

İş Görenlerin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği

A Research on Employees' Exposure to Mobbing: The Case of Antalya

Mehmet YEŞİLTAS*, Burak Murat DEMİRÇİVİ**

* Doç.Dr., Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Beşevler, 06830 Ankara

E-posta: ymehmet@gazi.edu.tr

** Öğr.Gör., Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Çaycuma Meslek Yüksekokulu, Kayıkçılar Mevkii, 67900 Çaycuma, Zonguldak

E-posta: burak_murat_de@hotmail.com

MAKALE BİLGİLERİ

Makale işlem bilgileri:

Gönderilme tarihi: 11 Eylül 2009

Birinci düzeltme : 01 Kasım 2009

İkinci düzeltme : 15 Aralık 2009

Kabul : 09 Ocak 2010

Anahtar sözcükler:

Yıldırma,

LIPT,

İşgören,

Otel işletmeleri, Antalya

ARTICLE INFO

Article history:

Submitted : 11 September 2009

Resubmitted : 01 November 2009

Resubmitted : 15 December 2009

Accepted : 09 January 2010

Key words:

Mobbing, LIPT, Employees,

Hotel management,

Antalya

ÖZ

Bu çalışma, turizm iş görenlerinin kendi değerlendirmelerine göre yıldırma eylemlerine maruz kalma durumlarını ve bu iş görenlerin demografik özellikleriyle yıldırma eylemlerine maruz kalmaları açısından bir fark olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Yıldırma, hem açık ve doğrudan hem de kapalı ve dolaylı biçimlerde görülebilen, fakat esasen sürekliliği ile tanımlanan kişiler arası bir saldırganlık biçimidir. Çalışmanın amacını gerçekleştirebilmek için bir anket hazırlanmış ve Antalya merkez ilçede bulunan otellerin iş görenlerine uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin Leymann'ın Psikolojik Terör Envanteri (LIPT) ölçütlerine göre değerlendirilmesiyle çalışanların %13'ünün yöneticilerince, %8'inin iş arkadaşlarıncaya ve % 26'sının da hem yöneticileri hem de iş arkadaşlarıncaya (toplam %47) yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Ankete katılanların demografik nitelikleri ile yıldırma eylemlerine maruz kalmaları yönünde bir fark olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılmış ve bu amaçla Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır. Ankette belirtilen ve katılımcıların yıldırma eylemlerine maruz kalmaları yönünden incelenen sekiz demografik nitelikten cinsiyet hariç yedisinde istatistiksel olarak anlamlı farklar çıkmıştır.

ABSTRACT

This study aims to reveal tourism employees' view of mobbing and whether or not there is a difference between their demographic characteristics and their exposition to mobbing. Mobbing is a form of interpersonal aggression that could be both flagrant and subtle, but is mainly characterized by its persistency. A questionnaire has been prepared and been applied to the employees working in hotels in the center district of Antalya in order to accomplish the aim of the study. After the evaluation of data, it has been found that 13% of the employees have been mobbed by their superiors, 8% have been mobbed by their colleagues, and 26% have been mobbed by both (47% in total) according to the Leymann's Inventory of Psychological Terror (LIPT) criteria. Besides, whether or not participants' exposure to mobbing differs depending on their demographic characteristics has been tried to be found out, and thus, Kruskal-Wallis H and Mann-Whitney U tests have been applied. Except gender, statistically significant differences have been observed in seven out of eight demographic qualifications.

GİRİŞ

Hakaret ya da saldırganlık belirtilerinin, sürekli eleştirinin, kişiye yönelik fiziksel taciz ve tehditlerin yaygın olduğu düşmanca bir iş çevresi, hem kamu hem de özel sektördeki birçok iş gören için bir gerçektir. İskandinavya'da "mobbing" terimi yaygın olarak bir iş görene, amire ya da müdüre üstlerince, iş arkadaşlarıncaya veya astlarıncaya sistemli ve tekrarlı olarak kötü davranıldığı ve mağdur edildiği durumları tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu terim, yaygın olarak, tekrarlayan saldırgan ve hatta şiddet içeren davranışların bir süre boyunca bir bireye yöneltildiği durumlarda kullanılmaktadır (Einarsen 2000: 379). Bu konuyla ilgili Türkiye'de bazı

araştırmalar (Aktop 2006; Bilgel vd. 2006; Çalışkan 2005 ve Kök 2006) yapılmış olsa da, batılı ülkelerde yapılan araştırmalar çok daha fazladır.

Avrupa'da çeşitli sektörler üzerinde yapılmış araştırmalarda, çalışanların % 3,5 (Leymann 1996: 15), %5 (Einarsen vd. 1998: 563; Carnero ve Martinez 2005: 1), %7,5 (Hoel ve Cooper 2000: 11), %10 (Matthiesen vd. 1989), %13 (Soares 2002:11), %41 (Björkqvist vd. 1994: 177) ve %53 (Rayner 1997: 205) arasında değişen oranlarda yıldırma maruz kaldıklarının tespit edildiği izlenmiştir. Türkiye'deki araştırmalar sayıca daha az olsa da, bu araştırmalarda katılımcıların, Avrupa'daki birçok araştırmaya kıyasla, %30 (Çalışkan 2005: 73) ve %55 (Bilgel vd. 2006: 228)

gibi daha yüksek oranlarda yıldırma maruz kaldıkları sonucu çıkmıştır. Bu çalışmada ise, yıldırma eylemlerine maruz kalma oranı % 47 çıkmıştır.

Gelişmiş ülkelerde, iş yerlerindeki psikolojik yıldırma sorunlarına duyarlılık gösterilmekte, sorunu çalışan kitlelere çeşitli boyutları ile tanıtmak ve bilinçlendirmek için özel çalışmalar yürütülmektedir. Gazeteler ve televizyonlar bu konuya yer vererek uzmanların görüşlerini yansıtmaktadırlar. ... Bu sürece ilişkin binlerce İnternet sitesinde mağdurların yaşadığı olaylar, sorunlar ve uygulamalar yer almaktadır (Akoğlan Kozak ve Uca 2007: 21).

İngiltere’de, bir hayır kurumu olarak kendilerini iş yerinde yıldırma eylemlerini önlemeye adanmış olduklarını ifade eden “The Andrea Adams Trust” isimli dernek, web sitelerinde bu amaç doğrultusunda ülke bazında çeşitli kampanyalar gerçekleştirmekte olduklarından bahsetmektedir. Bu derneğin girişimleri ile 7 Kasım tarihi, İngiltere’de “İş yerinde Yıldırma Yasaklama Günü (The Ban Bullying at Work Day)” olarak deklare edilmiştir. Yine, aynı kurumun İnternet sitesinde, İngiltere’de günümüzde iki milyonu aşkın kişinin iş yerinde yıldırma maruz kaldığı ve son beş yılda ise her dört yetiştikten birinin yıldırma mağduru olduğu duyurulmaktadır (<http://www.banbullyingatwork.com/>).

Turizm sektörü, emek yoğun ve çalışanların gerek kendi aralarında ve yöneticilerle gerekse müşterilerle sürekli iletişim halinde olduğu bir hizmet sektörüdür. Mevsimsellik özelliği, çalışma saatlerinin uzun, yoğun ve düzensiz olması, personel devir hızının yüksek olması, uluslararası rekabet, farklı kültürlerle etkileşim halinde olma, talebin esnek olması gibi turizm sektörünün kendine has özelliklerinden dolayı, bu sektör çalışanlarının yıldırma maruz kalma ve yıldırma yapma olasılıklarının yüksek olduğu düşünülebilir.

Bu çalışmada, otel işletmelerinde yıldırma eylemlerinin gerçekleşme boyutları ve çalışmaya katılanların demografik özellikleri tespit edilmeye çalışılmış; katılımcıların sahip oldukları demografik nitelikleri ile yıldırma eylemlerine maruz kalmaları arasında fark olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır.

Yıldırma eylemlerinin önüne geçmek, ancak bu problemi kabullenmek ve çözüm üretmeye çalışmakla mümkün olabilir. Bu eylemlerin varlığı tespit edildikçe, müdahaleler mümkün olabilecek ve olumsuz durum daha da kötüleşmeden sonlandırılabilir. Bu anlamda, yönetime, özellikle de insan kaynakları yönetimine, büyük görevler düşmektedir.

KURAM

“Mobbing” terimi, “şiddet uygulayan kanunsuz kalabalık” anlamındaki “mob” fiilinden türetilmiştir ve Latince “mobile vulgus” sözcüklerinden gelmektedir (Davenport vd. 2003:3). Bu terim, İskandinav’da (İsveç, Norveç, Finlandiya) yaygın olarak bir iş görene ya da yöneticiye iş arkadaşlarınca, astlarınca veya üstlerince sistemli ve tekrarlı olarak bir süre boyunca kötü, küçük düşürücü ve düşmanca davranıldığı, hedef alınan kişinin çalışma arzusu ve performansını düşürmeye yönelik davranışlarda bulunduğu durumları tanımlamak için kullanılmaktadır (Leymann 1996; Leymann ve Gustafsson 1996). Mobbing terimi, iş yerlerindeki bu tip davranışlar için 1983 yılında yazılan ve 1984 yılında İsveç, Stockholm’de Ulusal Meslek Güvenliği ve Sağlığı Kurumu’na basılan bir raporda ilk kez kullanılmış ve bu konudaki ilk kitap, yine Leymann tarafından 1986’da basılmıştır.

İş yerlerindeki bu tip eylemler için kullanılan bir başka genel terim ise “bullying”dir. Leymann; “mobbing” teriminin ahlak dışı, kötü bir iletişim türünün olduğu eylemler için uygun olduğunu ve bu yönüyle “bullying” teriminin özelliklerine sahip olmadığını; “bullying” teriminin ise fiziksel saldırganlık ve korkutmayı içerdiğini ve daha çok okullardaki zorbalık olaylarının bu duruma örnek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, iş yerlerindeki “mobbing” olaylarının, kurbanı sosyal yönden izole etmek gibi çok daha ince davranışlardan oluştuğunu da ifade eden Leymann, “bullying” teriminin okullardaki çocuklar arasındaki saldırgan, düşmanca faaliyetler için kullanılmasının devamını; “mobbing” teriminin ise iş yerlerindeki yetişkin davranışlarını ifade etmesi gerektiğini önermiştir (Leymann 1996:4-5).

“Mobbing” ve “bullying” terimleri ile ilgili bir ayırım da şu şekilde belirtilmiştir:

Öğrenciler arasında yapılan, mağdura aleni biçimde sözlü ve fiziksel saldırılarla gerçekleştirilen “direkt kabadayılık” (bullying), mağduru akranlarıyla dâhil olduğu gruptan atmak, dışlamak gibi daha ince hareket biçimleriyle gerçekleştirilen “dolaylı kabadayılık”tan (mobbing) ayrı tutulmaktadır (Einarsen 2000: 383).

Di Martino vd.ye (2003:6) göre, “önceleri, bireysel olarak yapılan tacizle ilgili durumlarda kullanılan ‘bullying’ terimi ile toplu, ortak olarak yapılan taciz durumlarında kullanılan ‘mobbing’ terimlerinin kavramsal farkı, şimdilerde birbirine benzeşmektedir.” “Mobbing” ve “bullying” terimlerinin kullanıldığı çalışmalarda benzerlikler olsa da,

bu durum, bu terimlerin tüm Avrupa'da birbirinin yerine kullanıldığı anlamına gelmemektedir. İskandinav ülkeleri, Almanya ve ABD gibi bazı ülkelerde "mobbing" teriminin kullanımı yaygın iken, İngiltere ve İrlanda'da aynı tip davranışlar için "bullying" teriminin kullanımı yaygındır. Hatta bunların dışında bazı ülkeler kendi dillerindeki terimleri kullanıyor olsalar da; -örneğin, Fransa'da "harcèlement moral", İspanya'da "acoso psicológico" ya da "maltrato psicológico", Portekiz'de "coacção moral" ve İtalya'da "molestie psicologiche" gibi- bu iki İngilizce terim, özellikle de "mobbing" gitgide daha popüler hale gelmektedir (Di Martino vd. 2003:6).

Mobbing, tıp dünyasında incelenen bir hastalık adı gibi literatüre girmiş ve birçok ülkede aynı şekilde, hiç değiştirilmeksizin kabul görmüştür. Doğrusu, "mobbing" olgusunu açıklayan güzel sözcüklerden birisi de "yıldırma" ve "iş yeri sendromu"dur... Türkçede "mobbing" yerine kullanmayı tercih ettiğimiz belli başlı karşılıklar şunlardır: iş yerinde duygusal linç, iş yerinde psikolojik terör, iş yeri travması, iş yerinde zorbalık, iş yerinde psikolojik taciz, iş yerinde duygusal saldırı, yıldırma, duygusal taciz, zorbalık... vb. (Çobanoğlu 2005:19-20).

"Bullying", "mobbing", "taciz" ya da olumsuz davranışları tanımlamak için seçilmiş herhangi bir terim, akademisyenlerin zihinlerini son on yıldır meşgul etmektedir. Bununla birlikte, kelimelere bakmaksızın tüm bu terimlerin benzer bir fenomene işaret ettiği yönünde görüş birliği vardır (Einarsen vd. 2003).

Leymann'ın (1996:5) "mobbing" tanımı ise şu şekildedir:

İş hayatında psikolojik terör ya da yıldırma, bir ya da birkaç kişi tarafından esasen yine yıldırma yüzünden çaresiz ve savunmasız bir pozisyona itilmiş ve devam eden yıldırma aktiviteleri aracılığıyla orada tutulan bir kişiye, sistematik bir biçimde yöneltilmiş olan düşmanca ve ahlak dışı bir iletişimi içerir. Bu eylemler çok sık (istatistiksel tanımı: haftada en az bir kere) ve uzun bir süre (istatistiksel tanımı: en az altı ay) boyunca vuku bulur.

Einarsen ve Skogstad'a (1996:191) göre "bullying", "bir ya da birkaç kişinin bir süre boyunca devamlı olarak bir ya da birkaç kişi tarafından kendilerine yönelik yapılan olumsuz eylemlerle karşılaştıkları ve kendilerini bu eylemler karşısında savunmada zorluk yaşadıkları bir durum"dur. Aynı yazarlar, her iki tarafın eşit güçte olduğu ya da tek bir olaydan oluşan durumların yıldırma olamayacağına da eklemiştir.

İş yerinde bir çalışana; iş arkadaşlarının, üstlerinin, astlarının ve hatta müşterilerin sistematik olarak sataştığı, rahatsız ettiği ya da musallat olduğu durumları konu alan çalışmalarda "görevi suiistimal" (Bassmann 1992), "psikolojik terör" (Leymann 1990) ve "mağduriyetlik" (Olweus 1991) gibi farklı terimler ve kavramlar kullanılmıştır. Tablo 1'de, iş yerlerinde bu tarz durumlar için kullanılan kavramlar ve tanımlar üzerine genel bir bakış sunulmaktadır.

Bu çalışmada, "mobbing" ve "bullying" terimlerine genel ve Türkçe bir karşılık olarak "yıldırma" terimi kullanılmıştır.

Bir yıldırma mağduru sayılmak için, kişinin kendisini savunmasının zor olması gerektiği ileri sürülmektedir. Tipik olarak, bir taciz ve yıldırma mağduruna sataşılmakta, rahatsızlık verilmekte, hakaret edilmekte ve mağdur karşılık verebilmek için yardım alamamaktadır (Brodsky 1976). O yüzden, eşit kuvvete sahip taraflar arasındaki ağır çatışmalar ya da çatışmaların bir kereye mahsus olmaları yıldırma olarak sayılmamalıdır. Bu durum, Björkqvist vd. (1994) tarafından sunulan tanımda da görülmektedir. Bir üst tarafından taciz edilme esnasında, güçteki eşitsizlik elbette ki mağdurun kendisini savunmasını güçleştirmektedir.

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Organizasyonlarda yıldırma eylemleri, tekrarlı ve sürekli olarak bir insana eziyeti ve yıpratmayı amaçlayan; sonunda ise mağduru kızdıran, korkutan, ona gözdağı ya da huzursuzluk veren eylemler olarak görülmektedir. İş yerlerindeki yıldırma eylemleri, araştırmacılarca mağdurlarda ve çalıştıkları organizasyonlarda neden oldukları olumsuz sonuçlar ve bu eylemlerin ve olumsuz sonuçlarının önlenmesi açısından incelenmiştir.

Finlandiyalı 338 üniversite çalışanı (% 46 erkek, % 54 kadın) arasında yapılan bir araştırmaya göre, bayanların % 24'ü ve erkeklerin % 17'si iş yerinde yıldırma mağduru sayılmışlardır (Björkqvist vd. 1994: 177).

İş yerinde yıldırma eylemlerine maruz kalma; yüksek seviyede depresyon, kaygı (anksiyete) ve saldırganlıkla birleşmiştir. Mağdurlara göre bu hisler, istisnasız olarak yaşadıkları tacizin doğrudan birer sonucudur. Bunun yanı sıra; uykusuzluk (insomnia), çeşitli asabilik semptomları, üzüntü (melankoli), ilgisizlik (apati), konsantrasyon kaybı ve sosyal fobi, uygulamada hemen hemen tüm çalışanlarda görülmüştür (Björkqvist vd. 1994: 181).

Tablo 1. İş Yerlerindeki Saldırgan Tutumları Tanımlamada Farklı Araştırmacılar Tarafından Kullanılan Terimler ve Tanımlar

Referans	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	İşkence etmek, yıpratmak, hayal kırıklığına uğratmak ya da karşıdaki kişiden tepki almak için bir kişinin uyguladığı tekrarlı ve sürekli girişimlerdir. Kişiyi kıskırtan, baskı yapan, korkutan, ürküten ya da başka bir ifadeyle kişiye rahatsızlık veren biçimdeki davranışlardır.
Thylefors (1987)	Günah keçisi ilan etme ya da şamar oğlanı yapma (Scapegoating)	Bir ya da daha fazla insanın belli bir süre için bir ya da daha fazla insan tarafından tekrarlanan olumsuz eylemlere maruz kalmalarıdır.
Matthiesen, Raknes ve Røkkum (1989)	Yıldırma (Mobbing)	Bir ya da daha fazla insanın çalışma gruplarında bulunan diğer bir ya da daha fazla insanı hedef alan, tekrarlayan ve süreklilik gösteren olumsuz tepkileri ve tutumlarıdır.
Leymann (1990)	Yıldırma/Psikolojik terör (Mobbing/Psychological terror)	Bir ya da daha fazla insanın, hedef olan diğer bir insana yönelik sistematik bir biçimde, düşmanca ve etik dışı iletişimde bulunmasıdır.
Wilson (1991)	İş yeri travması (Workplace trauma)	Bir işveren ya da üstten kaynaklanan, bir iş görenin esasen kişiliğine yönelik olarak hissedilen ya da gerçek olan devamlı ve kasıtlı kötü muamelelerdir.
Adams (1992)	Zorbalık (Bullying)	Aleni ya da özel, bireyi küçük düşüren ve alçaltan sürekli eleştiriler ve kişiyi sömürmedir.
Vartia (1993)	Taciz (Harassment)	Bir bireyin, diğer bir ya da daha fazla insanın tekrarlı ve sürekli bir biçimde yaptığı negatif eylemlere maruz kalmasıdır.
Ashforth (1994)	Zalim yönetim (Petty tyranny)	Bir liderin diğerleri üzerindeki gücünü keyfiyetle; kendini büyük gösterme, astlarını küçümseme, saygı göstermeme, çatışmanın çözümünde yetkisini kullanma, girişimciliği desteklememe, beklenmeyen cezalar verme yoluyla kullanmasıdır.
Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck (1994)	Taciz (Harassment)	Kendini şu ya da bu nedenden dolayı savunamayacak durumda olan bireylere yöneltilen ruhsal (fakat bazen de fiziki) acı vermeyi amaçlayan, tekrarlayan eylemlerdir.
Doyle (2001)	İş yeri zorbalığı (Workplace bullying)	Doğrudan ya da dolaylı, sözlü, fiziksel ya da başka türlü; bir ya da daha fazla kişi tarafından iş yerinde ya da iş sırasında bir başka kişi ya da kişilere karşı yürütülen, mantıklı olarak birey ya da bireylerin iş yerindeki itibarını sarsan hareketler olarak sayılabilecek, tekrarlı uygunsuz davranışlardır.
Hirigoyen (2001)	Moral taciz (Harcèlement moral)	Tekrarı ve sistematikliğiyle bireyin itibarını veya psikolojik ve fiziksel bütünlüğünü bozan, dolayısıyla bireyin işinden taviz verdiren ya da bireyin iş ilişkilerine zarar veren taciz sayılan tüm davranışlardır (jestlerle, kelimelerle, davranışlarla, tutumlarla).

Kaynak: Einarsen 2000:382 ve Soares 2002:5'ten derlenmiştir.

İş yerinde yıldırma ve taciz mağduru olan 137 Norveçli arasında; sosyal izolasyon ve dışlanma, birinin çalışmalarının ve çabalarının layık olduğu biçimde değerlendirilmemesi, sataşmaya maruz kalma, alaycı ve hakaret içeren konuşmalar, tecrübe edilen en yaygın olumsuz eylemlerdendir. Bazı mağdurlar, hoş karşılanmayacak cinsel kurlar ya

da iltifatlara maruz kaldıklarını belirtmiş olsalar da, bu durum ikinci derecede bir durum olarak görülmüştür (Einarsen vd. 1994:383).

2.400 çalışan ile yapılan bir araştırmada, İsveçli çalışan nüfusun %3,5'inin iş yerinde yıldırma mağduru oldukları bulunmuştur. Bu sonuç, İsveçli çalışan nüfusun temsili bir örneği baz alınarak

elde edilmiştir. Bu sonuca göre, 4,4 milyon kadın ve erkek çalışandan oluşan İsveç iş gücünün 154 bini yıldırımaya maruz kalmışlardır. Bu çalışmada bulunan bir diğer sonuca göre ise, her yıl 120.000 çalışan yıldırma mağdurları arasına katılmaktadır. Yıldırma eylemlerine maruz kalan bu grup için yıldırma eylemlerinin devam ettiği ortalama dönem 15 ay olarak bulunmuş ve bu sürenin gerçekten de uzun ve zor bir süre olduğuna değinilmiştir (Leymann 1996: 15).

Yıldırma ve stres ilişkisine bir açıklama getiren Leymann (1996: 7), zayıf psiko-sosyal koşulların ve ilişkilerin olduğu iş yerlerinde çalışanlarda, bu koşullardan kaynaklı stres belirtileri oluşabileceğinden bahsetmiştir. Bu durum, çalışanlarda hayal kırıklığına sebebiyet verebilecektir. Hayal kırıklığına uğramış çalışanlar ise, özellikle iş yerindeki stres kaynaklarını tespit etmede zayıflarsa, birbirlerini suçlayacaklar ve böylelikle birbirlerinin sosyal stres kaynağı olacaklardır. Bu durum da, yıldırmaaya yol açabilecek ve yıldırmaayı tetikleyebilecektir.

Leymann ve Gustafsson (1996), İsveç'teki bir rehabilitasyon kliniğinde tedavi gören 64 yıldırma mağduru ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bu hastaların TSSB (Travma Sonrası Stres Bozukluğu) semptomları gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

"Travma sonrası stres bozukluğu, ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme ile birlikte kendini gösteren bir sendromdur" (Tınaz 2006: 156).

Bir Norveç tersanesinde çalışan 480 erkek işçi ile gerçekleştirilen bir çalışmada; işçilerden %7'sinin kendileriyle ilgili -haftalık olarak- dedikodu ve söylentiler yayılması da dâhil, küçük düşürülme, bir konuşmaya girdiklerinde hakaret, sataşma ve saldırganlık içeren yorumlar yapılması ya da konuşmaları esnasında sessiz kalınması davranışlarına maruz kaldıkları görülmüştür. Bu işçiler, ayrıca, çalışma gruplarından izole edilmişler ya da çalışmaları ve çabaları sürekli olarak göz ardı edilmiş, çalışmalarına ve çabalarına değer verilmemiştir. İşlerini yapabilmek için ihtiyaç duydukları bilgilerden sürekli olarak mahrum edilmişlerdir (Einarsen ve Raknes 1997).

Norveç psikiyatri koğuşundaki 99 hemşire ve asistan hemşire içinden %10'u iş yerinde yıldırmaaya maruz kaldıklarını hissetmişlerdir. Mağdurlarca tecrübe edilen en genel yıldırma davranışları ise; iftiralara, söylentilere ve sessiz düşmanlık biçiminde olmuştur. Birçok vakada failerin diğer asistan

hemşireler ve hemşireler oldukları gözlenmiştir. Yıldırmaaya maruz kalan asistan hemşireler, bu eylemlere maruz kalmayan diğer meslektaşları ile kıyaslandıklarında, mağdur hemşirelerin oldukça yüksek düzeyde tükenmişlik, düşük iş tatmini ve ruhsal sağlıklarında bozulma yaşadıkları görülmüştür (Einarsen vd. 1998: 563).

İngiltere'de 10 otelden 161 iş gören ile gerçekleştirilen bir çalışmada, %7,5'lik bir oranın son altı ayda, %17'lik bir oranın da son beş yılda yıldırmaaya maruz kaldıkları ve %46'lık bir oranın da son beş yılda yıldırma olaylarına tanık oldukları görülmüştür (Hoel ve Cooper 2000: 11).

Soares (2002:11), LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) envanterini kullanarak yaptığı çalışmasında, katılımcıların %13'ünün yıldırma mağduru olduğunu gözlemlemiştir. Soares, bu sonucun yıldırmaaya hedef olmadıklarını ifade eden en az on katılımcının, aslında iki aylık bir süre zarfında haftada en az bir defa bir ya da daha fazla yıldırma eylemine maruz kaldıklarını gösterdiğini ve bu on kişinin iş yerinde yıldırma eylemlerine tahammül göstermeyi işin normal bir parçası olarak algıladıklarını akla getirdiğini ifade etmiştir. Soares, ayrıca bu durumu, iş yerinde şiddetin önemsizleştirilmesinin talihsiz bir sonucu olduğu şeklinde de yorumlamıştır.

AB Avrupa Çalışma ve Yaşam Koşullarını İyileştirme Kurumu'nun yayımladığı "İş yerinde Şiddet ve Tacizi Önleme Avrupa Raporu"na göre farklı sektörlerden 20.000'den fazla iş gören ile yapılan geniş kapsamlı bir araştırmada otel ve yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanların %12'sinin yıldırma olaylarına maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Hoel ve Einarsen 2003: 12).

Amerika'da 2000 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada ise, katılımcıların %17'sinin yıldırma mağduru oldukları ve bu sonuçtan genelleme yapılırsa, Amerika'da her altı çalışandan birinin yıldırma mağduru olduğu sonucunun çıkacağı belirtilmiştir (Namie 2003: 2).

İspanya'da turizm sektöründen 1.107 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların %16'sının son altı ay boyunca haftada en az bir veya daha sık olarak psikolojik şiddete maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada, çalışmaya katılanların %45'lik bir oranının yıldırma eylemlerine tanıklık ettiği ve mağdurlara göre de yıldırma faili olarak %82'lik bir oranla patronlara ya da müdürlere, %16'lık bir oranla da iş arkadaşlarına işaret edildiği görülmüştür (Piñuel ve Zabala 2002).

İspanya'da yıldırma problemini analiz etmek için 2003 yılında başta hizmet sektörü olmak üzere inşaat ve sanayi gibi çeşitli sektörlerden 5.236 çalışanla yapılan bir başka araştırmada, çalışanların yaklaşık olarak % 5'inin yıldırma etkilediği ve yıldırmanın çalışanların sağlıkları üzerinde olumsuz etkileri olduğu bulunmuştur (Carnero ve Martinez 2005: 1).

Türkiye'de Antalya, Muğla ve Kapadokya'daki 5, 4 ve 3 yıldızlı otellerde 328 çalışanla, Leymann'ın tipolojisindeki 45 maddeye ek olarak 8 madde daha eklenerek 328 otel personeli ile gerçekleştirilen bir çalışmada, LIPT kriterlerine göre 99 çalışanın (% 30) bu eylemlere maruz kaldığı sonucu çıkmıştır. Ayrıca, aynı çalışmada çıkan bir başka sonuca göre de, 141 çalışan (% 43) aynı imkânları sunan bir başka işletmede çalışmayı düşündüklerini ifade etmişlerdir (Çalışkan 2005: 73).

YÖNTEM

Araştırmada ihtiyaç duyulan verileri toplamak amacıyla bir anket hazırlanmış ve Antalya merkez ilçedeki "turizm işletmesi belgesi"ne sahip otellerde çalışan iş görenlere 2007 yılı, Temmuz ayında uygulanmıştır. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 31 Aralık 2006 tarihi itibarıyla verilerine bakıldığında; Antalya ili, merkez ilçede turizm işletme belgesine sahip 9 tane 5 yıldızlı otel, 6 tane 4 yıldızlı otel, 18 tane 3 yıldızlı otel, 20 tane 2 yıldızlı ve 4 tane de 1 yıldızlı otel olmak üzere toplam 57 tane turizm işletmesi belgesine sahip otel olduğu görülmektedir ve bu otellerdeki toplam yatak sayısı 12.247'dir (<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/>).

Krejcie ve Morgan (1970), değerlendirmelerin oranlara göre yapılacağı araştırmalarda evren hacminin büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğünün ne kadar alınması gerektiğine ilişkin genel bir tablo önermişlerdir. Söz konusu tabloda, 0,05 anlamlılık düzeyi ve $\pm 0,05$ hata oranında, evren hacminin 10.000 olması halinde örneklem büyüklüğü 370, 15.000 olması halinde ise 375 olarak belirtilmiştir. Öte yandan, Internet üzerinden Creative Research System'in araştırmacıların faydasına sunduğu örneklem büyüklüğü hesaplaması hizmetine başvurulmuş ve % 95 güven düzeyi için 12.247 (Farazi olarak yatak başına bir personel düşünülmüştür.) olarak girilen evren hacmine karşılık örneklem sayısının 373 olarak çıktığı görülmüştür (<http://www.surveysystem.com/>).

Anketleri uygulayabilmek için 14 - 21 Temmuz 2007 tarihleri arasında Antalya'da bir hafta ko-

naklanmıştır. Yazarlar, otellerde insan kaynakları müdürleri başta olmak üzere yetkili kişilerle görüşmüş ve onlara çalışmanın ve anketin içeriğini ve amacını anlatmışlardır. Anketlerin uygulanmasında "bırak ve topla tekniği" uygulanmıştır. Ancak, yüksek sezon olması ve aşırı iş yükü gerekçeleriyle birçok otel yönetimi, anketlerin bağlı oldukları otellerde uygulanmasını reddetmişlerdir. Bazı yöneticilerin ise, araştırma konusunu sakıncalı buldukları ve bu yüzden anketlerin uygulanmasından çekinerek uygulamak istemedikleri de gözlenmiştir. Sonuç olarak, gidilen 23 otelden 12'sinde anket uygulanabilmiş ve bu otellerden toplam 510 çalışana ulaşılabilmektedir. Araştırmada, anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Katılımcılardan anketteki soruları cevaplamaları ya da bir başka deyişle, gerek demografik niteliklerini gerekse yıldırma eylemlerini tanımlarken, ölçekteki mevcut ifadelerle bakarak kendileri için en uygun seçeneği işaretlemeleri istendiğinden, bu araştırma, literatürde "öznel yöntem" (Einarsen 2000) olarak bilinen yöntemle göre gerçekleştirilmiş bir araştırmadır.

Ankete cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışılan otelin yıldız sayısı, otelde çalışılan bölüm, mevcut oteldeki çalışma süresi ve sektördeki çalışma süresi biçiminde demografik değişkenler konmuştur.

Ankete demografik değişkenlerin devamında, yıldırma ile ilgili ifadeler konmuştur. Leymann, 1990 yılında kısaca LIPT olarak bilinen bir ölçek geliştirmiştir. Anketin bu kısmı, Leymann'ın tipolojisi baz alınarak hazırlanmış ve Leymann'ın belirlediği 45 eylem biçimine yer verilmiştir. Ancak, ankette 45 değil, 44 ifade yer almıştır. Bunun nedeni; Leymann'ın tipolojisinde birinci eylem türü olarak, "Yönetici, mağdurun kendini gösterme olanağını ve iletişimini kısıtlar." biçiminde bir ifade yer alırken, üçüncü eylem türü olarak da "Meslektaşları veya birlikte çalıştığı kişiler, mağdurun kendini gösterme olanaqlarını ve iletişimini kısıtlar." biçiminde bir ifadenin yer almasıdır. Ankette her bir yıldırma eylem biçiminin karşısında hem yöneticiler hem de iş arkadaşları için ayrı birer satır oluşturulmuş ve katılımcılara her bir eylem biçimine bu satırlarda hem yöneticileri hem de iş arkadaşları tarafından ne sıklıkta maruz kalındığı ayrı ayrı sorulmuştur. Dolayısıyla, yukarıda bahsedilen üçüncü eylemin, ayrıca farklı bir eylem biçimiymiş gibi tekrar sorulmasına gerek kalmamıştır. Bu bölümdeki amaç, bu anketi cevaplayanların kim tarafından, ne sıklıkta

hangi eylem biçimlerine maruz kaldıklarının tespitine çalışılması ve “yıldırma eylemlerine maruz kalanlar (yıldırılanlar)” ile “yıldırma eylemlerine maruz kalmayanlar (yıldırılmayanlar)” biçiminde ayrımlarının yapılabilmesidir. LIPT kriterlerine göre, bir kişinin yıldırma mağduru sayılabilmesi için, envanterdeki eylemlerden en az birine, altı ay ve daha uzun bir süredir haftada en az bir kere veya daha sık maruz kalması gerekmektedir. Bu ölçüte göre, 44 eylem biçiminin tamamına haftada en az bir kere maruz kaldığını ifade edenle, sadece bir eyleme haftada en az bir kere maruz kaldığını ifade eden, bir tutulmuştur. Bu durum, söz konusu ölçeğin bir dezavantajı gibi görülmektedir. Ancak öte yandan, herhangi bir ölçüt olmasa, bir kişinin yıldırma maruz kalıp kalmadığının ayrımını yapmak da mümkün olamayacaktır.

Katılımcıların, yıldırma eylemlerine maruz kalıp kalmadıklarının LIPT kriterleri çerçevesinde değerlendirildiği ankette, 44 yıldırma eylem biçimine ve 5 sıklık derecesine yer verilmiştir. Sıklık değerleri; (1) =“hayır, hiçbir zaman”, (2) =“evet, yılda birkaç kez”, (3) =“evet, ayda birkaç kez”, (4) =“evet, haftada en az bir kere” ve (5) =“evet, her gün” biçiminde kodlanmıştır.

Ankette, yıldırma eylemlerine ilişkin ifadelerin karşısında sıklık derecelerine yer verildiğinden, ölçek sıralı ölçektir. Dolayısıyla, veriler niteldir ve nitel veriler için parametrik olmayan (Ural ve Kılıç 2006:84) testler uygulanmıştır. Parametrik olmayan testler; parametreye, belirli bir dağılıma ve varyansa dayanmadan işlemler yapan testlerdir. Dolayısıyla, bu testleri yapmak için ana kütlelerin ortalaması, standart sapması veya varyansı gibi parametreler hakkında önceden herhangi bir varsayım bulunmak gerekmemektedir. Özellikle, uygulama hakkında çok derin sayısal bilgilerin olmadığı ve sadece veri sağlayanların sübjektif değerlendirmelerine bağlı hallerde, parametrik olmayan testler genellikle kullanılmaktadır. Katılımcıların yöneticilerince ve iş arkadaşlarıncı yapılan yıldırma eylemlerine maruz kalmaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığına bakmak için parametrik olmayan testlerden eşleşmiş iki örneklem testi olan Wilcoxon testi uygulanmıştır. Bu bağlamda, yöneticilerinin yaptıkları yıldırma eylemleriyle karşılaşanlar bir grup, iş arkadaşlarının yaptıkları yıldırma eylemleriyle karşılaşanlar ise diğer bir gruptur. Ayrıca, katılımcıların demografik nitelikleri ve yıldırma eylemlerine maruz kalma durumlarının karşılaştırılması için ikiden fazla

seçeneğin söz konusu olduğu çoklu değişkenlerde, çoklu değişkenleri karşılaştırabilen non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. İki seçeneğin söz konusu olduğu değişkenlerde ise ikili değişkenleri karşılaştırabilen non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Anılan testler bağımsız örneklem gruplarının karşılaştırılmasında kullanılmaktadır. Örneğin, katılımcıların yöneticilerince ya da iş arkadaşlarıncı yapılan yıldırma eylemlerine maruz kalmalarına bakılmaksızın, kadın ya da erkek olmaları veya ilköğretim, ortaöğretim ya da yükseköğretim mezunu olmaları birbirinden bağımsızdır.

ANALİZ VE BULGULARIN YORUMLANMASI

Katılımcılardan, anketteki yıldırma eylemlerinden herhangi birine veya birkaçına gerek yöneticileri, gerek de iş arkadaşları bazında son altı ay için “evet, her gün” ve/veya “evet, haftada en az bir kere” şeklinde yanıt verenler “yıldırma mağduru” kabul edilmişler ve bu kriterlerin dışında kalanlar ise “yıldırılmıyor” kabul edilmişlerdir. Yıldırma eylemleriyle karşılaşan ve karşılaşmayan personelin sayılarını ve yüzdelerini bulabilmek için yeniden kodlama yapılarak yukarıdaki sıklık değerlerinden (4) ve (5) puanlarını alan, yani yıldırma mağduru olan katılımcılara (1) puanı verilmiştir. Yine, daha önce (1), (2) ve (3) puanlarını alan, yani yıldırma mağduru olmayan katılımcılara ise (0) puanı verilmiştir. Tüm analizler, SPSS programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir.

Anket, “Cronbach’s Alpha” güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Test sonrasında, yöneticiler için verilen cevaplarda $\alpha = 0,928$; iş arkadaşları için verilen cevaplarda $\alpha = 0,939$ ve her iki boyutun aynı anda teste tabi tutulmaları sonucunda da $\alpha = 0,951$ alfa değerlerinin çıktığı görülmüştür. Bu bağlamda, anketin bu kısmının güvenilir olduğu ifade edilebilir ($0,80 < \alpha < 1$).

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Anketin katılımcıları, 210 kadın (%41) ve 300 (% 59) erkekten oluşmuştur. Katılımcıların yaklaşık yarısı (% 44) 18 ve 24 yaş kategorisindedirler. Bu yaş kategorisinden sonra, katılımcılardan % 26’sının 25-29 ve %16’sının da 30-34 yaş kategorisinde oldukları görülmüştür. Katılımcıların % 69’u bekâr ve % 26’sı evlidir. Katılımcıların % 33’ünün lise mezunu oldukları ve % 29’unun da meslek yüksekokulu mezunu oldukları gözlenmiştir.

Ankete katılanların % 65'i 5 yıldızlı, %19'u 4 yıldızlı ve % 16'sı 3 yıldızlı otellerde çalışmaktadırlar. % 35'i yiyecek-içecek bölümünde, % 29'u ön büro-da çalışmaktadır. Son olarak, anketin uygulandığı esnada, katılımcıların % 54'ü mevcut otelde bir yıldan daha az bir süredir ve % 23'ü de 1-3 yıl arası bir süredir; ayrıca % 28'i turizm sektöründe bir yıldan daha az bir süredir ve % 21'i de 1-3 yıl arası bir süredir çalışmaktadır.

Katılımcıların LIPT Kriterlerine Göre Yıldırılma Durumları

Araştırmaya katılan 510 iş görenin, Leymann'ın belirlediği ve diğer bazı araştırmacıların da (Soares 2002; Carnero ve Martinez 2005) kendi çalışmalarında kullandıkları psikolojik terör envanterine göre hazırlanmış sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme neticesinde; 64 (%13) katılımcının yöneticilerince, 42 (% 8) katılımcının iş arkadaşlarıncı ve 134 (% 26) katılımcının da hem yöneticileri hem de iş arkadaşlarıncı yapılan yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları anlaşılmıştır. Böylece, genel olarak araştırmaya katılan 240 (% 47) personelin yıldırma mağduru oldukları ve 270 (% 53) personelin ise yıldırma mağduru olmadıkları sonucu çıkmıştır. Sonuç, araştırmaya katılanların yaklaşık yarısının, anılan kriterlere göre yıldırma eylemlerine maruz kaldıklarını göstermektedir.

Öte yandan, "Yaptığınız iş sürekli eleştirilir." (38), "Kendinizi gösterme olanaklarınız kısıtlanır." (30) ve "Sözünüz sürekli kesilir." (30) ifadeleri, katılımcılara yöneticileri tarafından en sık yapılan üç yıldırma eylemi olmuştur.

Benzer biçimde, "Kendinizi gösterme olanaklarınız kısıtlanır." (28), "Asılsız söylentiler ortada dolaşır." (24) ve "Sizin için hiçbir özel görev yoktur." (20) seçenekleri, katılımcıların iş arkadaşlarıncı maruz kaldıkları en sık yıldırma eylem biçimleri olmuştur.

Katılımcıların yöneticileri tarafından yapılan yıldırma eylemleri ile iş arkadaşları tarafından yapılan yıldırma eylemlerine maruz kalmaları yönünde

istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığına bakmak için Wilcoxon testi uygulanmıştır. Tablo 2'de, katılımcıların verdikleri cevaplara uygulanan Wilcoxon testinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların yöneticilerin uyguladıkları yıldırma eylemleri ile iş arkadaşları tarafından uygulanan yıldırma eylemlerine maruz kalmalarında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Tabloda verilen sıra ortalamalarına göre, daha çok yöneticiler tarafından yapılan eylemlere ait puanlar yüksektir. Tablodan yola çıkarak, katılımcıların iş arkadaşlarından ziyade, yöneticilerinin yaptıkları yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları yorumu yapılabilir.

Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Cinsiyetlerin Karşılaştırılması

Ankete katılanların cinsiyetleri ile yöneticileri tarafından (p=0,065>0,05), iş arkadaşları tarafından (p=0,150>0,05) ve genel olarak (p=0,564>0,05) yıldırılma durumları karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklar çıkmamıştır. Bu durum; Leymann'ın (1996), Rayner'in (1997), Soares'in (2002), Djurkovic McCormack ve Casimir'in (2004), Carnero ve Martinez'in (2005) ve Çalışkan'ın (2005) araştırmalarına benzer bir durumdur. Özellikle, Leymann'a göre cinsiyet, yıldırmaya uğramak için bir neden değildir.

Yaş Gruplarının Karşılaştırılması

Örnekleme yeterliliğini sağlamak adına 35-39, 40-44, 45-49 ve 50-54 yaş grupları birleştirilmiş ve 35-54 yaş kategorisi olarak yeniden kodlanmıştır. Katılımcıların yaş kategorileri ile yöneticileri ve mesai arkadaşları tarafından yıldırılma durumları karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı farklar görülmüştür. Benzer biçimde, katılımcıların yaş kategorileri ile genel olarak yıldırılma durumları karşılaştırıldığında da 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür.

Tablo 2. Yöneticiler*İş Arkadaşları Wilcoxon Testi

	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	Z değeri	p değeri
Negatif sıra	298a	214,37	63883,00	-7,463	0,000*
Pozitif sıra	126b	208,07	26217,00		
Beraberlik	86c				
Toplam	510				

a.iş arkadaşları<yöneticiler, b.iş arkadaşları>yöneticiler, c.iş arkadaşları=yöneticiler *p<0,05

Tablo 3, katılımcıların yaş gruplarına göre yöneticilerince, iş arkadaşlarının ve genel olarak yıldırılanlar ve yıldırılmayanlar biçiminde yüzde dağılımlarını ve Kruskal-Wallis H testinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3'teki ortalamalar incelendiğinde, yöneticileri tarafından en fazla 18-24 ve 25-29 yaş kategorilerindeki personelin yıldırıldığı, bu kategorileri de 35-54 yaş kategorisinin izlediği görülmektedir. Bu sonuç, genç insanların acemiliklerinden dolayı bu tarz eylemlere maruz kalabileceklerini ve daha işin başındayken işten vazgeçirmeye çalışılabileceklerini düşündürülebilir.

Yöneticileri tarafından yapılan yıldırma eylemlerine maruz kalmada, en yüksek iki ortalama puan alan 18-24 ve 25-29 yaş kategorilerindeki katılımcıların, bu eylemlere maruz kalmalarında anlamlı bir fark olup olmadığının anlaşılması için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Bu sonuçlara göre, 18-24 ve 25-29 yaş kategorilerinden katılımcıların, yöneticileri tarafından yapılan yıldırma eylemlerine maruz kalmalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görül-

müş ($p=0,040<0,05$) ve daha genç olan 18-24 yaş kategorisindeki katılımcıların, yöneticilerinin yaptıkları yıldırma eylemlerine daha çok maruz kaldıkları anlaşılmıştır. Yöneticilerin, çalışanların ifadelerine göre, genç çalışanlara daha çok yıldırma eylemi yapabildiğini gösteren bu sonuca bakılırsa, yöneticilerin çalışanların yaşlarını dikkate aldıkları ve gençlerin tecrübesizliğinin de bu sonuca katkı yaptığı akıllara gelebilir.

Tablo 3'teki ortalamalara bakıldığında, yine en fazla, en genç yaş kategorisi olan 18-24 yaş kategorisi ve onu takip eden ikinci genç yaş kategorisi olan 25-29 yaş kategorisindeki personelin, mesai arkadaşlarının yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları görülmektedir. Bir çalışanın kendi yaşındaki bir başka çalışana ya da kendisinden daha genç bir çalışana yıldırma eylemi yapması, kendisinden yaşça daha büyük bir çalışana yapmasından daha kolay olabilir. İş arkadaşları tarafından yapılan yıldırma eylemlerine maruz kalmada, 25-29 ve 35-54 yaş kategorilerindeki katılımcıların, diğer katılımcılara oranla, ortalamaları arasındaki farkın en az olması üzerine, bu katılımcıların ortalamalarına Mann-Whitney U testi uygulanmış ve sonuçta

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Grupları ve Yıldırılma Durumlarının Karşılaştırılması (Yüzdeler ve Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları)

Yöneticileri tarafından							
Yaş kategorisi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
18-24	%	49,5	50,5	100	287,35	34,091	0,000*
25-29	%	61,2	38,8	100	257,60		
30-34	%	82,5	17,5	100	184,98		
35-54	%	74,3	25,7	100	216,61		
Toplam	%	61,3	38,7	100			
İş arkadaşları tarafından							
Yaş kategorisi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
18-24	%	55,9	44,1	100	294,24	38,343	0,000*
25-29	%	68,7	31,3	100	242,51		
30-34	%	77,5	22,5	100	186,10		
35-54	%	77,1	22,9	100	222,36		
Toplam	%	65,6	34,4	100			
Genel olarak							
Yaş kategorisi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
18-24	%	41,4	58,6	100	260,91	9,007	0,029*
25-29	%	53,7	46,3	100	272,05		
30-34	%	65	35	100	215,08		
35-54	%	71,4	28,6	100	238,39		
Toplam	%	52,6	47,4	100			

* $p<0,05$

istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($p=0,367>0,05$).

Tablo 3'te hem yöneticilerin hem de iş arkadaşlarının dâhil olduğu, genel yıldırılma test değerlerine bakıldığında, 25-29 yaş kategorisindeki otel personelinin yıldırma eylemlerine en çok maruz kalan personel olduğu ve 30-34 yaş kategorisindeki çalışanların ise bu eylemlere en az maruz kalanları oluşturdukları görülmektedir. Yine, genel değerlendirmede 18-24 ve 25-29 yaş kategorilerindeki katılımcıların yıldırma eylemlerine maruz kalma ortalamalarına Mann-Whitney U testi yapılmış ve bu test sonucu istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmamıştır ($p=0,593>0,05$).

Medeni Hallerin Karşılaştırılması

Ankete katılanlardan medeni durumlarını dul ve boşanmış olarak ifade eden personel, örneklem yeterliliğini sağlamak için bekâr kategorisine dâhil edilerek analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların medeni halleri ile yöneticileri tarafından yıldırılma durumları karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Bu sonuca göre, bekâr personel evli personele oranla yöneticileri tarafından daha çok yıldırma eylemlerine maruz kalmaktadır. Aynı şekilde, katılımcıların medeni halleri ile mesai arkadaşları tarafından yıldırılma durumları karşılaştırıldığında da, sonucun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve bekâr personelin evli personele oranla meslektaşları tarafından

daha çok yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları görülmüştür. Son olarak, katılımcıların medeni halleri ile genel olarak yıldırılma durumlarına bakıldığında da, istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Bu sonuca göre de, bekâr personel, evli personele oranla daha çok yıldırma eylemlerine maruz kalmaktadır. Bu sonuç, Çalışkan (2005) tarafından yapılan çalışmaya benzer bir sonuçtur. Bu sonuçla ilgili olarak, bekâr personelin, bu tarz eylemleri yapanlar için daha kolay bir hedef gibi düşünüldükleri söylenebilir. Öte yandan, evli personelin, özel ve iş hayatlarında daha fazla sorumluluk sahibi olmaları sonucu, iş çevresindekiyle daha iyi iletişim ve ilişki kurdukları ve bu tarz eylemlere mahal vermedikleri de düşünülebilir. Tablo 4, katılımcıların medeni durumlarına göre yöneticilerince, iş arkadaşlarıncı ve genel olarak yıldırılanlar ve yıldırılmayanlar biçiminde yüzde dağılımlarını ve Mann-Whitney U testinin sonuçlarını göstermektedir.

Eğitim Seviyelerinin Karşılaştırılması

Analizler gerçekleştirilmeden önce, ankete katılan 10 ilkökul ve 22 ortaokul mezunu personel birleştirilmiştir. Aynı şekilde, 24 yüksek lisans ve 2 doktora derecesine sahip 26 personel de birleştirilmiş ve bu birleştirilme sonucunda çıkan rakamlarla analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların eğitim seviyeleri ile yöneticileri tarafından yıldırılma durumları karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak

Tablo 4. Katılımcıların Medeni Halleri ve Yıldırılma Durumlarının Karşılaştırılması (Yüzdeler ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları)

Yöneticileri tarafından							
Medeni hal		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Mann-Whitney U	p değeri
Evli	%	75,4	24,6	100	202,15	17906,000	0,000*
Bekâr	%	55,9	44,1	100	267,84		
Toplam	%	61	39	100			
İş arkadaşları tarafından							
Medeni hal		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Mann-Whitney U	p değeri
Evli	%	80	20	100	198,35	17404,000	0,000*
Bekâr	%	59,7	40,3	100	269,21		
Toplam	%	61	39	100			
Genel olarak							
Medeni hal		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Mann-Whitney U	p değeri
Evli	%	64,6	35,4	100	220,68	20352,000	0,006*
Bekâr	%	47,8	52,2	100	261,20		
Toplam	%	52,2	47,8	100			

* $p<0,05$

anlamli bir fark görülmüştür. Katılımcıların eğitim seviyeleri ile iş arkadaşları tarafından yıldırılma durumları ve genel olarak yıldırılma durumları karşılaştırıldığında ise istatistiksel olarak anlamlı farklar görülmemiştir. Tablo 5, katılımcıların eğitim seviyelerine göre yöneticilerince, iş arkadaşlarının ve genel olarak yıldırılanlar ve yıldırılmayanlar biçiminde yüzde dağılımlarını ve Kruskal-Wallis H testinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5'e göre, ön lisans (2 yıllık meslek yüksek okulu) mezunu personel, diğer eğitim seviyelerinde bulunan personele oranla yöneticilerince en fazla yıldırma eylemlerine maruz kalan personeldir. Yüksek lisans ve doktora derecesine sahip kategori oluşturulan personelin ise diğer personele oranla yöneticilerince en az yıldırma eylemine maruz kalan personel oldukları görülmektedir. Bunun bir nedeni, yüksek derecelere ve eğitim seviyelerine sahip personelin zaten yönetim kadrolarında veya bu kadrolara yakın kadrolarda olmaları şeklinde

düşünülebilir. Burada, uygun bir kıyaslama meslek yüksekokulu mezunları ile lisans ve lise mezunları arasında yapılabilir. Bu kıyaslama için adı geçen gruplara Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Lise ve ön lisans mezunu katılımcıların yöneticilerince yapılan yıldırma eylemlerine maruz kalmalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0,022<0,05$). Bu duruma göre, ön lisans mezunları, yöneticilerince yapılan yıldırma eylemlerine daha sık maruz kalmaktadırlar. Burada, lise mezunlarının, bu tip ince davranışların daha az farkında oldukları düşünülebilir.

Benzer biçimde, ön lisans ve lisans mezunu katılımcıların, yöneticilerince yapılan yıldırma eylemlerine maruz kalmalarında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0,020<0,05$). Bu duruma göre de, ön lisans mezunları, yöneticilerince yapılan yıldırma eylemlerine daha sık maruz kalmaktadırlar. Meslek yüksekokulu mezunu katılımcılar ile lisans mezunu katılımcıların bu tarz eylemlere ma-

Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Seviyeleri ve Yıldırılma Durumlarının Karşılaştırılması (Yüzdeler ve Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları)

Yöneticileri tarafından							
Eğitim seviyesi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
İlkokul ve ortaokul	%	68,8	31,2	100	201,19	16,424	0,003*
Lise	%	61,9	38,1	100	239,11		
Ön lisans	%	58,7	41,3	100	276,57		
Lisans	%	60,7	39,3	100	236,38		
Yüksek lisans ve doktora	%	76,9	23,1	100	182,65		
Toplam	%	61,9	38,1	100			
İş arkadaşları tarafından							
Eğitim seviyesi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
İlkokul ve ortaokul	%	68,8	31,3	100	242,88	7,054	0,133
Lise	%	66,7	33,3	100	243,36		
Ön lisans	%	64	36	100	257,25		
Lisans	%	62,5	37,5	100	245,04		
Yüksek lisans ve doktora	%	76,9	23,1	100	178,04		
Toplam	%	65,6	34,4	100			
Genel olarak							
Eğitim seviyesi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
İlkokul ve ortaokul	%	62,5	37,5	100	221,00	5,486	0,241
Lise	%	53,6	46,4	100	242,79		
Ön lisans	%	48	52	100	256,38		
Lisans	%	51,8	48,2	100	247,14		
Yüksek lisans ve doktora	%	69,2	30,8	100	204,58		
Toplam	%	52,9	47,1	100			

* $p<0,05$

ruz kalmaları sonrasında farklı tepkiler vermeleri beklenebilir. Lisans mezunlarının kendilerini daha iyi savunabilecek donanımına sahip olmaları akıllara gelebilir ve bunun sonucunda da kendilerine yapılan yıldırma eylemleri daha azdır denebilir.

Otellerin Yıldız Kategorilerinin Karşılaştırılması

Analizler gerçekleştirilmeden önce, iki yıldızlı otelde çalışan 16 personel, üç yıldızlı otel kategorisine dâhil edilmişlerdir. Katılımcıların çalıştıkları otellerin yıldız kategorisi ile yöneticileri tarafından yıldırılma durumları karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Aynı sonuç, katılımcıların iş arkadaşları tarafından yıldırılma durumları ve genel olarak yıldırılma durumlarının karşılaştırılmasında da geçerlidir. Tablo 6, katılımcıların çalıştıkları otellerin yıldız kategorisine göre yöneticilerince, iş arkadaşlarıncı ve genel olarak yıldırılanlar ve yıldırılmayanlar biçiminde yüzde dağılımlarını ve Kruskal-Wallis H testinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 6 incelendiğinde, yöneticilerince en fazla yıldırılan personelin 5 ve 4 yıldızlı otellerin personelleri olduğu görülmektedir. Davenport vd. (2003), hiyerarşinin fazla olduğu örgüt yapılarında yıldırmanın artabileceğini belirtmişlerdir. Sonuç-

lar, aynı durumun Türkiye'deki hiyerarşi kademelerinin fazla olduğu konaklama işletmelerinde de söz konusu olabileceğini akıllara getirebilir. Küçük işletmelerde yönetim kademeleri hem daha azdır hem de yöneticiler ile iş görenler arasında daha samimi bir iletişim söz konusu olabilmektedir. 5 ve 4 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların yıldırılma durumlarını karşılaştırabilmek için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Sonuçta, istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür ($p=0,013<0,05$). Bu sonuca göre, 5 yıldızlı otel personeli, yöneticilerce yapılan yıldırma eylemlerine daha sık maruz kalmaktadırlar.

Tablo 6 incelendiğinde, 5 ve 4 yıldızlı otellerin personelinin, mesai arkadaşlarıncı en fazla yıldırma eylemine maruz kalan personel oldukları görülmektedir. Bunun bir nedeni, büyük organizasyonlarda iş yükünün fazla olmasının yanı sıra rekabetin ve çekişmenin de fazla olması şeklinde açıklanabilir. Rekabetçi bir ortamda yükselmeyi hedefleyen personel, bazen yanlış tutumlar seçerek birbirlerine yıldırma eylemleri uygulayabilir. 5 ve 4 yıldızlı otellerde çalışan personelin mesai arkadaşlarıncı yapılan yıldırma eylemlerine maruz kalmalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için gruplara Mann-Whitney U testi uy-

Tablo 6. Katılımcıların Çalıştıkları Otellerin Yıldız Kategorisi ve Yıldırılma Durumlarının Karşılaştırılması (Yüzdeler ve Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları)

		Yöneticileri tarafından					
Otellerin yıldız kategorisi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
3	%	77,5	22,5	100	183,15	30,147	0,000*
4	%	61,2	38,8	100	233,81		
5	%	57,2	42,8	100	279,34		
Toplam	%	61,2	38,8	100			
		İş arkadaşları tarafından					
Otellerin yıldız kategorisi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
3	%	72,5	27,5	100	195,70	23,340	0,000*
4	%	63,3	36,7	100	230,54		
5	%	64,5	35,5	100	277,28		
Toplam	%	65,5	34,5	100			
		Genel olarak					
Otellerin yıldız kategorisi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
3	%	65	35	100	213,88	16,106	0,000*
4	%	55,1	44,9	100	225,05		
5	%	48,8	51,2	100	274,52		
Toplam	%	52,5	47,5	100			

* $p<0,05$

gulanmış ve sonuçta istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p=0,008<0,05$). Yine, 5 ve 4 yıldızlı otellerden katılımcıların genel karşılaştırması için Mann-Whitney U testi yapılmış ve sonuçta istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p=0,005<0,05$). Genel olarak, büyük otellerde yıldırma eylemlerinin, küçük otellere kıyasla daha fazla görülebileceğini söylemek mümkündür. Bu sonuç, örgütsel yapının büyüklüğünün ve hiyerarşinin artmasının, yıldırma eylemlerinin görülme olasılığını da arttırması anlamına gelebilir.

Otel Departmanlarının Karşılaştırılması

Katılımcıların otellerde çalıştıkları bölümler ile yöneticileri tarafından yıldırılma durumları karşılaştı-

tırıldığında, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Benzer bir sonuç, katılımcıların otellerde çalıştıkları bölümler ile genel olarak yıldırılma durumları karşılaştırıldığında da görülmektedir. Katılımcıların otellerde çalıştıkları bölümler ile iş arkadaşları tarafından yıldırılma durumları karşılaştırıldığında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Tablo 7, katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre yöneticilerince, iş arkadaşlarınca ve genel olarak yıldırılanlar ve yıldırılmayanlar biçiminde yüzde dağılımlarını ve Kruskal-Wallis H testinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 7'ye göre, otellerin insan kaynakları bölümü, çalışanların birbirlerine yıldırma eylemlerini en az

Tablo 7. Katılımcıların Otellerde Çalıştıkları Bölümler ve Yıldırılma Durumlarının Karşılaştırılması (Yüzdeler ve Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları)

Yöneticileri tarafından							
Otellerin bölümleri		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
Ön büro	%	68	32	100	232,89	6,261	0,282
Yiyecek-içecek	%	53,9	46,1	100	267,26		
Kat hizmetleri	%	72,7	27,3	100	241,41		
Muhasebe	%	66,7	33,3	100	229,90		
İnsan kaynakları	%	55,6	44,4	100	227,61		
Diğer	%	60,7	39,3	100	250,82		
Toplam	%	61,5	38,5	100			
İş arkadaşları tarafından							
Otellerin bölümleri		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
Ön büro	%	73,3	26,7	100	227,25	13,447	0,020*
Yiyecek-içecek	%	58,4	41,6	100	267,83		
Kat hizmetleri	%	68,2	31,8	100	246,59		
Muhasebe	%	53,3	46,7	100	283,37		
İnsan kaynakları	%	72,2	27,8	100	195,39		
Diğer	%	71,4	28,6	100	252,14		
Toplam	%	66	34	100			
Genel olarak							
Otellerin bölümleri		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
Ön büro	%	57,3	42,7	100	236,73	8,742	0,120
Yiyecek-içecek	%	46,1	53,9	100	257,12		
Kat hizmetleri	%	59,1	40,9	100	223,64		
Muhasebe	%	53,3	46,7	100	286,17		
İnsan kaynakları	%	44,4	55,6	100	209,94		
Diğer	%	60,7	39,3	100	267,96		
Toplam	%	130	117	100			

* $p<0,05$

yaptıkları bölümdür. Öte yandan, çalışanların birbirlerine yıldırma eylemlerini en çok uyguladıkları bölüm olarak muhasebe bölümü ve yiyecek-içecek bölümü görülmektedir. İnsan kaynakları bölümünde çalışanların, yıldırma vb. konularda daha iyi donanıma sahip olmaları beklenir. Bu durumun, sonuçlara yansıdığı düşünülebilir. Öte yandan, muhasebe bölümünün yoğun çalışan, hataya daha az yer veren ve stres içeren bir bölüm olabileceği, benzer biçimde, yiyecek-içecek bölümünün de yoğun ve uzun mesai gerektiren bir bölüm olabileceği düşünülürse, bu nedenlerden dolayı, bu bölümlerde çalışanların yıldırma faili ve/veya mağduru olma oranlarının yüksek çıktığı ifade edilebilir.

Mevcut Otelde Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması

Analizler yapılmadan önce; 6-10, 11-14, 15-19 ve 20+ biçimindeki çalışma süresi kategorileri 6-+ biçiminde birleştirilmiş ve analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların mevcut otellerinde çalışma süreleri ile yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından

yıldırılma durumları ve genel olarak yıldırılma durumları karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı farklar görülmüştür. Tablo 8, katılımcıların mevcut otellerindeki çalışma sürelerine göre yöneticilerince, iş arkadaşlarıncı ve genel olarak yıldırılanlar ve yıldırılmayanlar biçiminde yüzde dağılımlarını ve Kruskal-Wallis H testinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 8'e göre, otelde çalışma süresi ile yöneticilerin yaptıkları yıldırma eylemlerine maruz kalma yönünde ters orantı vardır. Bir otelde uzun yıllar çalışıldıkça, o otelde yöneticilerin yapabilecekleri yıldırma eylemlerine maruz kalma ihtimali azalmaktadır. Bu durum, kişinin zamanla hem iş tecrübesinin hem de çalıştığı yere uyumunun artması sebebiyle mantıklı bir sonuçtur. Bunun yanı sıra, bir çalışanın zamanla yönetim kademelerine geçmesi ve sonuçta kendisinin de bir yönetici olması nedeniyle de, yöneticilerce yapılan yıldırma eylemlerine maruz kalmaması beklenebilir.

Tablo 8'de, çalışılan süre ile iş arkadaşlarıncı yıldırılmaya uğrama arasında da ters orantı oldu-

Tablo 8. Katılımcıların Mevcut Otellerindeki Çalışma Süreleri ve Yıldırılma Durumlarının Karşılaştırılması (Yüzdeler ve Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları)

		Yöneticileri tarafından					
Otelde çalışma süresi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
1 yıldan az	%	58,7	41,3	100	290,19	48,420	0,000*
1-3	%	57,4	42,6	100	226,39		
4-5	%	59,3	40,7	100	207,50		
6-+	%	84,6	15,4	100	160,46		
Toplam	%	61,1	38,9	100			
		İş arkadaşları tarafından					
Otelde çalışma süresi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
1 yıldan az	%	63,8	36,2	100	283,02	72,900	0,000*
1-3	%	60,7	39,3	100	273,70		
4-5	%	70,4	29,6	100	176,17		
6-+	%	80,8	19,2	100	120,04		
Toplam	%	65,5	34,5	100			
		Genel olarak					
Otelde çalışma süresi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
1 yıldan az	%	52,2	47,8	100	275,95	35,926	0,000*
1-3	%	44,3	55,7	100	263,19		
4-5	%	51,9	48,1	100	194,31		
6-+	%	73,1	26,9	100	163,38		
Toplam	%	52,4	47,6	100			

*p<0,05

ğu gösterilmektedir. Gerçekten de, insanlar genç yaşlarda daha hırslı, tecrübesiz ve hataya meyilli olabilirler. Buna benzer zaafı olan genç bir çalışanın, yıldırma yapma veya yıldırılmaya maruz kalma ihtimali yüksek olabilir. Ancak; zamanla tecrübenin artması, hırsın azalması, olaylara ve olgulara bakış açısının değişmesi ve mesleki doyuma ulaşma sonucu, yıldırma yapma veya yıldırılmaya uğrama ihtimallerinin azalmasının söz konusu olabileceği düşünülebilir. Otellerde, bir yıldan az ve 1-3 yıl arası bir süredir çalışan personelin, iş arkadaşlarının yaptıkları yıldırma eylemlerine maruz kalmaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı, Mann-Whitney U testi ile incelenmiş ve sonuçta istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($p=0,552>0,05$).

Katılımcıların mevcut otelde çalışma süreleri ile genel olarak yıldırma eylemleriyle karşılaşmalarına bakıldığında, Tablo 8'e göre, bir yıldan daha az süredir çalışan personel, yıldırma eylemlerine en fazla maruz kalan personeldir. Bu süreyi, 1-3 yıl arası çalışma süresi izlemektedir. Personelin mev-

cut otelde çalışma süresi arttıkça, yıldırılmaya uğrama durumları azalmaktadır. Dolayısıyla, otelde çalışma süresi ile yıldırılmaya maruz kalma arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Sektörde Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması

Analizler yapılmadan önce; 6-10, 11-14, 15-19 ve 20-+ biçimindeki çalışma süresi kategorileri 6-+ biçiminde birleştirilmiş ve analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların sektörde çalışma süreleri ile yöneticileri, iş arkadaşları ve genel olarak yıldırılmaya durumları karşılaştırıldığında, her üç kategoride de istatistiksel olarak anlamlı farklar saptanmıştır. Tablo 9, katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre yöneticilerince, iş arkadaşlarınca ve genel olarak yıldırılanlar ve yıldırılmayanlar biçiminde yüzde dağılımlarını ve Kruskal-Wallis H testinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 9 incelendiğinde, bir personelin sektörde çalışma süresi arttıkça, yıldırılmaya maruz kalma olasılığının azaldığı görülmektedir. Yöneticilerin, sektörde tecrübeli, işi bilen personele kıyasla sek-

Tablo 9. Katılımcıların Sektördeki Çalışma Süreleri ve Yıldırılma Durumlarının Karşılaştırılması (Yüzdeler ve Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları)

Yöneticileri tarafından							
Sektörde çalışma süresi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
1 yıldan az	%	47,2	52,8	100	286,31	64,883	0,000*
1-3	%	58,5	41,5	100	285,35		
4-5	%	60	40	100	228,45		
6-+	%	73,3	26,7	100	171,26		
Toplam	%	60	40	100			
İş arkadaşları tarafından							
Sektörde çalışma süresi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
1 yıldan az	%	52,8	47,2	100	284,88	66,324	0,000*
1-3	%	66	34	100	288,16		
4-5	%	65	35	100	228,65		
6-+	%	73,3	26,7	100	170,54		
Toplam	%	64,2	35,8	100			
Genel olarak							
Sektörde çalışma süresi		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Sıra ortalaması	Ki-kare	p değeri
1 yıldan az	%	40,3	59,7	100	237,82	35,926	0,000*
1-3	%	52,8	47,2	100	302,90		
4-5	%	47,5	52,5	100	248,00		
6-+	%	62,7	37,3	100	194,98		
Toplam	%	51,3	48,8	100			

* $p<0,05$

törde henüz yeni olan personele, özellikle persone-
lin bilgisizliğinden de istifade ederek, emir-komu-
ta kisvesi altında yıldırma eylemlerini uygulama-
sının daha kolay olacağı düşünülebilir. Sektörde,
bir yıldan az ve 1-3 yıl arası bir süredir çalışan
gruplardaki katılımcıların, yöneticilerinin yaptıkları
yıldırma eylemlerine maruz kalmaları açısından
istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı,
Mann-Whitney U testi ile incelenmiş ve sonuçta
istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir
($p=0,736>0,05$).

Tablo 9'a göre, yine sektörde daha az tecrübeye
sahip personelin iş arkadaşları tarafından yapılan
yıldırma eylemlerine, sektörde daha uzun yıllarını
geçirmiş personele oranla daha fazla maruz kaldıkları
anlaşılmaktadır. 1-3 yıl arası tecrübeye sahip
personelin, diğer mesai arkadaşlarının yaptıkları
yıldırma eylemlerine en fazla maruz kalan grup
oldukları görülmektedir. Sektörde, bir yıldan az ve
1-3 yıl arası bir süredir çalışan gruplardaki katılımcıların,
iş arkadaşlarının yaptıkları yıldırma eylemlerine
maruz kalmaları açısından istatistiksel olarak
anlamlı bir fark olup olmadığı, Mann-Whitney
U testi ile incelenmiş ve sonuçta istatistiksel olarak
anlamlı bir fark görülmemiştir ($p=0,763>0,05$).

Tablo 9'a bakarak sektörde çalışma süresi ile yıldır-
maya maruz kalma durumu genel olarak de-
ğerlendirildiğinde, en çok 1-3 yıl arası bir süredir
sektörde çalışmakta olan personelin, en az ise 6 yıl
ve daha uzun bir süredir sektörde çalışmakta olan
personelin yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları
görülmemiştir.

TARTIŞMA

Bu araştırma dâhil, yıldırma eylemleri ile ilgili bir-
çok araştırma mağdurlara dayalı, onların görüşle-
rini, düşüncelerini temel alarak gerçekleştirilmiştir.
Bu durum, doğal olarak yapılan araştırmalara
mağdurların bakış açısını ve ön yargılarını taşımış
olabilir. Bütün resmi görmek için yıldırma uygu-
ladıkları öne sürülenlerin de (örn. yöneticiler) gö-
rüşlerine başvurulmalı, onlara yönelik araştırmalar
yapılmalıdır. Benzer biçimde, yöneticilerin de ast-
ları tarafından yıldırılabilirliği akıllara gelmeli ve
astların yıldırma eylemlerini de araştıran çalışma-
lar yapılmalıdır.

Yıldırma ile ilgili araştırmalarda, farklı ülkeler-
den farklı sonuçlar çıktığı görülmektedir. Ayrıca,
yurt dışında farklı ülkelerden birçok araştırmacı-
nın bir araya gelerek konuyla ilgili ortak çalışma-

lar yaptıkları ve bu çalışmalarını yayımladıkları da
görülmemiştir. Bu şekilde, farklı ülkelerden araş-
tırmacıların ortak bir çalışma yapması, hem farklı
ülkelerde konunun daha iyi anlaşılmasına hem de
farklı görüş ve sonuçların en aza indirgenerek belli
noktalarda görüş birliğine varılmasına olanak tanı-
yacaktır.

Bu araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile yıldır-
ma eylemleriyle karşılaşma durumları karşılaştırıl-
dığında, cinsiyetler arasında istatistiksel olarak an-
lamlı bir fark çıkmamıştır. Bu durum; Leymann'ın
(1996), Rayner'in (1997), Soares'in (2002), Djurkovic
McCormack ve Casimir'in (2004), Carnero ve Mar-
tinez'in (2005) ve Çalışkan'ın (2005) araştırmalarına
benzer bir durumdur. Şu ana kadar yapılan araştı-
rmalar, yıldırma mağduru olmanın cinsiyetten ba-
ğımsız bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

Öte yandan, araştırmaya katılanların yaş, mede-
ni durum, mevcut oteldeki ve sektördeki çalışma
süreleriyle ilgili niteliklerine bakıldığında; genç,
bekâr ve hem çalıştığı otelde hem de sektörde tec-
rübesiz olanların yıldırma eylemleriyle daha çok
karşılaşılabildikleri görülmüştür.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları oteller ile
yıldırma eylemlerine maruz kalmaları incelendi-
ğinde, 5 ve 4 yıldızlı otellerde çalışan personelin
hem yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından hem
de genel değerlendirmede 3 yıldızlı otellerde çalış-
an personele oranla daha fazla yıldırma maruz
kaldıkları sonucu çıkmıştır. Davenport vd. (2003),
hiyerarşinin fazla olduğu örgüt yapılarında yıldır-
manın artabileceğini belirtmişlerdir. Bu araştı-
madan çıkan sonuç, aynı durumun Türkiye'deki
hiyerarşi kademelerinin fazla olduğu konaklama
işletmelerinde de söz konusu olabileceğini akıllara
getirebilir. Otellerin departmanlarına bakıldığında
ise, muhasebe ve yiyecek-içecek bölümlerine bağlı
çalışanların, diğer bölümlerdeki çalışanlara göre
daha çok bu eylemlere maruz kaldıkları görülmek-
tedir. Bu araştırmada, yıldırma eylemlerinin en az
görüldüğü bölüm ise insan kaynakları bölümü ol-
muştur.

Bu araştırmaya katılanların yaklaşık yarısı (%47),
yıldırma uğradıklarını ifade etmişlerdir. Eğitim
düzeyinin düşüklüğü, uygulamalarda standart-
ların olmayışı ve bunun tersine çalışanlar arası
ayrımcılığın olması, yıldırma eylemlerine dair bi-
linçsizlik ve bu eylemlere karşı herhangi bir yaptırı-
mın olmayışı gibi nedenlerden dolayı, Türkiye'de
yıldırma maruz kalma oranının yüksek olduğu
söylenbilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yıldırma süreci, yönetimin ya da personelin, iş yerindeki belirli kişi ya da kişilerin (çalışanların) kendilerine olan güvenlerini, iş konusundaki yetkililiklerini ve verimliliklerini, başarılarını, sağlıklarını hedef alan birtakım zararlı davranışlarda bulunmalarıyla başlamaktadır. Bu sürecin başından sonuna kadar, hedef alınan kişilere sistematik bir biçimde yıldırma eylemleri gerçekleştirilmektedir. Dünyanın pek çok ülkesinde yapılan araştırmalarla konunun önemine dikkat çekilmeye çalışılmış, çalışanların ve kurumların da ötesine geçilerek bu eylemlerin topluma olan etkileri üzerinde durulmuştur. Bir işletmenin en önemli kaynağı olarak addedilen "insan", daha uzun yıllar çalışıp kendisine, ailesine, çalıştığı kuruma ve topluma faydalı olabilecekken, yıldırma eylemleri sonucu iş göremez hale gelmekte ve zamanla durumu daha da kötüleşerek adeta yok oluşa sürüklenmektedir. Bu durumun önüne geçmek, ancak bu problemi kabullenmek ve çözüm üretmeye çalışmakla mümkün olabilir. Bu eylemlerin ortaya çıkış nedenleri tespit edildikçe, erken müdahaleler mümkün olacaktır ve olumsuz durum daha da kötüleşmeden sonlandırılabilir. Bu anlamda, yönetime, özellikle de insan kaynakları birimine ve yöneticilerine, büyük görevler düşmektedir.

Yıldırma, üzerinde özenle durulması gereken karmaşık bir konudur. Yıldırma faillerinin ve mağdurlarının kişilik özelliklerinin yıldırmanın ortaya çıkmasında rol oynadığı, kuramsal olarak düşünülmektedir. Bu konuda da, deneysel araştırmalar ve çalışmalar yapılabilir. Öte yandan, işletmeler de kontrolleri altında bulunan ve müdahale edebilecekleri alanlarda, yıldırmanın ortaya çıkış nedenlerine odaklanabilir ve bu nedenleri ortadan kaldıracıdır.

Hem Leymann (1996) hem de Einarsen (2000), uzun süre çözüme kavuşmayan kişiler arası çatışmaların, eğer bu çatışmalara uygun müdahaleler yapılmıyorsa, yıldırma yöneldiğini savunmuşlardır. Böylece yıldırma, kendi başına örgütlerdeki insan etkileşiminin doğal bir sonucu olabilmekte ya da örgütlerde ve çalışma gruplarında kaçınılmaz olarak mevcut olan birçok çatışmadan bazılarının potansiyel sonucu olabilmektedir. Olumsuz örgüt iklimi, aşırı iş yükü ve tatmin sağlamayan ilişkilerin turizm çalışanlarında strese yol açması sonucu ortaya çıkabilecek yıldırma eylemlerini, işletme yöneticileri, işletmelerinde stresi azaltmaya veya

kontrol etmeye çalışarak ortadan kaldırmaya gitmelidirler.

İşletmelerde yıldırma ve zorbalık olaylarının genelde otokratik, duyarsız ve kötü yönetimle birlikte anıldığı konuyla ilgili çalışmalarda görülmektedir. Bu tarz bir yönetim biçimi, sadece çalışanların morallerini bozmakla kalmamakta, aynı zamanda işletme için olumsuz sonuçlar üretmektedir. İşletmeler, dayatmacı bir yönetim tarzı yerine, işletmede çalışanların ve iş gruplarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak onların kişisel ve mesleki bütünlüklerine dayalı bir iş birliğini destekleyen yönetim anlayışını benimsemelidirler. Yıldırmanın gelişebilmesinin, ancak yönetimin doğrudan ya da dolaylı olarak yıldırma göz yumması ile mümkün olabileceği bilinmelidir. Öte yandan, birçok yıldırma failinin yönetici kademesinde olanlar arasından çıktığı da bir gerçektir. Eğer, yıldırma eylemlerinin olmadığı bir iş çevresi geliştirilmek isteniyorsa, yönetim yıldırma doğrudan ya da dolaylı katkı sağlayabilecek uygulamalarını ciddi anlamda gözden geçirmeli ve kontrol etmelidir.

İnsan kaynakları yönetiminin, yıldırma eylemleri ile ilgili atabileceği ilk adım, işletmede yıldırma eylemlerinin olup olmadığını ya da olması için potansiyel durumların olup olmadığını tespit etmektir. Çalışanların işe devamsızlığının artıyor olması, başka yerlerde çalışmaya yönelik taleplerin gelmesi, çalışanlarda davranış değişikliği ve iş performanslarında düşüş, yıldırmanın işaretleri ve habercileri olabilir. Bu aşamada, şu hususlara da dikkat etmek gerekmektedir:

- İşletmede geniş çaplı yeniden yapılanma ya da teknolojik değişiklik, yıldırma riskini artırıcı bir ortam oluşturabilir.
- İşletmede çalışmaya yeni başlayanlar ya da yaşı, cinsiyeti, dini inancı veya ırkından dolayı işletmede azınlık olan bazı çalışanlar, diğer çalışanlara kıyasla yıldırma maruz kalma açısından daha büyük bir risk altında olabilir.
- Şakayı ya da muzipliği tolere eden iş yerleri gibi, zayıf çalışma ilişkileri ve zayıf iletişim, zorbalık ve yıldırma davranışlarına katkı sağlayabilir.
- Personel eksikliği, yetersiz iş tanımları, işler ve çalışmalarla ilgili politika ve prosedürlerin olmayışı, işle ilgili konular başta olmak üzere eğitim ve danışmanlığın olmayışı, yıldırmanın oluşmasını ve yayılmasını etkileyebilir.

Yine, bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi için önerilebilecek bazı uygulamalar şunlar olabilir:

- Yıldırma karşıtı politikalar hazırlanmalıdır. Üst yönetim, yıldırma eylemlerini önlemede kararlı olduğunu ve yıldırmanın kesinlikle hoş görülmeceğini vurguladıkları bir ifadeye bu politikada yer vermelidir. Yıldırmanın tanımı yapılmalı ve işletmede nelerin yıldırma davranışı sayılabileceği sıralanmalıdır. Politikanın nasıl uygulanacağı da anlatılmalıdır. Ayrıca, çalışanlara danışarak işletme içi bir davranış kodu ya da politikası yazılmalıdır.
- Personele yönelik eşit yaklaşım, her seviyedeki çalışanla açık iletişim ve personelin çalışma koşullarını etkileyecek konularda onların da karar verme sürecine katılımları sağlanmalıdır.
- Çalışanlardan gelecek şikâyetler dikkate alınmalı, şikâyetlerin üzerine ciddiyetle gidilmeli ve gereken soruşturma gerçekleştirilerek suçlular cezalandırılmalıdır. Soruşturma sonlanana kadar şikâyetler gizli tutulmalıdır.
- Çalışanların yıldırma eylemleri ile ilgili olarak her an temasa geçebilecekleri, yaşadıklarını, şikâyetlerini anlatabilecekleri uzman bir personel atanmalıdır. Bu personel, yıldırma konularında eğitilmiş olmalıdır ve yıldırmanın sona ermesi için izlenecek yolları bilmeli ve uygulamalıdır/uygulatmalıdır.

TEŞEKKÜR

Araştırma anketlerinin otellerinde uygulanmasına izin veren ve bu esnada her türlü kolaylığı ve yardımı esirgemeyen çok değerli otel sahipleri ve yöneticilerine teşekkürlerimizi sunarız.

KAYNAKÇA

- Akoğlan Kozak, M. ve Uca, S. (2007). İş Yerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing), *Anahtar Dergisi*, 19 (223): 20-21.
- Aktop, N. G. (2006). Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Bassman, E. S. (1992). *Abuse in the Workplace: Management Remedies and Bottom Line Impact*. Westport CT: Quorum Books.
- Bilgel, N., Aytaç, 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.
- Brodsky, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. Toronto, Ontario, Canada: Lexington Books, DC Heath'den aktaran Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach, *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4): 379-401.

- Carnero, M. A. ve Martinez, B. (2005). Economic and Health Consequences of the Initial Stage of Mobbing: The Spanish Case. Very Preliminary. Erişim tarihi: 21 Mart 2007, http://www.webmeets.com/files/papers/SAE/2005/104/CM05_june05.pdf.
- Çalışkan, O. (2005). Turizm İşletmelerinde Çalışanlara Yapılan Yıldırma Davranışları. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İçel: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003). *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*. (Birinci Basım). İngilizce'den Çeviren: Osman Cem ÖNERTOY. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Di Martino, V., Hoel, H. ve Cooper, C. L. (2003). Preventing Violence and Harassment in the Workplace, *EU 2003 Report*. [Electronic version]. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Djurkovic, N., McCormack, D. ve Casimir, G. (2004). The Physical and Psychological effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of the Psychosomatic and Disability Hypotheses, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7 (4): 469-497.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach, *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4): 379-401.
- Einarsen, S. ve Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 185-201.
- Einarsen, S. ve Raknes, B. I. (1997). Harassment at Work and the Victimization of Men, *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Einarsen, S., Raknes, B. R. ve Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality-An Exploratory Study, *The European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4): 381-401.
- Einarsen, S., Matthiesen, S. B. ve Skogstad, A. (1998). Bullying, Burnout and Well Being among Assistant Nurses, *The Journal of Occupational Health and Safety*, 6 (14): 563-568.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C.L. (2003). The Concept of Bullying at Work: The European Tradition. İçinde S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf ve C.L. Cooper (Editörler), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis'ten aktaran Lewis, D. (2004). Bullying at Work: The Impact of Shame among University and College Lecturers, *British Journal of Guidance & Counselling*, 32 (3): 281-299.
- Hoel, H. ve Cooper, C. (2000). Destructive Conflict and Bullying at Work. [pdf file]. University of Manchester Institute of Science and Technology. Launch of the Civil Service Race Equality Network. Erişim tarihi: 04 Eylül 2007, <http://www.csren.gov.uk/UMISTreportHelgeHoel1.PDF>.
- Hoel, H. ve Einarsen, S. (2003). *Violence at Work in Hotels, Catering and Tourism*. Working Paper. [Electronic version]. Genova: International Labour Office.
- Kök, S. B. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16): 433-448.
- Krejcie, R.V. ve Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610'dan aktaran Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. SPSS 10.0-12.0 for Windows. (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, *Violence and Victims*, 5 (2): 119-126.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 165-184.
- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and the Development of Post Traumatic Stress Disorder, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 251-276.
- Matthiesen, S. B., Raknes, B. I. ve Rökkum, O. (1989). Mobbing på arbeidsplassen [Bullying at work], *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 26, 761-774'ten aktaran Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach, *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4): 379-401.
- Namie, G. (2003). Workplace Bullying: Escalated Incivility, *Ivey Business Journal Online*, 68 (2): 1-6.
- Olweus, D. (1991). Bully/Victim Problems among Schoolchildren: Basic Facts and Effects of a School Based Intervention Program. İçinde K. Rubin ve D. Pepler (Editörler), *The Development and Treatment of Children Aggression* (ss. 411-448). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Piñuel, Y. ve Zabala, I. (2002). *La Incidencia del Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo in España*, Universidad de Alcala, Unpublished'den aktaran Hoel, H. ve Einarsen, S. (2003). *Violence at Work in Hotels, Catering and Tourism. Working Paper*. [Electronic version]. Genova: International Labour Office.
- Rayner, C. (1997). The Incidence of Workplace Bullying, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7 (3): 199-208.
- Soares, A. (2002). Bullying: When Work Becomes Indecent. Erişim tarihi: 25 Şubat 2007, <http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20report%20soares.pdf>
- Tınaz, P. (2006). *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. SPSS 10.0-12.0 for Windows*. (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

İNTERNET KAYNAKÇASI

- www.antalyakulturturizm.gov.tr
www.banbullyingatwork.com
www.surveysystem.com