

**Otel İşletmelerinde Yıldırma (Mobbing):
İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma**

İzzet KILINÇ*, Nilüfer Şahin PERÇİN** ve Ayşim USLU*

*Düzce Üniversitesi
**Nevşehir Üniversitesi

Kabul Tarihi: Eylül 2008

Özet

Bu çalışmanın amacı İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin yıldırma (mobbing) konusundaki algılarının belirlenmesi ve bu işletmelerde yıldırma ile mücadele için neler yapıldığının tespit edilmesidir. Amaca ulaşabilmek için nitel bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini İstanbul'da en az beş yıldır faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticileri oluşturmaktadır. Evrenin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle ayrıca bir örneklem yöntemi kullanılmamıştır. Araştırma sürecine dahil olmayı kabul eden yöneticilerden veri toplamak için mülakat tekniğı kullanılmıştır. Bulgular insan kaynakları yöneticilerinin yıldırma kavramına ilişkin bilgilerinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin yıldırma eylemlerinin ortaya çıkmasına neden olabilecek örgütsel faktörleri barındırdığı ve yıldırmaı önlemek için sistematik süreçlerinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yıldırma (Mobbing), otel işletmeleri, İstanbul.

Abstract

The aim of this study is to find out the perception of five-star hotel human resource managers on mobbing and to determine the things they have done to struggle with mobbing. In order to achieve this aim, a qualitative study is handled. The study area consists of human resource managers who work at five star hotels which have been operating for five years at least. Since the study area is reachable, another sample method has not been used. In order to collect data from the managers that accepted to be included in the research process, an interview technique has been used. Findings show that human resource managers have limited knowledge in the concept of mobbing. It has been understood that the hotels in which the human resource managers work, have the organizational factors that can cause mobbing practices and they do not have systematic procedures to prevent mobbing.

Key words: Mobbing, hotels, İstanbul.

Giriş

Yıldırma (mobbing) kavramının işyerinde psikolojik şiddet olarak tanınmasında öncülük yapan Leymann (1996), kavramı iş yerinde bir ya da daha fazla kişinin bir çalışana karşı sistemli şekilde yürüttükleri düşmanca davranışlar olarak açıklamaktadır. Dünyada tanınırlığının ve üzerinde yapılan araştırmaların artmasına (Tutar, 2004) rağmen yıldırma (mobbing) ülkemizde yeni bir kavram (Tınaz, 2006) olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte son birkaç yıldır kavramın akademisyenlerin ilgisini

giderek daha çok çektiği akademik yayınların sayısındaki ve niteliğindeki artıştan anlaşılmaktadır. Kavramın tanımlanmasına yönelik çalışmaların (Tutar, 2004) yanı sıra, olgu ve nedenlerinin belirlenmesine (Kök, 2006; Baltaş, 2007), başa çıkma yollarının ortaya konulmasına, (Çobanoğlu, 2005) bireysel ve örgütsel boyutlarının ötesinde hukuksal boyutlarının anlaşılmasına (Laçiner, 2006) yönelik çalışmaların ardı ardına yayınlanması bu düşünceyi desteklemektedir.

Literatür taraması ülkemizde yıldırma kavramının yalnızca genel yönetim literatüründe değil aynı zamanda turizm işletmeciliği literatüründe de yeni olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda spesifik olarak otel işletmeleri literatüründe de durumun farklı olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan otel işletmelerinde 7 gün 24 saat çalışılması ve sunulan hizmetlerin niteliği nedeniyle bu işletmelerin emek yoğun bir yapıya sahip olmaları (Usta, 2002), ve personel devir hızının yüksek olması (Kuşlivan ve Kuşlivan, 2004) gibi nedenler bu işletmelerde yıldırma olgusunun olabileceğini göstermektedir.

Bu araştırmada öncelikle otel işletmelerinde yıldırma olgusunun varlığı ve bu olgunun insan kaynakları yöneticileri tarafından nasıl algılandığı ortaya konulacaktır. Sonrasında bu işletmelerin yıldırma önlemeye yönelik çalışmaları belirlenecektir. Süreçte yıldırmanın nedenleri arasında yer alan örgütsel faktörler irdelenecek, diğer nedenler üzerinde durulmayacaktır. Bu doğrultuda literatürün yetersizliği de göz önüne alınarak nitel bir araştırma kurgulanmış, veri toplamak için mülakat tekniği seçilmiştir.

Yıldırma Kavramı

Yıldırma (mobbing) kavramının ortaya çıkışı 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Yıldırma ilk önce hayvan araştırmalarında, sonrasında okul öğrencilerinin tek bir çocuğa uyguladıkları yıkıcı davranışları açıklamada ve son olarak iş yerinde psikolojik şiddeti tanımlamada kullanılmıştır (Kök, 2006). Bununla birlikte literatürde üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanım yer almamaktadır. Örneğin Einarsen (1999), Cowie ve diğ. (2002), ve Tutar (2004) işletme içindeki konumlarına bakılmaksızın çalışanların iş yerindeki diğer kişiler tarafından her türlü kötü davranış, tehdit, şiddet ve aşağılama davranışlarına maruz kalmalarına yıldırma adını koyarlarken Baykal (2005) çalışanlara uzun süre ve sistematik olarak yapılan olumsuz davranışlara yıldırma adını vermektedir. Çobanoğlu (2005) yaptığı tanımda kavramı, çalışanlar üzerinde ahlak dışı baskılar uygulanması sonucunda onların işten ayrılmaya mecbur bırakılmaları olarak belirtirken Solmaz (2005) kavramı duygusal zorbalık olarak nitelemektedir. Baltaş (2007) ise yıldırmanın çalışmanı işinden çıkmaya zorlayan kötü niyetli bir girişim olduğunu ve bu girişimin haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz ve duygusal istismar gibi davranışları içerdiğini ifade etmektedir.

Farklı farklı tanımlanmasına rağmen yıldırmanın psikolojik şiddet olgusu içerdiği konusunda yoğunlaşıldığı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede Kök (2006) yıldırma kavramının fiziksel şiddetten (bullying) farklı olarak psiko-sosyal yönleri ile ön plana çıkan ve fiziksel şiddetin neden olduğu psikosomatik etkilerden daha kalıcı etkiler ortaya çıkmasına neden olan bir olgu olduğunu vurgulamaktadır. Nitekim Baltaş (2007) yıldırmanın;

- kişinin; saygınlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine saldırılmasını,
- olumsuz, aşağılayıcı, hırpalayıcı, kötü niyetli mesajlar içermesini,
- bir ya da daha fazla kişi tarafından gerçekleştirilmesini,

- sistematik ve sürekli olarak uygulanmasını,
- mağdurların kusurlu duruma düşürülmesini ve boyun eğmeye zorlanmasını,
- ve işten ayrılmaya mecbur edilmesi ve bu durumun mağdurların kendi seçimi olarak gösterilmesini içeren bir süreç olduğunu belirtmektedir. Böyle bir sürece maruz kalan çalışanın üzerinde psikosomatik etkilerin daha kalıcı izler bıraktığı kabul edilebilir.

Yıldırma Eyleminin Nedenleri ve Örgütsel Faktörler

Literatür incelemesi yıldırma eyleminin nedenlerine ilişkin akademi dünyasında farklı görüşlerin olduğunu ortaya koymakla birlikte yıldırma nedenlerinin; yıldırma eylemini yapanların ve mağdurların davranışları, örgütsel faktörler ve sosyal sistem başlıkları altında gruplandırılabilirliğini göstermektedir (Einarsen, 2000). Kavramı duygusal zorbalık olarak tanımlayan Solmuş (2005) çalışanlar arasındaki kıskançlık duygularının, çalışanın yaptığı işin izleniyor olmasının, örgüt içi zayıf iletişim ağının, çalışanın işle ilgili konularda söz hakkının bulunmamasının, çözümlenemeyen çatışmaların, iş yükünün, zayıf yönetim-liderlik anlayışının, statü ya da ödüller için aşırı rekabetçiliğin, yöneticinin takdir ve onayını alma arzusunun yıldırma olgusunun ortaya çıkmasına neden olabileceğini belirtmektedir.

Belirtilen nedenlerin örgüt kültürü ve iklimi ile yakından ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. Demirel'e (2008) göre yıldırmanın oluşumunda örgütsel nedenlerin etkisi büyüktür. Yazar özellikle örgüt kültürünün, ortak değerler içermediği veya ortak paylaşımlar sonucu oluşturulmadığı durumlarda yıldırma için uygun ortam oluşacağını vurgulamaktadır. Çünkü böyle ortamlarda örgüt üyeleri arasında saygı, güven, iletişim, ilişki, sadakat, bağlılık gibi temel değerler dikkate alınmamaktadır. Benzer şekilde Özdemir ve Açıkgöz (2007) yıldırmanın özellikle hiyerarşik bir yapılanmanın, zayıf bir kontrolün, performans yönetiminin yerleşmediği veya göstermelik olduğu, kararın tek adama bağlı olduğu patron şirketlerinde ve şeffaflığın az olduğu örgütlerde daha yoğun görüldüğünü ileri sürmektedirler. Ayrıca Voroney (2005) örgütün yıldırma önlemeye yönelik politikalarının ve ceza mekanizmalarının olmayışını, yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olan örgütsel faktörler olarak görmektedir.

Yukarıdaki görüşleri destekleyen bir ampirik çalışma Türkiye'de Kök (2006) tarafından yapılmış ve iş yerinde yıldırmanın temel nedeninin örgütsel faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zapf (1999) yaptığı araştırmada benzer sonuçları ortaya koymakta ve temelde yıldırma nedeni olarak tespit ettiği yirmi üç davranışın en önemlilerinin örgütsel faktörlerden kaynaklandığını ileri sürmektedir.

Baltaş da (2007) yönetim zaafının olduğu, iletişim kanallarının kapalı bulunduğu, çatışmaların yönetilemediği örgütlerde yıldırmanın kendisini gösterdiğini ifade ederek, yıldırmanın örgütsel faktörler nedeniyle ortaya çıkışına açıklık getirmektedir. Özen (2007) bu doğrultuda örgütteki liderlik ve yönetim tarzının da yıldırma neden olabileceğini belirtmektedir. Yazar, otoriter yönetimlerde aşırı disiplin nedeniyle mağdurların haklarını aramakta güçlük çektiğini, liberal yönetimlerde ise yönetimin olaya müdahaleden kaçınarak çözümü taraflara bırakması sonucunda yıldırma eylemlerinin yönetim tarafından göz ardı edildiği algısını ortaya çıkardığını belirtmektedir.

Yönetim tarzının yanı sıra insan kaynakları yönetiminin uygulamaları da yıldırma konusunda etkili olabilmektedir. İş tanımının tam yapılmaması, yanlış personel seçimi ve kariyer gelişim sürecinin tam olarak belirlenmemesi yıldırma zemin

hazırlayabilmektedir (Paksoy, 2007; Tınaz, 2006). Yukarıda belirtilenlerin dışında yıldırımaya neden olabilecek örgütsel faktörler verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması, insan kaynakları masraflarının en alt düzeye çekilmesi, yoğun hiyerarşik yapı ve örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesi (Laçiner, 2006) örnek olarak verilebilir.

Otel İşletmelerinde Yıldırma

Otel işletmeleri dikkate alındığında yıldırımaya ilişkin akademik araştırmaların henüz sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmaların ilki Einarsen (1999) tarafından Norveç'te iş hayatı kalitesi üzerine yapılan ve otel işletmelerini de kapsayan çalışmadır. Araştırma sonuçları otel işletmelerinde yıldırmanın varlığını ortaya koymanın ötesinde eski çalışanların yenilere göre daha fazla yıldırımaya karşı karşıya kaldıklarını ortaya çıkarmıştır. Diğer bir araştırma McMahon (2000) tarafından İrlanda'daki otel işletmelerinde taciz ve yıldırımaya kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Sonuçta bu araştırmada da yıldırmanın varlığı belirlenmiştir. Bu tespitin ötesinde araştırma sonuçları mağdurların çoğunluğunun kadınlardan oluştuğunu ve çalışanların yaşadıkları bu sorunlarla ilgili olarak eğitim ihtiyacı duymalarına rağmen işletmelerin bu duruma karşı duyarsız olduklarını vurgulamaktadır.

Türkiye'de yapılan araştırmalar konaklama işletmelerinde yıldırmanın varlığının tespitine ve farklı açılardan boyutlarının belirlenmesine odaklanmıştır. Bu araştırmalardan Çalışkan (2005) tarafından gerçekleştirilen de, çalışanların iş ortamında etkilendiği yıldırma faktörlerinin; yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı, itibara saldırı, sağlığa saldırı, iş arkadaşları tarafından tehditler ve negatif içerikli iletişim, sosyal ilişkilere saldırı, etnik köken ve dini görüşle alay etme olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca aynı çalışmada bekar çalışanın evli çalışana, kadın çalışanın erkek çalışana ve ilkökul mezunu çalışanın üniversite mezunu çalışana göre daha fazla yıldırma ile karşı karşıya kaldığı savunulmaktadır.

Aydın ve diğerlerinin (2006, 84) Türkiye'deki büyük otel işletmelerinde çalışmakta olan çalışanlar üzerinde yürüttükleri araştırma, çalışma hayatlarında yıldırma ile karşı karşıya kalanların oranının %27 olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu çalışanların yıldırma ile karşı karşıya kalmalarının en belirgin nedenlerinin sırasıyla iş yerindeki pozisyonları ve cinsiyetleri olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında yıldırımadan dolayı yönetime şikayette bulunma davranışlarının düşük olduğu, şikayet sonucu yıldırma uygulayan kişi ya da kişilere ceza verilmesine sıklıkla tanık olunmadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan Aydın ve Özkul'un (2007) çalışması da Çalışkan (2005) ve Aydın ve diğerlerinin (2006) araştırma bulgularıyla paralellik içermekte ve bu bulguları pekiştirir nitelik taşımaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

İstanbul'da en az beş yıldır faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin yıldırımaya ilişkin algılarını ve yıldırma eylemlerine karşı mücadelelerini belirleyebilmek amacıyla nitel bir araştırma süreci kurgulanmıştır. Nitel araştırma yönteminin seçilmesinin nedenleri;

- otel işletmelerinde yıldırma literatürünün nicel araştırmalara zemin hazırlayacak bilgi ve veri zenginliğine henüz ulaşmamış olması,

- insan kaynakları yöneticilerinden konuya ilişkin algı ve düşünce gibi tamamen subjektif verilerin nitel araştırma yönteminde -deneğin kendi ortamında- daha kapsamlı şekilde elde edilebilmesi,
- evrenin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle deneklere daha fazla zaman ayrılabilir olmasıdır.

Veri toplamak için mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda sekiz sorudan oluşan yapılandırılmış bir soru seti oluşturulmuştur. Ayrıca her bir soru için alt sorular oluşturularak gerektiğinde denekten daha kapsamlı bilgi alınması için ön hazırlık tamamlanmıştır. Sorular tamamlandıktan sonra konuya ilişkin iki akademisyenin görüşlerine başvurulmuş ve onların önerileri doğrultusunda soru setine son şekli verilmiştir. Sonrasında büyük ölçekli bir otel işletmesinin yöneticisi üzerinde test uygulama yapılarak soruların yöneticiler tarafından anlaşılabilirliği gözlemlenmiştir. Test uygulamadan olumlu sonuç alındıktan sonra araştırmanın saha süreci başlatılmıştır.

Araştırma evrenini oluşturan yirmi iki otelin ulaşılabilirliği göz önüne alınarak örneklem yöntemi olarak tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda evreni oluşturan deneklerden telefonla randevu istenmiş, sadece on iki yönetici görüşmeyi kabul etmiştir. Bu kişiler ile 15 Kasım 2007-31 Aralık 2007 tarihleri arasında kendi çalışma ofislerinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında deneklerin söyledikleri kayda alınmış ayrıca görüşme süresince not tutulmuştur. Ortalama görüşme süresi bir saat olmuştur. Görüşmelerin ardından zaman kaybetmeden deneklerin sorulara verdiği cevaplar dokümanlaştırılarak analize hazır hale getirilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde, mülakat sürecinde araştırmaya konu olan yöneticilerden sağlanan veriler yedi başlık altında toplanarak sunulmaktadır.

Yöneticilerin yıldırma kavramına yönelik algıları: Yöneticilerin yıldırma kavramına yönelik algıları geniş bir çerçevede ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda kavramın dokuz yönetici tarafından birbirlerinden farklı şekilde açıklandığı tespit edilmiştir. Kavramı; bir yönetici hukuksal ve medeni olmayan her türlü davranış, bir yönetici bir kişinin baskısı, bir yönetici üstlerin elemanlarıyla çatışması, bir yönetici çalışanı demotive etmek, baskıcı olmak, bir insana hareket imkânı sağlamamak, bir yönetici duruma ve kişiye göre olabilecek bir uygulama, bir yönetici sadece cinsellikle sınırlı olmayan, sözle ve tavırlarla gösterilen, sürekli tekrarlanarak devam eden çalışma arkadaşlarının yıldırılması, bir yönetici departmanlar arası olabilen ve iş kaygısı yüzünden kişilerin birbirinin kuyusunu kazması, bir yönetici birçok şekli olabilecek baskılar, bir yönetici işle ilgili kişinin yapısına göre değişen, yatay olarak bakıldığında çalışanların birbirlerini çekememesinden kaynaklanan olaylar, dedikodular ve şikayet gibi durumlar, üst-alt ilişkisinde üstün olumsuz düşünceleri, sinsice çalışanı yıldırarak, kendisinin bu şekilde işten ayrılmasına sebep olması şeklinde açıklamıştır. Diğer taraftan üç yönetici kavram üzerinde herhangi bir açıklama yapmaksızın yıldırma ile karşılaştıklarında yapanları işten çıkaracaklarını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin yıldırma konusundaki eğitimleri: Kendileri ile görüşülen insan kaynakları yöneticilerinden yalnızca iki tanesinin yıldırma ile ilgili olarak seminer, kurs vb. nitelikte kabul edilecek formal nitelikte eğitim aldığı belirlenmiştir. Geri kalan

yöneticilerin hiç biri bu kapsamda değerlendirilebilecek bir sürece katılmamışlardır. Öte yandan yıldırma ile ilgili formal bir eğitim almamış olan yöneticilerden bu konu ile ilgili bilgilerini özellikle kitap ve makale okuyarak geliştirenlerin sayısı beştir. Diğer yöneticiler bu konuya ilişkin bilgilerini geliştirmeye yönelik bir gayret içinde olmadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin tamamı işletmelerinde diğer yöneticilere yıldırma ile ilgili bilgi vermek ve bu konuda onları bilinçlendirmek amacıyla herhangi bir eğitim faaliyetinin yürütülmediğini açıklamışlardır.

Yıldırma ile ilgili hareket tarzı: Araştırmaya katılan yöneticilerden dört tanesi yıldırma karşı işletme tavrı olarak geliştirilmiş sistematik bir şekilde işleyen mekanizmalarının olduğunu ifade etmiştir. Fakat mekanizmaların varlığını ortaya koyabilecek açıklıkta bilgiyi araştırmacılarla paylaşmamışlardır. Bununla birlikte mekanizmalarının var olduğunu söyleyen ya da söylemeyen yöneticilerin tamamı işletmelerinde yıldırma önlemek amacıyla çalışan sağlıklı bir şikayet mekanizması olduğunu belirtmişlerdir. Bu doğrultuda özellikle; açık kapı politikası uygulamalarına, yazılı ve sözlü her türlü şikayetin kabul edilmesine, iş gören toplantılarına ve şikayet kutularına vurgu yapılmıştır. Yöneticilerin ifadelerinden bahsi geçen şikayet mekanizmasında hiyerarşik bir yapı olduğu ve bu durumda mağdurun öncelikle şefine, sonuç alamazsa bölüm yöneticisine ve yine sonuca ulaşamazsa genel müdüre gidebileceği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan bu yöneticilerden altı tanesi yıldırma karşı karşıya kalabilecek çalışanların önceden belirlenebileceğini düşünürken diğer altısı bu durumun mümkün olmadığına inanmaktadır.

İşletmelerin yıldırma ile ilgili örgütsel özellikleri: İşletmelerin örgüt yapılarını belirlemeye yönelik sorulara karşılık olarak on yönetici, işletmelerinin hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu fakat yapı içerisindeki basamak sayısının az olduğunu belirtmişlerdir. Diğer ikisi ise yatay bir örgüt yapısına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin tamamı işletmelerinde demokratik bir yönetim anlayışının olmasına rağmen bu anlayışın bölüm yöneticilerinin tavırlarına göre zaman zaman işletme geneline tam olarak yansıtılmadığını düşünmektedirler.

Yöneticilerin on biri işletmelerinde düzenli bir şekilde uygulanan performans değerlendirme sisteminin olduğunu ve bunlardan altısı yılda bir kere, beş tanesi de yılda iki defa çalışanların performanslarını değerlendirdiklerini söylemişlerdir. Bir tanesi ise çalışanların performanslarını değerlendirmediklerini açıklamıştır. Yöneticilerin ifadelerinden çalışanların haftada 6 gün ve günde 7-9 saat arasında çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların kararlara katılma süreçleri ile ilgili soruya yöneticilerin on biri; çalışanlardan toplantılarda ya da ayrı ayrı görüşmelerde görüşleri alınmaktadır şeklinde cevap verirken, bir yönetici çalışanların hiçbir şekilde karar alma sürecine dâhil edilmediğini belirtmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı işletmelerindeki iletişim kanallarının çalışmasına örnek olarak toplantılar yapılmasını, ilan panolarının kullanılmasını, e-posta kullanılmasını, memorandumların yayınlanmasını örnek olarak göstermişlerdir. Ayrıca dört yönetici intranet (iç ağ) kullandıklarını, bir yönetici de kalite ve özel projeler departmanları olduğunu, anketler yaparak sonuçlarını yayınladıklarını ifade etmiştir.

Öte yandan işletmenin uyguladığı disiplin yaklaşımlarında oldukça farklı bir tablo ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin yedi tanesi disiplin konusunda çok katı olmadıklarını, prosedürler çerçevesinde hareket ettiklerini, bir yönetici disiplinli

olduklarını, bir yönetici işletmelerinde hiç disiplin olmadığını, bir yönetici belli konularda ve müşteri konusunda katı olduklarını, bir yönetici ideal bir disiplin anlayışına sahip olduklarını, baskı ve engellerin olmadığını, bir yönetici ise katılımcı ve yumuşak bir disiplin anlayışları olduğunu ifade etmiştir.

İnsan Kaynakları bölümünün yıldırma yöntemine yönelik eylemleri: İnsan kaynakları bölümünde yıldırma eyleminin engellenmesi için yapılanlar farklılık arz etmektedir. Bu kapsamda görüş bildiren yöneticilerden iki tanesi genellikle iş görüşmelerinde adayın kendi ekiplerine uygun olup olmadığına ve takım çalışmasını yürütüp yürütemeyeceğine baktıklarını, bir yönetici bu süreçte iş kanunu uyguladıklarını ve iş kanunu hakkıyla uygulandığı takdirde yıldırma yöntemini önlemek için başka tedbir almaya gerek olmadığını, bir yönetici eğitim verdiklerini (örgüt kültürünü oluşturmak amacıyla), bir yönetici mülakat yaptıklarını, her iş grubu için en az üç adayla görüştiklerini, belli bir puanı toplayanların referanslarına baktıklarını, bir yönetici departman yöneticilerinin çalışanlarıyla görüşme yaptığını, çalışanlara sorular sorduğunu ve deneme sürelerinin olduğunu, bir yönetici baskıya izin verilmediğini, bir yönetici terfilere, bir yönetici maaş farklılıklarına dikkat ettiklerini belirtmiştir. Bununla birlikte bir yönetici bu konuda hiçbir şeyin yapılmadığını, sorun üst üste arasındaysa genel müdüre yansıtıldığını, bir yönetici bu konuda sıkıntılarının olmadığını personelin eski olduğunu ifade etmiştir. Son olarak bir yönetici de soruyu cevapsız bırakmıştır.

Ayrıca sekiz yönetici iş gücü planlaması yaptıklarını belirtirken dört yönetici bu konuda bir çalışma yapmadıklarını vurgulamıştır. İş planlamasının yapılma sıklığına bakıldığında beş yöneticinin iş gücü planlamasını yılda bir yaptıkları öğrenilmiş, bir yönetici ise ihtiyaca göre yapılma sıklığının değişiklik gösterdiğini ifade etmiştir. Diğerleri bu konuda açıklama yapmak istememişlerdir. Bu kapsamda on bir yönetici iş gücü alımında liyakatin çok önemli olduğunu, çalışanın yetkinliğine, eğitimine, örgüt kültürüne uygun olmasına dikkat edildiğini, test ve mülakatlardan geçirildiklerini, kayırma ve torpil yapılmadığını belirtirken yalnızca bir yönetici işe alma sürecinde tek yetkilinin genel müdürleri olduğunu ve işe alma sürecinin subjektif bir değerlendirmeye gerçekleştiğini ortaya koymuştur.

Yöneticilerin iş tanımları üzerinde yaptıkları değerlendirmelerde on bir yönetici iş tanımlarının net ve anlaşılır olduğunu ifade ederken, bir yönetici iş tanımlarının bölüm müdürleri tarafından yapıldığını ve dolayısıyla çok ayrıntılı şekilde yapıldığını vurgulamıştır. Diğer taraftan yedi yönetici işletmelerinde kariyer planlaması çalışmalarının eskiden beri yapıldığını, bir yönetici bu konu üzerinde çalışmaya yeni başladıkları dört tanesi de bu konu ile ilgili çalışmalarının olmadığını söylemişlerdir.

Bu kapsamda yöneticilerden işletmelerindeki personel devir hızları hakkında bilgi istenmiş ve bir yönetici %50-60'ın üzerinde, bir yönetici %50'nin altında, bir yönetici %30, bir yönetici %20, bir yönetici %15, bir yönetici %10, iki yönetici %8-9, iki yönetici %4,5-5, bir yönetici sektör ortalamasında, bir yönetici de %2 şeklinde cevap vermişlerdir.

Ortaya çıkan yıldırma yöntemlerinin yönetilmesi: Yıldırma olgusu ortaya çıktığında bir yönetici uygar bir şekilde çözmeye çalıştıklarını (eğer çözülmezse iki tarafın işten çıkarıldığını), yazılı savunma alındığını, bir yönetici iletişimin iyi olması sayesinde çözdüklerini, iki yönetici çatışmalara meyil vermemeye çalıştıklarını, (örgüt kültürünü anlamadıkları için yeni gelenlerin çatıştığını), bir yönetici öncelikle dinlediklerini, çatışmaya fırsat olarak değerlendirdiklerini, 15 dakika özel günlük

eğitimler uyguladıklarını, bir yönetici ihtar verildiğini, savunma yazdırıldığını, önce sözlü uyarıldığı ve iki ihtardan sonra da işten çıkarıldıklarını belirtilmiştir. Altı yönetici soruyu cevapsız bırakmıştır.

Alaylı-okullu çatışmalarının çözümüne ilişkin on yönetici kesin ifadelerle işletmelerinde bu tür çatışmaların olmadığını açıklamışlardır. Diğer taraftan bir yönetici bu çatışmaların işletmelerinde özellikle mutfak bölümünde olduğunu ve bunların önlenmesinin mümkün olmadığını açıklarken bir yönetici de bu çatışmaların olduğunu fakat şikayet edilmediği sürece müdahale edilmediğini açıklamıştır. Çatışma konusu kadın-erkek çatışmaları üzerinden değerlendirildiğinde on yönetici bu tür bir çatışma yaşanmadığını, bununla birlikte iki yönetici bu tarz çatışmaların olduğunu belirtmiş ve bu yöneticilerden birisi çatışma sürecinde erkeklerin diğeri ise kadınların baskın olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde alt-üst çatışmalarında yönetimin yaklaşımı sorulduğunda yedi yönetici eşit davrandıklarını, her iki tarafın dinlendiğini, dört yönetici önyargının olmadığını, kendini ifade etme özgürlüğü tanındığını, müdürlerden yana olunmadığını, gerekirse uyarı verdiklerini, savunmaları dinlediklerini bir yönetici ise müdürün bir şekilde haklı çıkartıldığını ifade etmiştir.

Çalışan memnuniyeti: Araştırmaya katılan altı yönetici çalışan memnuniyeti yılda bir ölçtüklerini belirtmişler ve bunların beşi ölçümleri anket tekniğini kullanarak sağladıkları verilerden yaptıklarını, birisi ise bir danışmanlık şirketi aracılığıyla bu ölçümlerin gerçekleştiğini belirtmiştir. Diğer taraftan beş yönetici bu güne kadar çalışan memnuniyetini hiç ölçmediklerini, birisi de şikayet kutuları üzerinden değerlendirme yapmaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

Sonuç

Çalışma yaşamında giderek daha fazla gündeme gelen ve ülkemizde de üzerinde araştırmaların yapılmaya başlandığı yıldırma kavramı temelde psiko-sosyal bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle hizmet işletmelerinde sosyal ilişkilerin yoğunluğu nedeniyle kendini göstermektedir. Bu kapsamda değerlendirebilecek örgütlerden olan otel işletmeleri üzerine yapılan az sayıdaki araştırma yıldırmanın otel işletmelerinde varlığını belirlemiştir. Bu çalışmada araştırmaya konu olan insan kaynakları yöneticilerin yıldırma olgusunu nasıl algıladıkları ve işletmelerinde yıldırma önlemeye yönelik çalışmaları irdelenmiştir.

Bulgular araştırmaya katılan yöneticilerin yıldırma kavramını bütün boyutları ile dikkate almadıklarını, daha çok çalışanlar üzerinde kurulan baskılar olarak algıladıkları ve ikisi hariç diğerlerinin bu baskının boyutları, şiddeti ve sonuçları hakkında yeterli değerlendirme yapamadıklarını göstermektedir. Dolayısıyla yıldırma kavramı bu yöneticiler tarafından literatürde var olan şekliyle daha sınırlı bir biçimde algılanmaktadır. Bu noktada konuya ilişkin eğitim yetersizliği kendini göstermektedir. Yıldırma ile ilgili yalnızca iki yöneticinin formal bir eğitim sürecine dahil olmuş olmaları ve diğerlerinin böyle bir sürecin içerisinde yer almamış olmalarının ötesinde işletmelerinde yıldırma yönelik eğitim faaliyetlerinin yürütülmemiş olması da kavramın sınırlı şekilde algılanmasının ardında yatan sebeplerden birisi olarak gösterilebilir.

Konunun algılanış şekli ve konuya ilişkin eğitim yetersizliği işletme içinde yıldırma karşı geliştirilecek hareket tarzlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Yalnızca, dört yönetici çalıştıkları işletmelerde yıldırma karşı sistematik bir

mekanizmanın var olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda açık kapı politikası izlediklerini belirten yönetici örneğinde olduğu gibi iyi niyetli çabaların varlığına rağmen bu mekanizmaların hangi aşamaları içerdiği, mağduru nasıl koruduğu, yıldırma eylemine ilişkin incelemenin nasıl yapıldığı ve hangi ceza süreçlerini içerdiği konusunda bilgi yer almamaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin tümünden elde edilen verilerden normal bir şikayet konusu olabilecek olay ile yıldırma arasında bir ayrıma gidilmediğini, yıldırma eylemlerinin ortaya çıkarılması ve mağdurların olayı bildirmeleri konusunda teşvik edilip, korunmalarını içeren sistemlerin geliştirilmediği anlaşılmaktadır. Yıldırma eylemi ortaya çıkınca bu durum karşısında net bir hareket şeklinin belirlenememesinin ardındaki nedenlerinden biri olarak işletmelerin yıldırma yönelik sistemlerinin olmayışı gösterilebilir.

İşletmelerin mevcut örgütsel unsurları yıldırmanın belli ölçüde ortaya çıkmasına ve yaygınlaşmasına olanak tanır niteliktedir. Özellikle işletmelerin çoğunlukla hiyerarşik bir örgüt yapısı içermesi yıldırma mağdurunun kendisini ifade etmesini ve olayın açığa çıkmasını güçleştirebilir. Yine yöneticiler işletmelerinde demokratik bir yönetim anlayışının olduğunu belirtmelerine rağmen bu anlayışın departman yöneticileri tarafından örgüte yansıtılmadığı endişesini taşıyor olmaları hiyerarşik yapının etkinliğini göstermesi açısından önemlidir. Diğer taraftan çalışma saatlerinin günlük en fazla dokuz saat ile sınırlandırılıyor olması ve katı disiplin kurallarının uygulanmıyor olması ortaya çıkabilecek baskıcı yaklaşımların önlenmesine katkı sağlayabilecek özellikler olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda işletmelerin çoğunluğunun düzenli performans değerlendirme yapıyor olmaları da olumlu bir unsur olarak kabul edilebilir. Yine bu bağlamda kariyer planlamasının ve iş gücü planlamasının önemlerinin bu yöneticiler tarafından biliniyor olması, çoğunluğun bu tür çalışmaları yürütüyor olmaları, işe almalarında tamamına yakının liyakate vurgu yapmaları olumlu kabul edilebilecek noktalar. Ayrıca araştırmaya konu olan işletmelerin yarıya yakınında çalışanların memnuniyetinin ölçülmesi önemlidir. Bununla birlikte diğer işletmelerin de bu konuyu önemsemeleri ve bu yönde ilerleme sağlamaları gerekmektedir.

Literatür bölümünde değinilen az sayıdaki araştırmanın sonuçlarının aksine bu araştırmaya dahil olan insan kaynakları yöneticilerinin geneli işletmelerinde yıldırma konu olacak düzeyde kadın-erkek, alaylı-okullu ve üst-alt çatışması yaşanmadığını ileri sürmektedirler. Bu sonuç yöneticilerin ve çalışanların olaya farklı bakış açıları ile baktıklarının göstergesi olabilir.

Sonuç olarak İstanbul'da en az beş yıldır faaliyetlerini sürdüren beş yıldızlı otel işletmelerinden bu araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin yıldırma kavramı üzerine bilgileri vardır. Fakat kavramı her boyutu ve ortaya çıkarabileceği etkileri açısından geniş bir çerçevede değerlendirmemektedirler. Ayrıca bu konudaki eğitimleri sınırlıdır ve işletmelerinde yıldırma engellemeye yönelik sistematik yaklaşımları yoktur. Sahip oldukları bazı örgütsel özellikler yıldırmanın oluşmasına da katkı sağlayabilmektedir.

Bu aşamada özellikle profesyoneller yıldırma konusunda bilgilerini artırmak için eğitime önem vermelidirler. Fakat eğitim yalnızca yöneticiler ile sınırlı kalmamalı çalışanları da kapsayacak şekilde genişletilmelidir. Eğitim süreci kavramı, ortaya çıkışını, etkilerini ve engelleme mekanizmalarını özellikle içermelidir. Diğer taraftan bu işletmeler kendi özelliklerini de dikkate alarak yıldırma önlemeye yönelik mekanizmalarını kurmalıdırlar. Atılacak bu adım eğitim kadar önemlidir ve eğitimi de destekleyebilecek niteliktedir.

Bundan sonraki konuya ilişkin araştırmalar otel işletmelerinde yıldırma ve verimlilik ilişkisi üzerine yapılabilir. Yıldırmanın verimliliği etkileme yönü ve derecesi belirlendiği takdirde profesyonellerin de konuya olan ilgileri artabilir.

Kaynakça

Aydın, ř., Güzel, T. ve Küçükaltan, D. (2006). The Nature and Effects of Mobbing at the Hotel Enterprises in Turkey. *International Education, Science, Economics and Technologies in the Global World Conference*, Bourgas / Bulgaria, 15-16 September, 83-89.

Aydın, ř., şahin, N. ve Uzun, D. (2007). Örgütlerde Yaşanan Psikolojik şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2): 61-74.

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

Baltaş, A. (2007). Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing), www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm (01.10.2007).

Baykal, A.N. (2005), *Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Björkqvist, K., Osterman, K. ve Hjelt_Back M. (1994). Aggression Among University Employees. *Aggressive Behavior*, 20: 27-33.

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

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

Çobanoğlu, ř. (2005), *Mobbing ve Başa Çıkma Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayıncılık.

Demirel, Y. (2008). Örgütlerde Psikolojik Yıldırma, *İçinde Örgütsel Davranışta Seçme Konular (Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar)*, Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, Ankara:Gazi Üniversitesi Vakfı İlke Yayınevi.

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

Einarsen, S. (2000). Harrasment and Bullying at Work: A Rewiev of the Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4):379-401.

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

Kuşluyan, S. ve Kuşluyan, Z. (2004). Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1 (1):28-37.

Laçiner, V. (2006). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz), *The Journal of Turkish Weekly*. <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98> (10.10.2007).

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

Mcmahon, L. (2000). Bullying and Harrasment in the Workplace, *International Journal of Comtemporary Hospitality Management*. 12 (6):384-390.

- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tutar, H. (2004). *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet*. 3.Baskı, Ankara:Platin Yayıncılık.
- Solmuş, T. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2).
- Özarallı, N. ve A. Torun (2007). Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurlarının Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, ss. 939-947.
- Özdemir, M. ve B. Açıkgoz (2007). Mobbing'e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, ss. 912-919.
- Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (3).
- Usta, Ö. (2002). *Genel Turizm.*, Anadolu Matbaacılık: İzmir.
- Voroney, J. (2005). Workplace Bulling: A Cultural Perspective. *Culture of Peace Online Journal* 1 (1):21-30.
- Yüçetürk, E. E. (2003). Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing, <http://www.bilgiyonetimi.org>. (15.10.2007)
- Zapf, D. (1999). Organisational, Work Group Related and Personal Cause of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2):70-84.
-

Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Düzce Üniversitesi

Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Yrd. Doç. Dr. Nilüfer Şahin PERÇİN

Nevşehir Üniversitesi

Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

Ayşim USLU

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Copyright of Journal of Travel & Tourism Research is the property of Journal of Travel & Tourism Research and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.