

# YILDIRMA EYLEMLERİNİN OTEL PERSONELİNİN VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ

Mehmet YEŞİLTAŞ\*  
Burak Murat DEMİRÇİVİ\*\*

## ÖZET

Bu çalışma, turizm sektöründe çalışanların kendi bakış açılarına göre, yıldırma eylemlerinin performanslarına ve verimliliklerine etkisinin tespiti ve çıkan sonuçların insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında bir anket hazırlanmış ve Antalya ilinin merkez ilçesindeki T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığınca verilen turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmelerinde çalışan 510 personele araştırmacılar tarafından uygulanmıştır. Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda, çalışanların %47'sinin LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçütlerine göre yıldırma mağduru oldukları anlaşılmıştır. Yıldırma eylemlerinin verimliliğe etkilerini inceleyebilmek için yıldırma eylemlerine maruz kalan gruptaki katılımcılar ile yıldırma eylemlerine maruz kalmayan gruptaki katılımcıların performansları, motivasyonları, genel olarak işe bakışları ve sağlık durumları ile ilgili anketteki ifadelerle verdikleri "evet" ve "hayır" cevapları çapraz tablolar ve ki-kare testi ile karşılaştırılmıştır. On sekiz ifadeden altısında grupların cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamışken, geri kalan on iki ifadede yıldırma mağdurlarının aleyhinde istatistiksel olarak anlamlı farklar çıktığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Yıldırma, LIPT, Verimlilik, Antalya.

## THE IMPACT OF MOBBING ACTIVITIES ON THE EFFICIENCY OF PERSONNEL WORKING IN HOTEL ESTABLISHMENTS

### ABSTRACT

This study, according to viewpoints of those working in tourism sector, aims to reveal the impact of mobbing activities on the efficiency of tourism workers and evaluate the results found through the study's research process in view of human resource management. A questionnaire has been prepared within the research and exercised with 510 personnel working in accommodation establishments that have "tourism establishment certificate", which is issued by the Ministry of Culture and Tourism, in the center district of Antalya by the authors. After the evaluation of data, it has been found that 47% of the personnel were mobbed according to the LIPT criteria (Leymann Inventory of Psychological Terror). In order to see the impact of mobbing activities on the efficiency of

\* Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi (Doç. Dr.)

\*\* Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Çaycuma Meslek Yüksekokulu (Öğr. Gör.)

the personnel, participants have been divided into two different groups: "being mobbed" and "not being mobbed". Thereafter, the "yes-no" replies of these two groups for the statements about their performance, motivation, work commitment and well-being have been compared by using crosstabs and Pearson's Chi-Square test. There are not statistically significant differences in six out of eighteen items; but, as for the rest twelve items, statistically significant differences are observed against the "being mobbed" personnel.

**Key Words:** Mobbing, Bullying, LIPT, Efficiency, Antalya.

## **GİRİŞ**

Sürekli eleştirinin, hakaret ya da saldırganlık belirtilerinin, kişiye yönelik fiziksel taciz ve tehditlerin yaygın olduğu düşmanca bir iş çevresinin varlığı, hem kamu hem de özel sektörde çalışan birçok personel için bir gerçektir. Latince "mobile vulgus" sözcüklerinden gelen ve şiddet uygulayan kanunsuz kalabalık anlamındaki "mob" fiilinden türetilmiş olan "mobbing" (Davenport vd., 2003: 3) terimi, İskandinavya'da (İsveç, Norveç, Finlandiya) yaygın olarak bir iş görene ya da yöneticiye iş arkadaşlarınınca, astlarınca veya üstlerince sistemli ve tekrarlı olarak bir süre boyunca kötü davranıldığı, mağdur edildiği ve hatta şiddet içeren davranışlarda bulunulduğu durumları tanımlamak için kullanılmaktadır.

Bu terim ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen bir bilim adamı (etolojist) olan Lorenz tarafından, 1960'larda bir grup küçük hayvanın daha büyük, tek bir hayvanı (bir grup kazın bir tilkiyi) korkutmak için yaptıkları saldırıları tanımlamada kullanılmıştır (Davenport vd., 2003: 3). 1972'de Heinemann, ders esnasında sınıf arkadaşlarının birbirlerine neler yapabileceğiyle ilgilenmiş ve küçük gruplardaki çocukların genelde tek bir çocuğa karşı yönlendirdikleri yıkıcı, zararlı davranışları tanımlamak için bu terimi kullanmıştır (Leymann, 1996: 4).

1980'lerin başında Leymann, benzer türde davranışların iş yerlerinde de mevcut olduğunu tespit etmiştir. Leymann, kendisinin bu fenomenle 1984'te tanıştığını, ancak bu fenomenin kesinlikle çok eski ve her kültürde bu kültürlerin başlangıcından beri var olduğunu belirtmiş ve bu fenomenin, 1982'de başlayan ve 1983'te küçük bir bilimsel raporla sonuçlanan bir araştırmaya kadar sistemli bir biçimde tanımlanmadığını ifade etmiştir (Leymann, 1996: 2).

“Mobbing”, iş arkadaşları ya da hiyerarşik olarak ast ya da üst olanlar arasında hedef alınan kişiyi işten soğutmak, performansını düşürmek, istifa etmesini ya da emekli olmasını sağlayabilmek amacıyla, tekrarlı bir biçimde onu küçük düşüren, doğrudan ama daha da çok dolaylı saldırılardan oluşan olumsuz davranışlar biçimidir.

Çobanoğlu, (2005: 19-20), “mobbing” teriminin tıp dünyasında incelenen bir hastalık adı gibi literatüre girmiş olduğunu, birçok ülkede aynı şekilde, hiç değiştirilmeksizin kabul gördüğünü ve Türkçede “mobbing” olgusunu açıklayan güzel sözcüklerden birisinin de “yıldırma” olduğunu; bunun yanı sıra “iş yeri sendromu”, “iş yerinde duygusal linç”, “iş yerinde psikolojik terör”, “iş yeri travması”, “iş yerinde zorbalık”, “iş yerinde psikolojik taciz”, “iş yerinde duygusal saldırı”, “duygusal taciz” ve “zorbalık” gibi terimlerin de bu olguya karşılık olarak önerilebileceğini belirtmiştir.

İlgili alan literatürüne bakıldığında, iş yerinde bu tip düşmanca davranışlar için kullanılan bir diğer terimin, İngilizce’de “kabadayılık”, “zorbalık” (Metro Collins Cobuild Essential Dictionary, 1994: 125) anlamlarına gelen “bullying” olduğu görülmektedir. 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 yerindeki “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).

Leymann’ın (1996: 5) “mobbing” tanımı 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 ve uzun bir süre 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 ey-

lemler karşısında savunmada zorluk yaşadıkları bir durum"dur. Yazarlar, her iki tarafın eşit güçte olduğu ya da tek bir olaydan oluşan durumların yıldırma olamayacağını da eklemiştir.

## **1. İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

Yıldırma eylemleri bir ülkeye veya kültüre özgü olmayıp bir çok ülkede farklı şekillerde iş ortamında görülebilmektedir. Bu bölümde yıldırma eylemleri üzerine farklı ülkelerde yapılmış araştırmalar ve bu araştırmalara ait bulgulara değinilecektir.

Björkqvist vd.nin (1994: 177) Finlandiyalı 338 üniversite çalışanı (%46 erkek, %54 kadın) ile gerçekleştirdikleri bir araştırmada, bayanların %24'ü ve erkeklerin %17'si yıldırma mağduru sayılmışlar ve bu mağdurlarda; yüksek seviyede depresyon, kaygı ve saldırganlık gözlenmiştir. Mağdurlara göre bu hisler, istisnasız olarak maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin doğrudan birer sonucudur.

Einarsen vd.nin (1998: 563) Norveç psikiyatri koğuşundaki 99 hemşire ve asistan hemşire ile yaptıkları araştırmada, hemşirelerden %10'u iş yerinde yıldırma maruz kaldıklarını belirtmişlerdir Yıldırma 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.

Soares'in (2002), Kanada Quebec Sendika Merkezinin (Centrale des syndicats du Québec-CSQ) 660 üyesiyle yıldırma ve yıldırmanın sendika üyelerinin ruhsal sağlıkları üzerindeki etkilerini araştırmak için yaptığı çalışmasında, LIPT ölçeğine göre, katılımcıların %13'ü yıldırma mağduru olduklarını ifade etmişlerdir. Genel sonuçlar, psikolojik çöküntü semptomlarının, iş yerinde yıldırma hedef olmuş insanlar arasında yıldırma maruz kalmamış olanlara kıyasla daha fazla oranda olduğunu göstermektedir. Şu an yıldırma hedef olan insanların psikolojik çöküntü ortalaması, yıldırılmamış olanlardan %140 daha yüksektir. Son iki ay içinde yıldırma maruz kalan üyelerin psikolojik çöküntü ortalaması, yıldırma maruz kalmamış üyelere kıyasla %93 daha yüksektir.

Hayal kırıklığına uğramış ya da korkmuş yıldırma mağdurlarının, bazı durumlarda Travma Sonrası Stres Bozukluğunu (Post-Traumatic Stress Disorder) yaşadıkları görülmüştür (Leymann ve Gustafsson, 1996; Davenport vd., 2003). Richards ve Freeman (2002), iş yerinde yıldırma eylemlerine

maruz kalmanın stres, çaresizlik, depresyon, öfke ve etkisizlikle sonuçlandığını yazmışlardır (Aktaran: Lewis, 2004: 286).

Turney'e göre (2003: 2), iş yerinde devam eden yıldırma eylemleri, mağdurların öz saygılarını ve iş performanslarını zedelemektedir. Bu durum, akabinde, mağdurların ruhsal sağlığını ve sonunda da iş yapma becerilerini bozmaktadır. Birkaç araştırma daha (Mikkelsen ve Einarsen 2002; Vartia, 2001; Einarsen ve Raknes, 1997; Niedl, 1996) iş yerlerinde yıldırma eylemlerinin, neden olduğu stres, depresyon vb. ile çalışanların psikolojik sağlıkları ve iş tatminleri üzerindeki başlıca olumsuz etkilerini göstermiştir.

Bilgel vd.nin (2006) Bursa'daki resmi sağlık, eğitim ve güvenlik kurumlarından 877 kişi ile yaptıkları çalışmada, yıldırma eylemlerine maruz kaldıklarını rapor eden katılımcıların, bu eylemlere maruz kalmadıklarını belirten katılımcılara kıyasla iş tatmininde daha düşük puanlar aldıkları, fakat iş stresi, kaygı ve depresyonda daha yüksek puanlar aldıkları görülmüştür.

## 2. YÖNTEM

Araştırma için bir anket hazırlanmış ve Temmuz 2007'de Antalya merkez ilçedeki "turizm işletmesi belgesi"ne sahip 12 otelde, otellerin çalışanlarına uygulanmıştır. Yazarlar, otellerde yetkili kişilere anketin içeriğini açıklamışlardır. Bu aşamada, mümkün olan en fazla sayıda otele ve çalışana ulaşılacak istenmiş olmasına rağmen, yoğun çalışma temposu gerekçesiyle birçok otel yönetimi, anketlerin uygulanmasını kabul etmemişlerdir. Sonuç olarak, anket 12 otelden 510 personele uygulanabilmiştir. Araştırmada, anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Araştırmada, katılımcıların yıldırma eylemlerine maruz kalıp kalmadıkları LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçütleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Leymann, 1990 yılında kısa adıyla LIPT olarak bilinen bir yıldırma eylemleri envanteri geliştirmiştir (Leymann, 1996: 10). Ankette, bu envanterdeki yıldırma eylem biçimlerine yer verilmiş ve bu eylemlere yönelik 5 sıklık derecesi (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" şeklinde konmuştur. Katılımcılardan, anketteki yıldırma eylemlerinden herhangi birine veya birkaçına 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. Bu aşamada, yeniden kodlama yapılarak yukarıdaki sıklık değerlerinden (4) ve (5) puanlarını alan, yani yıldırma mağduru olan katılımcıla-

ra (1) puanı verilmiştir. Daha önce (1), (2) ve (3) puanlarını alan, yani yıldırma mağduru olmayan katılımcılara ise (0) puanı verilmiştir. Bu süreç sonrasında, yıldırılan ve yıldırılmayan çalışanların sayıları ve yüzdeleri bulunmuştur. Anketin bu bölümüne verilen cevaplar, "Cronbach's Alpha" güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve test sonucunda  $\alpha=0,951$  alfa değerinin çıktığı görülmüştür. Bu bağlamda, anketin bu kısmının güvenilir olduğu ifade edilebilir ( $0,80 < \alpha < 1$ ).

Anketin ikinci bölümünde ise, konuyla ilgili kaynak araştırması esnasında incelenen kitap ve makalelerde özellikle de yıldırmanın bireysel sonuçları olarak yer verilen, çalışanların verimliliğine etki edebilecek bazı psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar ve eylem biçimleri derlenmiş ve ankette yer almıştır. Bu bölüm on sekiz yargıdan oluşmuştur ve katılımcılara "evet" ya da "hayır" biçiminde işaretleme yaptırılarak bu bölümde yer alan durumları yaşayıp yaşamadıkları katılımcılar nezdinde tespiti çalışılmıştır.

Anketin verimlilikle ilgili on sekiz yargıyı içeren ikinci bölümü de Cronbach's Alpha testine tabi tutulmuştur ve bu bölümün de güvenilirlik katsayısının test sonrasında  $\alpha=0,826$  olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, anketin bu bölümünün de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir ( $0,80 < \alpha < 1$ ).

### **3. BULGULAR**

#### **3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Anketin katılımcıları, 210 kadın (%41) ve 300 (%59) erkekten oluşmuştur. Katılımcıların neredeyse 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. Katılımcılardan %69'u bekâr ve %26'sı evlidirler. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%33) lise mezunu oldukları ve daha sonra %29'unun meslek yüksek okulu mezunu oldukları gözlenmiştir. Ankete katılanların %65'i 5 yıldızlı, %19'u 4 yıldızlı ve %16'sı 3 yıldızlı otellerde çalışmaktadırlar.

#### **3.2. Otel İşletmelerindeki Yıldırma Eylemlerinin İş gören Verimliliğine Etkileri**

Araştırmaya katılan 510 katılımcının ankete verdikleri cevapların değerlendirilmesi sonrasında, 240 (%47) katılımcının LIPT ölçütlerine göre yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları, 270 (% 53) katılımcının ise bu durumun dışında oldukları ortaya çıkmıştır. Yıldırma eylemlerinin iş gören verimliliğine

etkilerini saptamak için yıldırma eylemlerine maruz kalanlar “yıldırılanlar” ismi ile bir grupta ve bu eylemlere maruz kalmayanlar ise “yıldırılmayanlar” ismi ile ikinci bir grupta toplanmışlardır. Daha sonra, bu gruplardaki katılımcıların verimlilikle ilgili sorulara verdikleri “evet” ve “hayır” cevapları çapraz tablolar ve Ki-kare analizi ile karşılaştırılmıştır.

**3.2.1. Grupların “İş performansım ve motivasyonum azaldı, bir işe konsantre olmakta güçlük çekiyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür ( $p=0,000<0,05$ ). Yıldırma eylemlerine maruz kalan çalışanların %61 gibi büyük bir oranı performanslarının ve konsantrasyonlarının azaldığını ifade etmişlerdir. Tablo 1, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 1.** Grupların “İş Performansım ve Motivasyonum Azaldı, Bir İşe Konsantre Olmakta Güçlük Çekiyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

İş performansım ve motivasyonum azaldı. Bir işe konsantre olmakta güçlük çekiyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	38,6	61,4	100	19,688	0,000
Hayır	%	58	42	100		

**3.2.2. Grupların “İşle ilgili hatalar yapıyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p=0,234>0,05$ ). Tablo 2, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 2.** Grupların “İşle ilgili Hatalar Yapıyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

İşle ilgili hatalar yapıyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	48,6	51,4	100	1,415	0,234
Hayır	%	54,5	45,5	100		

**3.2.3. Grupların “Sabahları işe gelmek istemiyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p=0,053>0,05$ ). Tablo 3, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3.** Grupların “Sabahları İşe Gelmek İstemiyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Sabahları işe gelmek istemiyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	46,7	53,3	100	3,749	0,053
Hayır	%	55,7	44,3	100		

**3.2.4. Grupların “Depresyonda olduğumu düşünüyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p=0,974>0,05$ ). Tablo 4, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 4.** Grupların “Depresyonda Olduğumu Düşünüyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Depresyonda olduğumu düşünüyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	52,5	47,5	100	0,001	0,974
Hayır	%	52,6	47,4	100		

**3.2.5. Grupların “Daha planlı ve daha çok çalışıyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p=0,001<0,05$ ). Yıldırma eylemlerine maruz kalan personelin yarısından fazlası (%56) bu ifadeye “hayır” cevabını vermişlerdir. Yıldırma eylemlerine maruz kalmayan personelin ise %59’u “evet” biçiminde yanıt vermişlerdir. Daha önce motivasyonlarının azaldığını ifade eden yıldırma mağdurlarının planlı bir şekilde çalışmadıkları düşünülebilir. Tablo 5, katı-



limcılarının adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 5.** Grupların “Daha Planlı ve Daha Çok Çalışıyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Daha planlı ve daha çok çalışıyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	59	41	100	11,333	0,001
Hayır	%	43,7	56,3	100		

**3.2.6. Grupların “İşimden soğuduğumu hissediyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p=0,002<0,05$ ). Yıldırma eylemlerine maruz kalan personel, bu eylemlere maruz kalmayan personele kıyasla daha çok işlerinden soğumaktadırlar. Tablo 6, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 6.** Grupların “İşimden Soğuduğumu Hissediyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

İşimden soğuduğumu hissediyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	42,3	57,7	100	9,159	0,002
Hayır	%	57,2	42,8	100		

**3.2.7. Grupların “Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p=0,000<0,05$ ). Yıldırma eylemlerine maruz kalan personel, bu eylemlere maruz kalmayan personele kıyasla daha çok yaptıkları işlerde tükenmişliği yaşamaktadırlar. Tablo 7, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 7.** Grupların “Yaptığım İşten Tükendiğimi Hissediyorum” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	35,4	64,6	100	20,392	0,000
Hayır	%	58,4	41,6	100		

**3.2.8. Grupların “Her fırsatta izin, istirahat kullanıyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p=0,000<0,05$ ). Yıldırma mağdurlarının %30’u her fırsatta izin veya istirahat kullandıklarını belirtmişlerken, yıldırma eylemlerine maruz kalmayanlarda bu oran %14’te kalmıştır. Tablo 8, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 8.** Grupların “Her Fırsatta İzin, İstirahat Kullanıyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Her fırsatta izin-istirahat kullanıyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	34	66	100	18,783	0,000
Hayır	%	57,7	42,3	100		

**3.2.9. Grupların “Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p=0,038<0,05$ ). Yıldırılmayan personelin yarısını aşan bir oranı (%56,2) bu ifadeye katılmışken, yıldırılan personelin de yarısını aşan bir oranı (%53,7) bu ifadeye katılmamışlardır. Yıldırılan personelin aleyhine olan bu durum, yıldırılmayan personelin kariyerleri açısından geleceğe daha güvenle ve umutla baktıklarını, fakat yıldırılan personelin ise işleriyle ilgili gelecekte daha az beklenti içinde olduklarını düşündürmektedir. Tablo 9, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 9.** Grupların “Kendimi İşimde Çok Şeyler Yapabilecek Güçte Hissediyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	56,2	43,8	100	4,320	0,038
Hayır	%	46,3	53,7	100		

**3.2.10. Grupların “Hastalık ve viziteye çıkmam arttı, sık rapor almaya başladım/alıyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p=0,339>0,05$ ). Burada, izin-istirahat kullanma durumuna tezat bir durum var gibi görülmektedir. Ancak, yıldırma eylemlerinin henüz personelin sağlığına etki edecek kadar yoğun olmadığı akla gelebilir. Öte yandan, personel geçirdiği ufak rahatsızlıklarda iş yerinden uzaklaşma yolu olarak rapor almayı değil de, izin-istirahat kullanarak kısa süre de olsa evde dinlenmeyi tercih ediyor olabilir. Tablo 10, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 10.** Grupların “Hastalık ve Viziteye Çıkmam Arttı, Sık Rapor Almaya Başladım/Alıyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Hastalık ve viziteye çıkmam arttı, sık rapor almaya başladım/alıyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	46,2	53,8	100	0,914	0,339
Hayır	%	53,2	46,8	100		

**3.2.11. Grupların “Uyku problemleri yaşıyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p=0,000<0,05$ ). Yıldırılan personelin %58’i bu duruma “evet” demiştir. Uyku problemi, konsantrasyon kaybına neden olan bir rahatsızlıktır. Tablo 11, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 11.** Grupların “Uyku Problemleri Yaşıyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Uyku problemleri yaşıyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	41,9	58,1	100	17,077	0,000
Hayır	%	60,5	39,5	100		

**3.2.12. Grupların “Nefes darlığı, kalp çarpıntısı, mide-bağırsak sorunları, baş dönmesi yaşıyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p=0,410>0,05$ ). Tablo 12, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 12.** Grupların “Nefes Darlığı, Kalp Çarpıntısı, Mide-Bağırsak Sorunları, Baş Dönmesi Yaşıyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Nefes darlığı, kalp çarpıntısı, mide-bağırsak sorunları, baş dönmesi yaşıyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	56,1	43,9	100	0,679	0,410
Hayır	%	51,9	48,1	100		

**3.2.13. Grupların “Migren-kronik baş ağrısı çekiyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p=0,142>0,05$ ). Tablo 13, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 13.** Grupların “Migren-Kronik Baş Ağrısı Çekiyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Migren-kronik baş ağrısı çekiyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	58,3	41,7	100	2,155	0,142
Hayır	%	51,1	48,9	100		

**3.2.14. Grupların “Hafıza problemleri yaşıyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p=0,007<0,05$ ). Tablo 14, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 14.** Grupların “Hafıza Problemleri Yaşıyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Hafıza problemleri yaşıyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	42,6	57,4	100	7,198	0,007
Hayır	%	56,5	43,5	100		

**3.2.15. Grupların “Kendimi stresli ve yorgun hissediyorum, sinirli oluyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p=0,031<0,05$ ). Yıldırma eylemlerine maruz kalan personelin %51’inin, kendilerini stresli ve yorgun hissettikleri, sinirli oldukları ortaya çıkmıştır. Tablo 15, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 15.** Grupların “Kendimi Stresli ve Yorgun Hissediyorum, Sinirli Oluyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Kendimi stresli ve yorgun hissediyorum, sinirli oluyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	48,9	51,1	100	4,633	0,031
Hayır	%	58,5	41,5	100		

**3.2.16. Grupların “Görme problemleri yaşıyorum” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplarda, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p=0,025<0,05$ ). Bu durum, yıldırmanın sağlık üzerindeki olumsuz etkilerinden birine işaret etmektedir. Yıldırmanın görme problemlerine neden olduğu, Carnero ve Martinez’in (2005) araştırmalarında da ortaya çıkmıştır. Tablo 16, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 16.** Grupların “Görme Problemleri Yaşıyorum.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Görme problemleri yaşıyorum.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	39,3	60,7	100	5,036	0,025
Hayır	%	55,2	44,8	100		

**3.2.17. Grupların “Cesaretimi kaybettim” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplar da, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p=0,000<0,05$ ). Yıldırmanın en bilinen etkisi, bu eylemlere maruz kalanların öz güvenlerini ve cesaretlerini kaybetmeleridir. Araştırmaya katılanların, yıldırmanın bu etkisini yaşıyor oldukları ortaya çıkmıştır. Tablo 17, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 17.** Grupların “Cesaretimi Kaybettim.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Cesaretimi kaybettim.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	35,7	64,3	100	12,398	0,000
Hayır	%	56,7	43,3	100		

**3.2.18. Grupların “Yukarıdaki problemlerin dışında herhangi bir rahatsızlığınız oluştuyorsa lütfen yazınız.” ifadesine verdikleri cevaplar:** Yıldırılan ve yıldırılmayan personelin bu ifadeye verdikleri cevaplar da, 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p=0,000<0,05$ ). Tablo 18, katılımcıların adı geçen ifadeye verdikleri cevapların yüzde dağılımlarını ve Ki-kare testinin sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 18.** Grupların “Yukarıdaki Problemlerin Dışında Herhangi Bir Rahatsızlığınız Oluştuyorsa Lütfen Yazınız.” İfadesine Verdikleri Cevaplar

Yukarıdaki problemlerin dışında herhangi bir rahatsızlığınız oluştuyorsa lütfen yazınız.		Yıldırılmayanlar	Yıldırılanlar	Toplam	Ki-kare	p değeri
Evet	%	14,3	85,7	100	13,921	0,000
Hayır	%	54,5	45,5	100		

Bu alana “evet” cevabını verenlerin çoğu rahatsızlıklarını belirtmemişlerdir. Birkaç ankette ise, “İş saatlerim haricinde kasıtlı olarak zorunlu mesai uygulandı (haftada en az iki gün).”, “Bazen aşırı halsizlik yaşıyorum, dalgın oluyorum.”, “Panik atak nöbetleri geçirmeye başladım, depresyondayım.” “Öz güvenim gitti ve işimden soğudum.” gibi ibarelere yer verilmiştir. Bunun dışında, personel, özellikle fazla ayakta durmaktan ötürü ayak, sırt ve bel ağrısı çektiklerini dile getirmişlerdir. Bu ifadeleri, yıldırılmayan gruptaki katılımcıların da dile getirdikleri görülmüştür. Bu durum, söz konusu ağrıların yıldırmanın sonucu olabileceği gibi turizmin yoğun çalışma koşullarından kaynaklanabileceğini de akıllara getirmektedir.

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışmada, anket tekniği ile katılımcıların ifadelerine başvurulmuştur. Bu durumda, anketin hem yıldırma eylemleriyle ilgili hem de personelin performansları ve genel sağlık durumlarıyla ilgili bölümlerinde, katılımcıların şahsi görüşlerini ortaya koyabilecekleri akıldan çıkarılmamalıdır. Örneğin, cevapların değerlendirilmesi sonrasında yıldırma mağduru sayılan katılımcıların bu görüşlerinin yanı sıra, kendilerine yıldırma eylemlerini yaptıklarını öne sürdükleri taraf ya da tarafların da görüşlerine başvurularak daha kapsamlı, bütüncül bir araştırma yapılabilir ve bütün resmi görmek daha mümkün olabilir.

Öte yandan, yine verimliliklerine etki edebilecek durumların derlendiği bölümde de, katılımcıların orada bahsedilen durumları yaşamalarının tek nedeninin yıldırma eylemleri olmayabileceği unutulmamalıdır. Bu durum, yıldırılmayanlar grubunda olup da bu bölümdeki bazı ifadelere/durumlara “evet” yanıtını veren katılımcılardan da bellidir. Kişinin içinde bulunduğu iş çevresi, kişinin performansını, verimliliğini ve sağlığını etkileyebileceği gibi; aile, akraba vb. ilişkilerinde yaşadığı olumsuzluklar da etki edebilir. Bu noktada, araştırmada bu durumların ayrımı yapılmamış, sadece yıldırma eylemlerine maruz kaldıklarını ifade eden katılımcılarla bu eylemlere maruz kalmadıklarını ifade eden katılımcıların anketin ikinci bölümünde yer alan yargılara verdikleri cevaplar karşılaştırılmak istenmiştir. Yıldırma eylemleri, bu cevaplarda doğrudan etki eden bir faktör olabileceği gibi, dolaylı etki eden bir faktör de olabilir ya da yukarıda bahsedildiği üzere, tamamen etkisiz bir faktör de olabilir (kişi yıldırılmıyor fakat performansı, sağlığı ile ilgili olumsuzluklar yaşıyorsa).

Dolayısıyla, salt yıldırılan personele yönelik bir araştırma yapılabilir ve bu araştırmaya katılan personelin performans ve genel sağlık durumuna ilişkin tespitler yapılırken, personelin iş yerinde yaşadıkları yıldırma eylemlerinin dışında, hayatlarında strese, depresyona neden olabilecek başka ailevi, maddi vb. olumsuzluklar yaşayıp yaşamadıklarına bakılabilir. Bu bağlamda, yıldırma eylemlerine daha odaklı bir araştırma ve değerlendirme söz konusu olabilir.

## **SONUÇ**

Yıldırma süreci yönetimin ya da personelin, iş yerindeki belirli kişi ya da kişilerin (çalışanların) kendilerine olan güvenlerini, iş konusundaki yeterliliklerini ve verimliliklerini, başarılarını, sağlıklarını hedef alan bir takım zararlı davranışlarda bulunmalarıyla başlamaktadır. Bu sürecin başından sonuna kadar hedef alınan kişilere sistemli bir şekilde yıldırma gerçekleştirilmektedir.

İş yerindeki düşmanca davranışlar, sadece mağdurların sayısı bakımından değil, aynı zamanda neden olduğu maddi-manevi kayıplardan dolayı da önemlidir. Çalışanlarda stres ve depresyon yapma etkisi, onların morallerini ve öz güvenlerini zedelemesi, performanslarını ve verimliliklerini düşürmesi yıldırma eylemlerinin başlıca zararlı etkileridir. Düşük verimliliğin yanı sıra, iş gücü devir hızının ve yabancılaşmanın artması da örgüte verdiği zararlar arasındadır.

Otel işletmelerindeki insan kaynakları yönetimi bölümü, otellerindeki yıldırma eylemlerini görmezden gelmemeli, yöneticiler yıldırma sinyallerinin farkına varabilecek donanımda olmalıdırlar. İş yerinde yıldırma olgusunun zararlı etkilerini azaltabilmek için bu olguya yönelik politikalar hazırlanmalı ve mağdurları için destek hizmetleri sunulmalıdır.

## **KAYNAKÇA**

- BİLGEL, N., AYTAÇ, S. ve BAYRAM, N. (2006), Bullying in Turkish white-collar workers, *Occupational Medicine*, 56, 226-231.
- BJÖRKQVİST, K., ÖSTERMAN, K. ve HJELT-BÄCK, M. (1994), Aggression among University Employees, *Aggressive Behavior*, 20 (3): 173-184.
- CARNERO, M. A. ve MARTINEZ, B. (2005), Economic and Health Consequences of the Initial Stage of Mobbing: the Spanish Case. Very preliminary. [pdf file]. URL:<[http://www.webmeets.com/files/papers/SAE/2005/104/CM05\\_june05.pdf](http://www.webmeets.com/files/papers/SAE/2005/104/CM05_june05.pdf)> Erişim tarihi: 21 Mart 2007.
- ÇOBANOĞLU, Ş. (2005), *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul.



- DAVENPORT, N., SCHWARTZ, R.D. ve ELLIOTT, G.P. (2003), *Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz*, (Birinci Basım), İngilizceden Çeviren: Osman Cem ÖNERTOY. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- 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., ve RAKNES, B.I. (1997), *Harassment in the Workplace and the Victimization of Men, Violence and Victims*, 12, (3): 247-263.
- 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.
- LEWIS, D. (2004), *Bullying at Work: The Impact of Shame among University and College Lecturers*, *British Journal of Guidance & Counselling*, 32 (3): 281-299.
- 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): 251-275.
- METRO COLLINS COBUILD ESSENTIAL DICTIONARY. (1994), (İngilizce-İngilizce Türkçe Sözlük), Türkçeye Uygulayan: Önder RENKLİYILDIRIM. Metro Kitap Yayın Pazarlama, İstanbul.
- MIKKELSEN, E.G. ve EINARSEN, S. (2002), *Basic Assumptions and Symptoms of Post-Traumatic Stress among Victims of Bullying at Work*, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 11 (1): 87-111.
- NIEDL, K. (1996), *Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications*, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5 (2): 239-249.
- RICHARDS, H. ve FREEMAN, S. (2002). *A Summary of the Literature Relating to Workplace Bullying*, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7 (3): 181-191
- SOARES, A. (2002), *Bullying: When Work Becomes Indecent*, [pdf file]. URL: <<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20report%20soares.pdf>> Erişim tarihi: 25 Şubat 2007.
- TURNEY, L. (2003), *Mental Health and Workplace Bullying: the Role of Power, Professions and 'on the job' Training*, *Australian e-Journal for the Advancement of Mental Health (AeJAMH)*, 2 (2): 1-9.
- VARTIA, M. (2001), *Consequences of Workplace Bullying with Respect to Well-Being of its Targets and the Observers of Bullying*, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27 (1): 63-69.