilere ve itibara yönelik saldırı boyutlarına ilişkin varyansın diğer boyutlara kıyasla yüksek düzeyde olması ile ilgili yorumda bulunmak mümkündür. Bu bağlamda, özellikle beş yıldızlı şehir otellerinde, iş süreçlerinin, görev ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmış olması ve çalışanların belirli bir mesleki nitelikte oluşu, onların çalışma şekline yönelik saldırıya maruz kalma ihtimalini azaltabileceği söylenebilir. Dolayısıyla, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ön plana çıkmaktadır.

Bu araştırmada mağdurların ne tür bir yıldırma maruz kaldıkları da tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, yıldırma davranışlarının daha çok yöneticiler tarafından alt kademe çalışanlara uygulandığı görülmüştür. Dolayısıyla, yıldırma olgusunun araştırma kapsamındaki şehir otellerinde yukarıdan aşağıya dikey yıldırma olarak şekillendiği söylenebilir. Bu sonuç, yıldırma olgusuna ilişkin yapılan bazı araştırmalarla paralellik göstermektedir (Rayner, 1997; Hoel vd., 2001; Vandekerckhove ve Commers, 2003; Hoel ve Cooper, 2009; Namie, 2003b; Yıldız, 2007; Yıldız vd., 2008; Güngör, 2008).

Araştırmaya katılanların mevcut oteldeki çalışma süreleri ile yıldırma maruz kalmaları arasındaki ilişki analiz edilmiş ve 3-6 yıl süredir otelde çalışan katılımcıların yıldırma mağduru olma açısından % 30,4'lük oranla ilk sırayı aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, 6-10 yıl ve 10 yıl üzeri süredir mevcut otelde çalışan mağdurların oranı daha azdır. Bu bağlamda, *“belirli bir seviyeye kadar kıdem artıkça yıldırma maruz kalma riskinin de arttığını, fakat belirli bir seviyeden sonra riskin azaldığını”* söylemek mümkündür. Bu doğrultuda bir sonuç, Güngör'ün (2008) araştırmasında da bulgulanmıştır. Ayrıca, otelcilik sektöründe çalışma süresi ve yıldırma mağduru olma arasındaki ilişkide de benzer doğrultuda bir sonuç elde edilmiştir (bkz. Tablo 1).

Yıldırma maruz kalma süresine bakıldığında, ilk sırayı 1-3 yıl (%22,6) seçeneğinin aldığı görülmüştür. Bu seçeneği ise, 3 yıl ve üzeri (%14,7) takip etmektedir. Bu sonuçtan hareketle ve Einarsen (1999) ile aynı doğrultuda, yıldırmanın olgu mu yoksa süreç olarak mı ele alınması gerektiğinin tartışmaya açık bir konu olduğu

söylenebilir. Ayrıca çalışmada, daha önce de belirtildiği üzere, 6 aydan daha fazla süredir yıldırma davranışlarına maruz kalanlar mağdur olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle, 1-4 ay (%3,6) ve 4-6 ay (%17,8) seçeneğini işaretleyenler mağdur kapsamına sokulmamıştır. Ancak, 6 aydan daha az bir süredir yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanların da gelecek açısından potansiyel mağdur olma ihtimalinden söz etmek gerekmektedir.

Araştırmadan elde edilen diğer bir önemli sonuç ise, katılımcıların yıldırma davranışlarına tanık olma sıklığıyla ilgilidir. Katılımcıların % 77,8'i önemli derecedeki sıklıklarda ve sürelerde yıldırma davranışlarına tanık olmuşlardır. Tanık olma sıklığı açısından ilk sırayı % 38,4 ile “ayda birkaç kez” seçeneği almıştır. Tanık olma süresinde ise, 3 yıl ve üzeri süredir tanık olma seçeneği ilk sıradadır. Bu sonuçlar, yıldırma mağduru olanlar ile birlikte düşünülürse, katılımcıların oldukça yüksek bir oranda yıldırma davranışlarını doğrudan ve/veya dolaylı olarak yaşadıklarını göstermektedir. Hoel vd.’nin (2001) araştırmasında da katılımcıların yaklaşık yarısının yıldırma davranışlarına tanık oldukları sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte, yıldırma dolaylı da olsa hisseden kişilerin, yıldırmanın olumsuz etkilerini belirli bir derece yaşama ihtimalini de göz ardı etmemek gerekir (Vartia, 2003; Hoel ve Cooper, 2009).

Yıldırma davranışlarının kaç kişi tarafından gerçekleştirildiğine bakıldığında, daha çok bir grup yapısından söz etmek mümkündür. Yıldırma maruz kalan katılımcıların yaklaşık % 85'i davranışların belirli bir saldırgan grubu tarafından gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Konuyla ilgili araştırmalarda, özellikle İngiltere’de yıldırma davranışlarının tek bir zorba kişi tarafından (Hoel ve Cooper, 2009; Hoel vd., 2001; Unison, 1997); İskandinav ülkelerinde ise, daha çok belirli bir grup tarafından (Einarsen ve Skogstad, 1996; Zapf, 1999) gerçekleştirildiği belirtilmektedir. “*Bu araştırmadan elde edilen sonuç ise, “toplucu saldırma” anlamındaki “mobbing” kavramına daha yakın görünmektedir.*”

Yukarıda belirtilen beş yıldırma boyutuna ilişkin yapılan farklılık analizi sonuçlarına göre, yıldırma boyutları ile cinsiyet arasında herhangi bir farklılık ilişkisi olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç, daha önce yapılan bazı araştırmaların bulgularıyla örtüşmektedir (Bilgel vd. 2006; Einarsen ve Skogstad, 1996; Hoel vd. 2001; Vartia ve Hyyti, 2002; Güngör, 2008; Rayner, 1997; Demirçivi, 2008). Bununla

birlikte, yaş ile özel yaşam ve kişisel unsurlara yönelik saldırılar boyutu; eğitim durumu ile hem itibara yönelik saldırılar hem de özel yaşam ve kişisel unsurlara yönelik saldırılar boyutu; departman ile kendini göstermeye yönelik saldırılar boyutu; oteldeki çalışma süresi ile kendini göstermeye yönelik saldırılar boyutu arasında farklılık elde edilmiştir. Bu aşamada özellikle, eğitim düzeyi ve itibara yönelik saldırılar boyutu arasındaki anlamlılık farkı üzerinde durmak faydalı olabilir. Buradaki anlamlı farkının kaynağını lisans eğitim seviyesindeki grup oluşturmaktadır. Bu sonuç ise, bu grupta yer alan katılımcıların sahip oldukları niteliklerinden dolayı, daha düşük eğitim düzeyine sahip olanlara kıyasla itibarlarına yönelik yıldırma davranışlarına ilişkin algılarının daha yüksek derecede olduğunu göstermektedir. *“Dolayısıyla, bu gruptaki katılımcıların itibarlarına yönelik saldırılar karşısında toleranslı davranma ihtimalinin düşük olduğu”* söylenebilir.

Araştırmada analiz edilen diğer konular ise, yıldırmanın etkileri ve yıldırma ile başa çıkma yollarıdır. Katılımcılardan son altı ayı göz önünde bulundurarak, anket formundaki yıldırmanın etkilerine yönelik 15 ifadeye ilişkin görüş belirtmeleri istenmiştir. Daha sonra ifadelerin aritmetik ortalamaları alınmıştır. Elde edilen sonuç ise, mağdurların mağdur olmayanlarla karşılaştırıldığında yıldırmanın etkilerini daha yüksek düzeyde yaşadıklarıdır. Bu sonuç, konuya ilişkin yapılan hemen hemen tüm çalışmalarda vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, mağdurların yaşadıkları en yüksek derecedeki yıldırma etkisi, iş yaşamında kendini yoğun stres altında hissetmesi olarak bulgulanmıştır. Buna benzer bir sonuç Vartia'nın (2003) araştırmasında da elde edilmiştir.

Yıldırma mağdurlarının iş dışında kendilerini stres altında hissetme derecesi ise daha düşük çıkmıştır. Ayrıca, mağdurların işyerinde motivasyon ve konsantrasyon konusunda sorun yaşaması, işe gelme konusunda isteksizliği ve iş ortamında zevk alma güçlüğü çekmesi gibi sorunlar da yıldırmanın önemli olumsuz etkileri arasındadır. Ancak, mağdurların performanslarına ilişkin değerlendirmelerine bakıldığında, “işimi eskisi gibi yapamadığımı düşünüyorum” seçeneğinin ortalaması yukarıda belirtilen yıldırma etkilerinin ortalamasından daha düşüktür. Bu sonucun, mağdurların kendi değerlendirmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak, beş yıldızlı şehir otellerinde çalışanların belirli bir mesleki niteliğe sahip olması ve/veya çalıştıkları işletmelerin imajını/niteliğini göz önünde bulundurarak işlerini kaybetmeme isteği gibi faktörler de

performansın çok düşük olmasını engelleyebilir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer dikkat çekici sonuç ise, yıldırma şiddetinin/sıklığının düşük olmasına rağmen yıldırmanın etkilerine verilen yanıtların ortalamasının yüksek olmasıdır. Bu sonuç ise, mağdurların yıldırma dışında örgüt içerisinde başka sorunlar da yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, iş yerinde kendini stres altında hissetme durumu, mağdur olmayanlarda da yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu sonuç ise, otelcilik sektörünün karakteristik özelliği ile ilişkilendirilebilir.

Yıldırma ile başa çıkma konusunda ise, mağdurların verdikleri yanıtlar çeşitlilik göstermektedir. Mağdurların en fazla başvurduğu başa çıkma yöntemi, sendika temsilciliği gibi birimlerden yardım istemek yönünde olmuştur. Bu yöntemi ise sırasıyla; çalışma arkadaşlarından yardım isteme (33 kişi) ile yıldırma davranışını gerçekleştiren kişi/kişilerle konuşma (32 kişi) takip etmektedir. Ayrıca, pasif veya kayıtsız kalma olarak değerlendirilebilecek başa çıkma yolları da tercih edilmektedir. Bu bağlamda, yıldırma davranışlarını önemsememe, sosyalleşmek için sineye çekme ve yaşanan sıkıntıları az da olsa unutmak için alkol kullanma gibi yaklaşımları tercih eden mağdur sayısı (63 kişi) önemli düzeydedir. Bu mağdurlardan bazılarının ise, diğer aktif yöntemlere başvurduklarını belirtmiş olsalar da, daha sonra pasif bir eğilim içerisine girmiş olduklarını belirtmek gerekir. Niedl'in (1996) çalışmasında da mağdurlar benzer biçimde, başlangıçta yapıcı ve aktif stratejilere yönelmişler; fakat başarılı bir sonuç elde edemeyeceklerini anladıklarında işten ayrılmaya, çatışmalı ortamdan kaçınmaya ve işe yönelik pasif bir tutum göstermeye yönelmişlerdir. Üstüne veya yönetime şikayette bulunanların sayısı (17 kişi) ise, oldukça düşük düzeydedir. Bu durum, mağdurların yıldırma davranışlarından şiddetli bir biçimde etkilenmemeleri veya şikayet mekanizmasının işlerliğine pek fazla güvenmemeleri şeklinde açıklanabilir. Aydın ve Özkul (2007) ile Rayner (1997) tarafından yapılan araştırma sonuçları da mağdurların şikayet mekanizmasını pek fazla tercih etmediklerini göstermektedir. Güngör (2008) ise araştırmasından elde ettiği sonuç doğrultusunda, mağdurların hiçbirinin resmi düzeyde bir şikayette bulunmadığını belirtmektedir. Aynı çalışmada, resmi düzeyde olmasa da şikayette bulunan yıldırma mağdurlarının % 58'i herhangi bir olumlu değişimin olmadığını belirtmişlerdir. Yazar bu durumu, mağdurların şikayet mekanizmasına güvenmemeleri ile ilişkilendirmektedir. Hogh ve Dafrodittir'in (2001) ise

araştırmasında, yıldırma kapsamındaki davranışlara maruz kalan çalışanların bu tür davranışlara maruz kalmayanlara kıyasla çözüm üretme düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, yıldırmaya karşı mağdurların bireysel mücadelesinin yetersiz kalabileceği şeklinde ifade edilebilir.

Sonuç olarak, “İzmir ilindeki beş yıldızlı şehir otellerinde, yıldırma olgusunun şiddet/sıklık düzeyi açısından düşük olmakla birlikte yaygınlık açısından yüksek düzeyde olduğu” sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma için izin isteme aşamasında görüşülen insan kaynakları yöneticileri yıldırma, psikolojik şiddet, psikolojik taciz, mobbing gibi kavramlar hakkında bilgi sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir.¹⁹ Bu nedenle bu işletmelerde, yıldırmaya karşı gerekli ve etkin önlemlerin alınması kısa vadede mümkün gözükmemektedir. Bu durum ise, yıldırma şiddetinin/sıklığının ilerleyen dönemlerde artmasına neden olabilir. Bu aşamada, sendika temsilciliğine önemli bir görev düştüğü söylenebilir. Mağdurların başa çıkma yöntemi kapsamında, önemli bir oranda sendika temsilciliği vb. birimlere başvurması, sendika işyeri temsilciliğinin yıldırma olgusu üzerine bilgi sahibi olması gerektiğini göstermektedir. Sendikaların otel çalışanlarına yönelik yıldırma olgusuna ilişkin eğitim çalışmaları düzenlemesi ve temsilciliğin olmadığı otellerdeki çalışanların da katılımının sağlanması bu işletmelerde yıldırmanın önüne geçmek adına etkili olabilir. Psikolojik taciz konusu, Türkiye’de yasal değerlendirme kapsamına alınmış bulunmaktadır. Bu bağlamda, sendika yönetiminde yer alan kişilerin otel işletmelerindeki insan kaynakları yöneticilerini bu olgu hakkında bilgilendirmeleri ve onlarla birlikte önleyici politikalar geliştirmeleri de etkili olabilir.

Mağdurların yıldırmandan etkilenme derecelerine bakıldığında ise, yaşanan olumsuzlukların yüksek derecede işyerine özgü olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, yıldırma şiddet/sıklık düzeyi ve yıldırmandan etkilenme dereceleri arasındaki fark da üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır. Bu bağlamda, yaşanan olumsuzlukların yıldırma dışında diğer örgütsel sorunlardan (yüksek düzeyde stres ve çatışma, örgütsel adaletsizlik vb.) da kaynaklandığı söylenebilir. Bu sorunların yıldırma olgusunun oluşumunda belirli etkilere sahip olduğu düşünülürse, bu tür sorunların çözümü yıldırma potansiyelini ortadan kaldırabilir veya en azından azaltabilir. Ayrıca, araştırmada yıldırma davranışlarının yüksek oranda üst yönetim tarafından gerçekleşmesinden dolayı, yönetim ve liderlik anlayışında da bir takım değişimlere

¹⁹ Kılınç vd.’nin (2008) otel işletmelerindeki yöneticilerle yaptıkları görüşmelerde de yıldırma olgusuna yönelik önemli bilgi eksikliğinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

gidilmesi gerekli görülebilir. Bu doğrultuda yöneticiler ve departman şefleri, çalışanların yönetim hakkındaki görüşlerini, şikayetlerini ve/veya önerilerini sunabilecekleri toplantılar ve/veya yüzyüze görüşmeler düzenleyerek, yaşanan sorunların konuşulmasını ve çözüm üretilmesini sağlayabilir. Bu şekilde örgütsel bir hareket tarzı geliştirme, yıldırma ile bireysel olarak mücadele etmekten daha etkili sonuçlar verebilir. Zapf ve Gross'un (2001) araştırmasında da, mağdurların bireysel başa çıkma yöntemlerini kullanarak başarılı sonuçlar elde edemedikleri görülmüştür. Araştırmacılar bu sonuç doğrultusunda, yıldırma karşı bireysel mücadelede bulunan mağdurların ilerleyen aşamalarda daha şiddetli davranışlara maruz kalabileceğini ifade etmişler; konuya örgütsel ve yönetsel bakış açısı getirme zorunluluğunu ortaya koymuşlardır.

Bu tez çalışması kapsamında son olarak, sektördeki yöneticilere ve yıldırma konusunda araştırmalarda bulunacak akademisyenlere bazı önerilerde bulunmak gerekebilir. Bu bağlamda ilk olarak, sektör yöneticilerinin yıldırma olgusunun ilerleyen dönemlerde yıkıcı etkilere neden olabilecek bir yaygınlık düzeyinde olduğunu göz önünde bulundurup yönetim ve organizasyon politikalarını tekrar gözden geçirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, yöneticilerin bu çalışma özelinde yıldırma konusuna ilişkin işletme içinde araştırma yapılmasına sıcak bakmamaları ve izin vermemeleri de üzerinde durulması gereken bir diğer husustur. Yöneticilerin bu tür bir yaklaşımda bulunmaları işletmenin imajını göz önünde bulundurarak hareket etmeleriyle açıklanabilir. Ancak, sorunların üzerine örtüp geçiştirilmesi daha sonraki dönemlerde daha büyük sorunlara yol açabilecektir. Dolayısıyla, müşteri ile kurulan ilişkilerin daha yakın ve müşteri tatmininin daha ön planda olduğu otel işletmelerinde yıldırma konusunun varlığı çalışanları motivasyon, iş tatmini, performans vb. açılardan önemli derecede olumsuz etkileyebilecektir. Bu durum da doğal olarak hizmet kalitesinde bozulmalara ve işletmenin imajını giderek kaybetmesine yol açabilecektir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışma hayatında çalışan bireyler ve örgütlerde yıkıcı etkilere yol açan yıldırma olgusunun varlığını hasır altı ederek yok saymak anlayışında vazgeçerek bu sorunun üzerine gitmesi (*hem kendileri konu hakkında eğitim çalışmalarına katılarak ve hem de çalışanları bilgilendirip bir kurumsal ahlaki kültür yaratarak*) hayati önem taşıyor niteliktedir.

Bir diğer açıdan, yıldırma konusu ile ilgili araştırmalarda bulunacak

akademisyen ve araştırmacıların da araştırma yöntem ve tekniklerinde üzerinde durması gereken noktalardan söz etmek uygun olabilir. Yıldırma konusuna ilişkin araştırmalarda genelde anket uygulamasının kullanıldığı görölmektedir. Anket uygulaması ile niceliksel anlamda önemli ve daha geniş çaplı verilere ulaşmak mümkündür. Ancak, bu tekniğin özellikle yıldırma gibi sofistike bir olgu hakkında niteliksel olarak yeterli bilgiler sağlayamama durumunu göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu nedenle, konu ile ilgili araştırmada bulunacakların mülakat, örnek olay incelemesi gibi nitel araştırma tekniklerine başvurması daha detaylı ve net bilgi/bulgu sağlamada faydalı olabilir. Çalışanların yıldırma konusu ile ilgili değerlendirmelerini aktarırken kendilerini baskı altında hissetmemeleri ve düşüncelerini açıkça belirtmeleri de önemlidir. Bu nedenle, araştırmanın işletme dışında gerçekleştirilmesi daha sağlıklı bilgi/bulgu edinimi sağlayabilir.

Yıldırma olgusu ile turizm işletmeleri açısından önem taşıyan husular arasında ilişkiler kurulup araştırma yapılması da hem pratik ve hem de teorik açıdan konuyla ilgili daha geniş bir bakış açısı kazandırabilir. Bu bağlamda, yıldırma ile hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, işletme imajı gibi konular ilişkilendirilerek araştırmalarda bulunulabilir. Yıldırma olgusu ele alınırken üzerinde durulan önemli parametrelerden biri olan “algı” da akademisyenlerin ve diğer araştırmacıların gözden kaçırmamaları gereken bir unsurdur. Yıldırma kapsamındaki davranışlar farklı kültürel yapılardan gelen, farklı özellikteki sektörlerde ve işletmelerde çalışan bireyler tarafından değişik şekillerde algılanabilir. Bazı davranışlar bir kültürde kabul görmez ve o kültürdeki bireyleri oldukça yaralar iken; aynı nitelikteki davranışlar bir başka kültürdeki bireyler için aynı derecede yıkıcı etkilere sahip olmayabilir. Bu nedenle, araştırma yapılacak örneklemin kültürel özellikleri, yer aldıkları sektörün/işletmenin özellikleri ve hatta mevcut sosyo-ekonomik koşullar gibi faktörler göz önünde bulundurularak yıldırma davranışları ölçeği kullanmak daha sağlıklı sonuçlar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Agervold, M. ve Mikkelsen E., G. (2004). Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions. *Work & Stress*, 18 (4): 336-351.

Akıncı, Z. (2002), Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (4): 1-25.

Aktan, C., C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: WHISTLEBLOWING, *Mercek Dergisi*, Ekim 2006.

Archer, D. (1999). Exploring ‘Bullying’ Culture in the Para-Military Organization. *International Journal Of Manpower*, 20 (1/2): 94–105.

Asunakutlu, T., ve Safran, B. (2006), Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (11): 111-129.

Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007). İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2):169-186.

Aytaç, S., Bayram, N. ve Bilgel, N. (2005). Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing. 13. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirler Kitabı*, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 12-14 Mayıs.

Bahar, O ve Kozak, M. (2006). *Turizm Ekonomisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bahçe, Ç. (2007). Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

Bakan, İ. ve Büyükbeşen, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (7): 1-30.

Bayrak S. (2001). *İş Ahlakı Ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Berdahl, J. L. ve Moore, C. (2006). Workplace Harassment: Double Jeopardy For Minority Women, *Journal Of Applied Psychology* , 91 (2): 426–436.

Bilgel, N., Aytac, S.ve Bayram, N. (2006). Bullying in Turkish White-Collar Workers. *Occupational Medicine* 56 (4): 226–231.

Björkqvist, K., Österman, K., ve Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression Among University Employees. *Aggressive Behavior*, 20 (3): 173-184.

Branch S., Sheehan, M., Barker, M. ve Ramsay, S. (2004). Perceptions of Upwards Bullying: An Interview Study. *The Fourth International Conference On Bullying and Harassment in the Workplace*. pp.32-34. Bergen, Norway, 28-29 June, 2004.

Brodsky, C.M. (1976). *The Harassed Worker*. Lexington, Ma: D.C. Heath.

Bukspan, E. (2004). Bullying at Work in France. *British Journal Of Guidance & Counselling*, 32 (3): 397-406.

Bultena, C. (2008). Bushwhacked at Work: A Comparative Analysis of Mobbing and Bullying At Work. *Proceedings Of Asbbs*,15 (1): 652- 666.

Bryant, M. ve Cox, J., W. (2003). The Telling of Violence: Organizational Change And Atrocity Tales. *Journal of Organizational Change Management*, 3 (5): 567-583.

Campo, G. ve Fattorini, E. (2007). Human Resources Management in Organizational Change and the Issue of Mobbing: An Italian Experience. *Prevention Today*, 3(2): 37-45.

Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2): 345-362.

Cornero, M., A. ve Martinez, B. (25 Eylül 2008). Economic and Health Consequences of the Initial Stage of Mobbing: the Spanish Case. http://www.webmeets.com/files/papers/SAE/2005/104/CM05_june05.pdf adresinden alınmıştır.

Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P.K., ve Pereira, B. (2002). Measuring Workplace Bullying. *Aggression And Violent Behaviour*, 7 (1): 33-51.

Coyne, I, Seigne, E. ve Randall, P. (2000). Predicting Workplace Victim Status From Personality. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 9(3): 335-349.

Çalışkan, O. (2005). Turizm İşletmelerinde Çalışanlara Yapılan Yıldırma Davranışları. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum*, 1 (12): 117-140.

Çetin C., Özdemirci A. ve Kaplan N. (2008). Yabancılaşma Yalnızca Mavi Yakalıların Sorunu Mudur? Bilgi Çağında Beyaz Yakalıların Yabancılaşması ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 16-18 Mayıs.

Davenport, N., Schwartz, R.D. ve Elliot, G. P. (2003). *Mobbing İşyerinde*

Duygusal Taciz, (Çev. ÖnerToy, O. C.). İstanbul: Sistem Yayıncılık

Demirçivi, B., M. (2008). Otel İşletmelerinde Yıldırma Eylemlerinin İş Gören Verimliliğine Etkisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı.

Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (27): 1-23

Dewa, C. S., Lesage, A., Goering, P., ve Caveen, M. (2004). Nature and Prevalence of Mental Illness in the Workplace. *Healthcare Papers*, 5(2): 12–25.

Di Martino, V., Hoel, H. ve Cooper C., L. (2003). *Preventing Violence and Harassment in the Workplace*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Djurkovic, N., McCormack, D. ve Casimir, G. (2005). Neuroticism and the Psychosomatic Model of Workplace Bullying. *Journal Of Managerial Psychology*, 21 (1): 73-88.

Einarsen, S., ve Skogstad, A. (1996). Prevalence and Risk Groups of Bullying and Harassment at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 381-401.

Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2): 16–27.

Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of The Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behaviour*, 5 (4): 379-401.

Einarsen, S., Raknes, B.I. ve Matthiesen, S.M. (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality - An Exploratory Study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4): 381-401.

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eriksen, W. ve Einarsen, S. (2004). Gender Minority as a Risk Factor of Exposure to Bullying at Work: The Case of Male Assistant Nurses. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 13 (4): 473–492.

European Foundation For The Improvement of Living and Working Conditions. (13 Aralık 2008). Violence, Bullying and Harassment in the Workplace. www.Eurofound.Europa.Eu/Ewco/Reports/TN0406TR01/TN0406TR01.Pdf. adresinden alınmıştır.

Field, T. (1996). *Bully Insight. How To Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Denial by which Abuse Thrives*, Oxfordshire: Success Unlimited.

Fox, S. ve Stallworth, L. (2005). Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying And Racism in the US Workplace, *Journal of Vocational Behavior*, 66 (3): 438-56.

Freedman, J., L., Sears, D., O. ve Calsmith, J., M. (1998). *Sosyal Psikoloji*. Çeviren: Ali Dönmez. İstanbul: İmge Yayınevi.

Genç, N., Karcıoğlu, F., Esen, M. ve Üzümcü, T. (2008). Turizm İşletmelerinde İşyerinde Psikolojik Şiddetin (mobbing) Müşteri Memnuniyetine Olan Etkisi. 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, 16-18 Mayıs.

Glasø, L., Matthiesen, S., B., Nielsen, M., B. ve Einarsen, S. (2007). Do Targets of Workplace Bullying Portray a General Victim Personality Profile? *Scandinavian Journal Of Psychology*, 48 (4): 313–319.

Groeblichhoff, D., Becker, M. (1996). A Case of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5 (2): 277-94.

Gündoğan, N. (2002). Hizmetler Sektöründe İstihdam. *Kamu-İş*, 7 (1).

Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.

Günlü, E. (2007). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Kalite ve Hizmet İlişkisi. İçinde Şevkinaz Gümüsoğlu, İge Pınar, Perran ve Atilla Akbaba (Editörler), *Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*, (ss. 179-208). Ankara: Detay Yayıncılık.

Hansen, K. L., Melhus, M., Høgmo, A. ve Lund E. (2008). Ethnic Discrimination and Bullying in the Sami and Non -Sami Populations in Norway: The Saminor Study. *International Journal of Circumpolar Health*, 67(1): 99-115.

Hartig, K ve Frosch, J. (2006). Workplace Mobbing Syndrome: The ‘Silent and Unseen’ Occupational Hazard. *Our Work ... Our Lives: National Conference on Women and Industrial Relations*. Queensland Working Women’s Service and Griffith Business School Griffith University Brisbane, 12-14 July.

Harvey, M., Treadway, D., Heames, J., T., ve Duke, A. (2008). Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 85(1): 27-40.

Hauge, L.J., Skogstad, A. ve Einarsen, S. (2007). Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying: Results Of A Large Representative Study, *Work & Stress*, 21(3): 220-42.

Heames, J. ve Harvey, M. (2006). Workplace Bullying: A Cross-Level

Assessment. *Management Decision*, 44 (9): 1214-1230.

Hecker, E., T. (2007). Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians, *The Journal of Academic Librarianship*, 33 (4): 439-445.

Hoel, H., Cooper C. L., ve Faragher B. (2001). The Experience of Bullying in Great Britain: The Impact of Organizational Status. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10 (4): 443–465.

Hoel, H., Sparks, K. ve Cooper, C.L. (2001). *The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-free Working Environment*. International Labour Organisation, Geneva .

Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C.L. (2002). Workplace Bullying and Stress. İçinde Pamela L. Perrewe, Daniel C. Ganster (Editörler), *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, Vol: 2, pp. 293-333.

Hoel, H. ve Einarsen, S. (2003). Violence at Work in Hotels, Catering and Tourism. *Sectoral Activities Programme Working Paper*, ILO Geneva, October 2003.

Hoel, H. ve Beale, D. (2006). Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach. *British Journal of Industrial Relations*, 44 (2):239-262.

Hoel, H., ve Cooper, C., L. (17 Ocak 2009). Destructive Conflict and Bullying at Work. Working Paper, Manchester School Of Management, University Of Manchester Institute of Science and Technology. England. <http://bullyinginstitute.org/research/res/umist.pdf> adresinden alınmıştır.

Hofstede, G. (12 Şubat 2009). Cultural Dimensions. <http://www.geert-hofstede.com/> adresinden alınmıştır.

Hogh, A., ve Dofradottir, A. (2001). Coping with Bullying in the Workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4): 485–495.

Jelic, Z., J., Stoini, E. Ve Bunikic, S., C. (2005). The Effect of Mobbing on Medical Staff Performance, *Acta Clin Croat*, 44(4): 347–352.

Johns, N. ve Menzel, P. (1999). If You Can't Stand the Heat Get Out of the Kitchen. *International Journal Of Hospitality Management*, 18 (2): 99–109.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul:Evrım Yayınları.

Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2006). “Kıbrıs Türkü” ve “Türkiyeli” Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma “KKTC”deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61 (4): 145-176.

Kavak, B. ve Vatansever, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel

İsgörenlerinin Düşünceleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2): 120-140.

Keashly, L ve Harve, S. (2005). Emotional Abuse in the Workplace. İçinde Suzy, F. ve Spector, E. Paul (Editörler), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington: American Psychological Associaton.

Kesici, M., R. (2007). Yoksulluk Şiddet Döngüsünün Sosyal Politika Açısından Analizi. *Çalışma ve Toplum*, (2): 121-158.

Kılınç, T. (1996). “Çatışma”. İçinde: A. Can Baysal ve Erdal Tekinaslan. *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Kılınç, İ., Şahin, N., P. ve Uslu, A. (2008). Otel İşletmelerinde Yıldırma (Mobbing): İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Seyahat Ve Turizm Arastirmaları Dergisi*, Bahar 2008: 27-37.

Kıngır, S. (2006). Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yöneltsel Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15): 457-481.

Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 317-334.

Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Fakültesi Yayınları: 206.

Kivimäki, K., Elovainio, M. ve Vathera, J. (2000) Workplace Bullying and Sickness Absence in Hospital Staff. *Occupational And Environmental Medicine*, 57 (10): .656-660.

Kivimaki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J. ve Keltikangas-Jarvinen, L. (2003). Workplace Bullying and the Risk of Cardiovascular Disease and Depression. *Occupational Environment Medicine*, 60 (10): 779–783.

Kocacik, F. (2001), Şiddet Olgusu Üzerine. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (1): 1-7

Kozak, M. ve Tutuncu, Ö. (2007). An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8 (1): 1-19.

Kozak, M., A. ve Güçlü, H., N. (2008). Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2): 39-56.

Kök, S., B. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16): 433-448.

Köse, H. (2006). Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing. 2. *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi*, 24-26 Nisan.

Leymann (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2): 119-126.

Leymann, H. (1993). *Mobbing*. Hamburg: Rowohlt.

Leymann, H. (1996). The Context and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2):165-184.

Leymann, H. ve Gustaffson, A. (1996). Mobbing At Work and The Development of Post-traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 251-275.

Lewis, S.E. ve Orford, J. (2005). Women's Experiences Of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships. *Journal Of Community & Applied Social Psychology*, 15 (1): 29- 47.

López-Cabarcos, M. Á. ve Vázquez-Rodríguez, P. (2006). Psychological Harassment in the Spanish Public University System. *Academy Of Health Care Management Journal*, (2): 21-39.

MacIntosh, J. (2005). Experiences of Workplace Bullying in a Rural Area. *Issues in Mental Health Nursing*, 26 (9):893–910.

MacIntosh, J. (2006). Tackling Workplace Bullying. *Issues in Mental Health Nursing*, 27 (6): 665-679.

Marx, K. (2005). *1844 Elyazmaları*. Çeviren: Kenan Somer. İstanbul: Sol Yayınları.

Mathisen, G., E., Einarsen, S. ve Mykletun, R. (2008). The Occurrences and Correlates of Bullying and Harassment in the Restaurant Sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49 (1): 59–68.

Matthiesen, S., B. ve Einarsen, S. (2001). MMPI-2 Configurations After Persistent Bullying At Work. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 10 (4): 467-484.

Matthiesen, S., B. (2006). Bullying At Work Antecedents And Outcomes. *Unpublished Philosophiae Doctor (Ph D) Thesis*, University Of Bergen Norway.

McMahon, L. (2000). Bullying And Harassment in the Workplace. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 12 (6): 384–387.

Mikkelsen, E.G. ve Einarsen, S. (2002). Basic Assumptions And Symptoms of Posttraumatic Stress Among Victims Of Bullying at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1):87–111.

Mimaroğlu, H. ve Özgen, H. (2008). Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 321-334.

Moayed F., A., Nancy D., Richard S. ve Salem., S. (2006). Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7 (3): 311–327

Murray-Gibbons, R. and Gibbons, C. (2007). Occupational Stress in the Chef Profession. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (1): 32-42.

Namie, G. (2003a). Workplace bullying: Escalated Incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2): 1-6.

Namie, G. (2003b). U.S. Hostile Workplace Survey. İçinde: G. Namie ve R. Namie (Editör) *The Bully at Work*. Illinois: Sourcebooks.

Namie, G. ve Namie, R. (2003). *The Bully at Work*. Illinois: Sourcebooks.

Navarro, M. ve Lluís, J. (25 Ekim 2008). The Best Psychosocial Correlates of Mobbing (Bullying) at Work. <http://www.acosomoral.org/pdf/sevilla06/0309.pdf> adresinden alınmıştır.

Niedl, K. (1996). Mobbing and Well-being: Economic and Personal Development Implications. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5(2): 139-249.

Notelaers, G. Einarsen, S. De Witte ve H. V., J. (2006). Measuring Exposure to Bullying at Work: The Advantages And Validity Of The Latent Class Cluster Approach. *Work & Stress*, 20 (4): 288-301.

Omari, M. (2003). Towards Dignity and Respect: An Exploration of Antecedents and Consequences of Bullying Behaviour in the Workplace. *Final Report Curtin-IPAA Fellowship Program – Semester 1*, July 28.

Omari, M. (2007). Towards Dignity and Respect at Work: An Exploration Of Bullying in the Public Sector. *Phd Dissertation, Edith Cowan University School Of Management*.

Özdemir, M. ve Açıkgöz, B. (2007). Mobbinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü. 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi I.I.B.F., Sakarya, 25-27 Mayıs.

Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri, “İş,Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (3): 1-34.

Parent-Thirion, A., Macías, E., F., Hurley, J. ve Vermeulen, G. (2005). Fourth European Survey On Working Conditions. *European Foundation For The Improvement Of Living And Working Conditions*, Dublin, 2005.

Piñuel y Zabala, I. (2002): La Incidencia del Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo en España, *Universidad de Alcalá*, unpublished.

Quine, L. (1999). Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey, *British Medical Journal*, 318 (7178): 228-232.

Rayner, C. (1997). The Incidence of Workplace Bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7 (3): 199-208.

Rayner, C. (1999). Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work, *International of Manpower*, 20 (1/2): 11-15.

Rayner, C. ve Keashly, L. (2005). *Bullying at Work: A Perspective From Britain and North America*. İçinde Suzy, F. ve Spector, E. Paul (Editörler) *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, Washington: American Psychological Association.

Resch, M. ve Schubinski, M. (1996). Mobbing - Prevention and Management in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 295-307.

Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Salin, D. (2001). Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10 (4): 425-441.

Salin D. (2003a). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56(10):1213– 1232.

Salin, D. (2003b). Workplace Bullying Among Business Professionals: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences. *Doctoral Dissertation. Research Reports, Series A, no 117*. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.

Salin, D. (2007). Organisational Responses to Workplace Harassment: An Exploratory Study. *Personnel Review*, 38 (1): 26-44.

Salin, D. (25 Ekim 2008). The Prevention of Workplace Bullying as a Question of Human Resources Management: Measures Adopted and Underlying Organizational Factors. *Scandinavian Journal of Management*. doi:10.1016/j.scaman. adresinden alınmıştır.

Sandvik, P., L. (2003). The Communitive Cycle of Employee Emotional Abuse. *Management Communication Quarterly*, 16 (4): 480-487.

Saunders, P. (2007). The Influence of Behavioural, Individual and Contextual Variables on the Perception And Labelling of Workplace Bullying Behaviours. *A Thesis Submitted in Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy School Of Psychology*, University of New South Wales, Wales.

- Savaş, F., B. (2007). *İşyerinde Manevi Taciz*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Solmuş, T. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing). "İş,Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 (2): 1-14.
- Sheehan, M., Barker, M. ve Rayner C. (1999). Applying Strategies For Dealing with Workplace Bullying. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2): 50-56.
- Sheehan, M., Branch S., Barker M. ve Ramsay S. (2004). Conceptualising Upwards Bullying. *The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace*. Pp: 109-111. Bergen, Norway, 28-29 June, 2004.
- Şentutan, Ş. (2005). İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri. *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 8 (3): 79-91.
- Şimşek, M., Ş., Akgemci, T., ve Çelik A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tehrani, N. (2004). Bullying: A Source of Chronic Post Traumatic Stress? *British Journal Of Guidance & Counselling*, 32 (3):357-366.
- Thornton, M. (2004). Corrosive Leadership (Or Bullying by Another Name): A Corollary of the Corporatised Academy? *Australian Journal of Labour Law*, 17 (2): 161-184.
- Thylefors, I. (1987). Syndbockar, (Scapegoats). *Natur og Kultur*, Stockholm.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4 (11): 13-28.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2):75-92.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Yönetimi. İçinde: Zeyyat Sabuncuoğlu (Editör), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (ss. 135-162). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Tözkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001). Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt İklimine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 1 (1): 202-223.
- Tuna, M. (2004). Konaklama Sektöründe İş Gören ve Yöneticilerin Örgütsel Stres Faktörlerine Göre Karşılaştırmalı Analizi. *Turizm Akademik*, (1): 37-46.
- Turan, Ş. (1993). *Tarih Boyunca Siyasal Ahlak: Siyasal Ahlak ve Siyasal Ahlaksızlık*. (Derleyen: T. Alkan), Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Platin Yayınları.

Uçkun, C. G., Latif, H., Uçkun, S. ve Pelit, E. (2004). Otel Organizasyonundaki İşlerin Yaratıcı ve Tutucu Kişilik Boyutunda Değerlendirilmesine İlişkin Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10): 55-77.

UNISON. (1997). *Bullying at Work: Bullying Survey Report*. London: UNISON

Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.

Ünlüönen, K., Ertürk, M. ve Atınç O. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (19): 9-32.

Vandekerckhove, W. ve Commers, M. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times? *Journal of Business Ethics*, 45 (1/2): 41–50.

Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5 (2) 203–214.

Vartia, M. (2001). Consequences Of Workplace Bullying With Respects to the Well Being of Its Targets and the Observers of Bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27 (1): 63–69.

Vartia, M., ve Hyyti, J. (2002). Gender Differences in Workplace Bullying Among Prison Officers, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 11 (1): 113–126.

Vartia, M. (2003). Workplace Bullying – A Study on the Work Environment, Well-Being and Health. *People And Work Research Reports 56*, Finnish Institute Of Occupational Health, Helsinki.

Vega, G. ve Comer, D., R. (2005). Sticks And Stones May Break Your Bones, But Words Can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace. *Journal Of Business Ethics*, 58 (1): 101–109.

World Health Organisation. (2003). Raising Awareness of Psychological Harassment at Work: Advice to Health Professionals, Decision Makers, Managers, Human Resource directors, Legal Community and Workers. <http://www.inicio.ie/Bullying%20at%20Work.pdf> adresinden alınmıştır.

Westheus, K. (16 Eylül 2008). Ten Choices in the Study of Workplace Mobbing or Bullying. *Fifth International Conference on Workplace Bullying Trinity College*. Dublin, Ireland 5-17 June. <http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthwestheu/dublin.htm#one> adresinden alınmıştır.

Wright, L. ve Smye, M. (1997). *Corporate Abuse: How 'Lean and Mean' Robs People of Profit*. New York: Simon & Schuster.

Yamada, D., C., (2000). The Phenomenon of “Workplace Bullying” and the Need for Status-Blind Hostile Work Environment Protection. *The Georgetown Law Journal* 88 (3):475-536.

Yıldız, S. (2007). A “New” Problem in the Workplace: Psychological Abuse (Bullying). *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 34: 113-128.

Yılmaz, A., Ö., Derya E., ve Mercan, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (26): 334-357.

Yıldız S., Tuzunturk, S. ve Giorgi G. (2008). Workplace Bullying in Turkey: Prevalence Among Private Sector Employees. *Risorsa Uomo*, 14 (2): 157-170.

Yüçetürk, E., E. ve Öke M., K. (2005). Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey, *South-East Europe Review*, 02/2005: 61-70.

Yüçetürk E., E. (15 Şubat 2009b). Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224, adresinden alınmıştır.

Yüçetürk , E., E. (15 Şubat 2009a). Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?, <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/511-orgutlerde-durdurulamayan-yildirma-uygulamalari-dus-mu-gercek-mi-i.html?t-511.html>= adresinden alınmıştır.

Zapf, D. (1999). Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying At Work, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2): 70-85.

Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. ve Vartia, M. (2003). Empirical Findings on Bullying in the Workplace. İçinde S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf And C. Cooper (Editörler), *Bullying And Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (ss.104-126). London, New York: Taylor & Francis Books Ltd.

Zapf, D. ve Gross, C. (2001). Conflict Escalation and Coping with Workplace: A Replication and Extension. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10 (4): 497-52.

Zapf, D. ve Einarsen, S. (2005). Mobbing At Work: Escalated Conflicts in Organizations. İçinde Suzy, F. ve Spector, E. P. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, (ss. 237-269). Washington: American Psychological Association.

Zapf, D. ve Einarsen, S. (2003). Individual Antecedents of Bullying. Victims And Perpetrators. İçinde S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf And C. Cooper (Editörler), *Bullying And Emotional Abuse In The Workplace: International Perspectives In Research And Practice* (ss.165–184). London, New York: Taylor & Francis Books Ltd.

Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the Relationship Between Mobbing Factors, an Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5(2): 215-237.

EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında hazırlamakta olduğum yüksek lisans tez çalışmam için hazırlanmıştır. Soruları içtenlikle ve tarafsız şekilde yanıtlamanız çalışmamın değerini arttıracaktır. Sorulara verilen yanıtlar araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacak ve cevaplayana hiçbir yükümlülük getirmeyecektir.

İlginize çok teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi Ufuk
KAYA
Muğla Üniversitesi

Yrd.Doç.Dr. Umut AVCI
Muğla Üniversitesi

Yıldırma (Mobbing), kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, uyuşu gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok; taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından ve işten soğutmak amacıyla kasıtlı olarak genellikle iş arkadaşları veya yöneticileri tarafından yapılır.

I. BÖLÜM

Bu bölümde işyerinizdeki yıldırma (mobbing) davranışlarına yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.

1- Hiç katılmıyorum 7- Tamamen katılıyorum

Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına İlişkin İfadeler	1	2	3	4	5	6	7
1) Üstlerim tarafımdan kendimi gösterme imkanım kısıtlanıyor.							
2) İş ortamında sık sık sözüm kesiliyor.							
3) Çalışma arkadaşlarım kendimi gösterme imkanımı kısıtlıyor.							
4) Yüzüme karşı bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorum.							
5) Yaptığım işler eleştiriliyor.							
6) Özel yaşamım eleştiriliyor.							
7) Telefonla rahatsız ediliyorum.							
8) Sözlü tehditler alıyorum.							
9) Yazılı tehditler alıyorum.							
10) Jestler ve bakışlar yöneltilerek ilişki kurmam reddediliyor.							
11) İmalarda bulunularak ilişki kurmam reddediliyor.							
12) Çevremdeki insanlar benimle konuşmak istemiyorlar.							
13) Kimseyle konuşamıyorum ve başkalarına ulaşmam engelleniyor.							
14) Bana diğerlerinden ayrılmış bir iş veya çalışma							

II. BÖLÜM

Bu bölümde yıldırma (mobbing) davranışlarının uygulanışına ve yıldırma (mobbing) kavramına bakış açısına yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen, size uygun seçeneği işaretleyiniz.

1) Yukarıdaki tabloda belirtilen yıldırma (mobbing) davranışlarına ne kadar zamandır maruz kalmaktasınız?

1-4 Ay 4-6 Ay 6 Ay- 1 Yıl 1-3 Yıl 4Yıl ve Üzeri

2)Yukarıdaki tabloda belirtilen yıldırma davranışları kaç kişi tarafından gerçekleştirilmektedir?

Yalnızca 1 kişi 1-3 Kişi 4-7 Kişi 8-10 Kişi 11+

3) İşyerinizde diğer kişilere yönelik uygulanan Yıldırma (mobbing) davranışlarına ne sıklıkta tanık olmaktadır?

Her gün En az haftada bir kez Ayda birkaç kez Yılda birkaç kez
Hiçbir zaman

4) İşyerinizde diğer kişilere yönelik uygulanan Yıldırma (mobbing) davranışlarına ne kadar zamandır tanık olmaktadır?

3 Ay 6 Ay 1 Yıl 1-3 4+

5) Yıldırma (mobbing) davranışları genelde hangi pozisyonda yer alan kişiler tarafından uygulanmaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

Kendi departmanımdaki çalışma arkadaşlarım
Kendi departmanımdaki üstlerim\yöneticilerim
Kendi departmanımdaki astlarım
Kendi departmanım dışında aynı düzeydeki çalışanlar
Kendi departmanım dışındaki üstlerim\yöneticilerim
Kendi departmanım dışındaki astlar.

III. BÖLÜM

Lütfen çalışma hayatınızdaki son 6 ayı göz önüne alarak aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

1- Hiç katılmıyorum 7- Tamamen katılıyorum

	1	2	3	4	5	6	7
1) İşe yönelik motivasyonum azalıyor.							
2) İşime konsantre olamıyorum.							
3) Çoğu zaman işe gelmek istemiyorum.							
4) İş sırasında kendimi yoğun stresli hissediyorum.							
5) İş dışında stresli olduğumu düşünüyorum.							
6) İşimi eskisi gibi iyi yapamadığımı düşünüyorum.							
7) Kendime olan güvenimi giderek kaybediyorum.							
8) Sıklıkla baş ağrıları yaşıyorum.							
9) Sosyal yaşantımda bozukluklar yaşıyorum.							
10) Uyku sorunları yaşıyorum.							
11) Kendimi giderek iş yerinde değersiz olarak görüyorum.							
12) Kendimi giderek toplum içinde değersiz olarak görüyorum.							
13) Fırsat buldukça rapor alıp işe gelmemeye çalışıyorum.							
14) İşyerinde bir şeylerden zevk almakta zorlanıyorum.							

15) Çoğu zaman kontrolümü kaybettiğimi hissediyorum.							
--	--	--	--	--	--	--	--

IV. BÖLÜM

Lütfen yıldırma davranışları ile başa çıkmak için aşağıdaki seçeneklerden hangisini/hangilerini uyguladığınızı belirtiniz.

- Üstüme veya yönetime şikayette bulundum.
- Çalışma arkadaşlarımdan yardım istedim.
- İşyeri dışındaki arkadaşlarımdan veya ailemden yardım istedim.
- Yıldırma (mobbing) eylemini gerçekleştiren kişi veya kişilerle konuştum.
- Uzman bir psikologdan yardım istedim.
- İşyerinde sendika temsilciliği vb. gibi birimlerden yardım istedim.
- Gerçekleşen yıldırma (mobbing) eylemlerini önemsemedim.
- Gerçekleşen yıldırma (mobbing) eylemlerini örgüt içinde sosyalleşmek için sineye çektim.
- Yıldırma (mobbing) davranışlarının verdiği sıkıntıyı az da olsa unutmak için alkol kullandım.

V. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize uygun olan seçenekleri işaretleyiniz.

- Cinsiyetiniz:** Kadın Erkek
- Yaşınız:** 18-27 28-35 36-43 44-50 50+
- Medeni Durumunuz:** Evli Bekar
- Eğitim Durumunuz:** İlkokul Ortaokul Lise Ön Lisans
Lisans Lisansüstü
- Çalıştığınız Bölüm:** Ön Büro Restoran Bar
Mutfak Kat Hizmetleri İnsan Kaynakları Muhasebe Diğer
- İşyerindeki Pozisyonunuz:** Alt Düzey Çalışan Orta Düzey Yönetici Üst Düzey Yönetici
- Bu Oteldeki Çalışma Süreniz:** 1 yıldan daha az 1-3 yıl arası 3-6 yıl arası 6-10 yıl arası 10 yıl ve üzeri
- Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süreniz:** 1 yıldan daha az 1-3 yıl 3-6 yıl 6-10 yıl 10 yıl ve üzeri
- Ortalama Maaşınız:** 500 TL'den az 500-799 TL 800- 1249 TL 1250-1749 TL
1750-2249 TL 2250-2499 TL 2500 TL+

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ufuk KAYA

Doğum Yeri : Karşıyaka

Doğum Yılı : 1983

Medeni Hali : Bekar

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1998-2002 : Karşıyaka Anadolu Meslek ve Kız Meslek Lisesi

Lisans 2002-2006 : Muğla Üniversitesi

Yabancı Dil : İngilizce (ÜDS: 78,5)

MESLEKİ BİLGİLER

2004-2005 : İzmir Hilton

2000-2001: İzmir Princess Otel

