

ÖRGÜTLERDE YAŞANAN PSİKOLOJİK ŞİDDET SORUNLARININ KONAKLAMA İŞLETMELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yard.Doç.Dr.Şule AYDIN **Arş.Gör.Dr.Nilüfer ŞAHİN** **Arş.Gör.Dr. Dilek UZUN**
Çanakkale 18 Mart Üniv. Nevşehir Üniv.Ticaret ve Mersin Üniv. Turizm İşl.
Turizm İşl.ve Otelcilik Y.O. Turizm Eğit.Fakültesi ve Otelcilik Y.O.

ÖZET

Son yıllarda örgütlerde sıkça karşılaşılan psikolojik şiddet olgusu, çalışanların işlerini bırakmalarına, hatta intiharlara kadar varabilen ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Psikolojik şiddet kavramı, kişiye astları, üstleri veya kendi düzeyindeki meslektaşları tarafından sistematik bir şekilde uygulanan çeşitli onur kırıcı davranışları ifade etmektedir. Psikolojik şiddetin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra, işletmeler açısından da verimliliğin ve kalitenin düşmesi gibi olumsuz sonuçları olabilmektedir. Bu durum, hizmetin kendine özgü özellikleri ve emek yoğun niteliği dolayısıyla konaklama işletmeleri açısından da büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, psikolojik şiddet kavramı, kapsamı ve nedenleri üzerinde durulmakta, sorunun konaklama işletmeleri açısından etkileri ele alınmakta ve çözüm yolları önerilmektedir.

ABSTRACT

Mobbing, that may lead to turnover and even committing suicide is a phenomenon encountered in organizations recently. Mobbing refers to the repeated and systematic negative behaviour that is directed toward an employee for a long period of time by superiors, subordinates or co-workers. Mobbing has also negative organizational consequences such as poor quality and productivity loss. With its characteristics of its own and labor intensive nature, lodging industry may be more vulnerable than any other industry to mobbing issues. In this study, mobbing concept is explained in terms of its nature and the factors leading to it. Then, the effects of mobbing on lodging industry is discussed and some possible suggestions are stated.

Giriş

Örgütlerde “mobbing”, “bullying” veya “harrassment” kavramları ile ifade edilmeye çalışılan psikolojik şiddet olgusu, çalışanların tatminsizliği, stres altında ve işyerlerini terk etme eğiliminde olmaları gibi sonuçlar verebilen ciddi bir örgütsel sorun olarak son zamanlarda sıkça karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik şiddet, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylem olarak tanımlanmakta ve temelde işgörenlere psikolojik baskı uygulayarak işlerini terk etmeye zorlamak amacıyla taşınmaktadır.

Konaklama işletmelerinde ise, turistik mal ve hizmet üretiminin kendine özgü özellikleri ve sektördeki emek-yoğun üretim sistemi nedeniyle "insan" faktörünün önemi üst düzeye çıkmaktadır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan personelin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, psikolojik şiddet baskısı altındaki personelin müşteriye tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatminini sağlaması mümkün değildir. Konaklama işletmesinin bir bölümündeki aksama, bölümler arası sıkı koordinasyonun gerekli olması nedeniyle diğer bölümleri etkilemektedir. Sözü edilen

nedenlerle işgörenin iş tatminini ve dolayısıyla performansını etkileyen sorunların ortadan kaldırılması, konaklama işletmelerinde çok önemli bir araştırma konusunu oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmada, konaklama işletmelerinde yaşanan psikolojik şiddetin kapsamının ve boyutlarının ortaya konulması, psikolojik şiddetin nedenlerinin ve sonuçlarının incelenmesi amaçlanmıştır.

1. Psikolojik Şiddet(Mobbing) Kavramı

Örgütlerde, çalışanlar açısından rahatsız edici davranışlarla ortaya çıkan, çözülmediği takdirde iş bırakmaya kadar varabilen sonuçlara neden olan psikolojik şiddet sorununa sıkça rastlanmaya başlanmıştır. Bu nedenle de, psikolojik şiddet ile ilgili araştırmalar giderek yaygınlaşmakta ve pek çok çalışmanın da konusunu oluşturmaktadır.

Yabancı literatürde kimi zaman “mobbing” kimi zaman da “bullying” olarak adlandırılan bu olgu çalışma yaşamında gün geçtikçe daha çok karşımıza çıkmaktadır. İşyerinde kişi ya da kişiler üzerinde sistemli şekilde baskı yaratarak bunaltma, korkutma, tehdit gibi taktiklerle işten istifa aşamasına kadar ulaşabilen bu olay, özellikle işten çıkarmaların giderek çoğaldığı ekonomik kriz dönemlerinde yoğunlaşmaktadır.

“Mob” sözcüğü köken olarak Latince kararsız kalabalık anlamına gelen “mobile vulgus” sözünden gelmektedir. Mob fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamındadır. “Mob” kökünden türetilen “Mobbing” ise İngilizce’de çete, serseri grubu, aşırı şiddete yönelmiş kalabalık anlamına gelmektedir (Yüçetürk, 2003: 802).

Yabancı literatürde yaygın şekilde “mobbing” olarak kullanılan kavramın Türkçe karşılığının birebir bulunmasındaki zorluk nedeniyle, araştırmacılar işyerinde yaşanan psikolojik şiddeti ortak bir kelime ile ifade edememektedir. Bu nedenle, çoğu araştırmacı işyerinde yaşanan psikolojik şiddeti tanımlamak için bir karşılık bulmak yerine doğrudan “mobbing” kavramını kullanmayı tercih etmektedir (Çobanoğlu, 2005:19; Yüçetürk 2005:1; Tınaz, 2006:1). Bununla birlikte, araştırmacıların söz konusu kavramı ifade edebilmek için değişik kavramlar kullandıkları da görülmektedir. Bu kavramları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Psikolojik şiddet
- Yıldırma
- İşyeri terörü
- Duygusal yıldırma
- Zorbalık
- Duygusal taciz
- Duygusal zorbalık
- Taciz
- Psikolojik terör

Mobbing kavramı, ilk olarak 60’lı yıllarda tanınmış Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından “hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları” açıklamak üzere kullanılmıştır. Daha sonra ise, İsveçli bilim adamı Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklara yönelik olarak sergilenen zorbalık içeren davranışları ifade edebilmek için araştırmalarında “mobbing” terimini kullanmıştır. 80’li yıllarda İsveçli psikolog Dr. Heinz Leymann işyerinde çalışanların birbirlerine uyguladıkları rahatsız edici, saldırganca ve huzursuz edici kötü davranışları

tanımlamak için “mobbing” kavramını kullanarak, işyerindeki psikolojik şiddet üzerine kapsamlı çalışmalar yürütmeye başlamıştır(Davenport, 2003: 3).

Mobbing kavramı, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik olarak uygulanan her tür kötü davranış, tehdit, şiddet, aşağılama gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Einarsen, 1999; 17). Mobbing kim tarafından ve kime karşı yapılırsa yapılsın, zararlı davranışlardan meydana gelir ve asıl amacı hedef alınan kişinin iş yerini terk etmesini sağlamaktır (Remage, <http://www.law-office.demon.co.uk>).

İşletmelerde psikolojik şiddeti tanımlamak için kullanılan mobbing kavramı yerine yabancı literatürde değişik kavramlar da kullanılmaktadır. Bunlardan en yaygınları “bullying”, “harrasment” ve “victimization”dır.

Bullying kavramı Türkçe’ye zorbalık veya kaba kuvvet olarak çevrilmekte ve Einarsen’in de tanımladığı gibi “bir veya birden fazla bireye karşı bir kişi veya bir grup tarafından sistematik olarak uygulanan saldırı ve şiddeti” ifade etmektedir (2000:381). Yine benzer şekilde Zapf’ın da çalışmasında belirttiği gibi zorbalık (bullying) fiziksel saldırganlık anlamına gelmektedir (1999:71). Bu konudaki çalışmaların öncülüğünü yapmış olan Leyman benzer görüşü öne sürerek zorbalığı, fiziksel olan veya olmayan sistematik, düşmanca ve saldırganca davranışlar şeklinde açıklamıştır (1996: 165). Field ise zorbalığın psikolojik olabileceği gibi, vücut dili ile gözdağı verme, tokat ya da yumruklama gibi fiziksel boyutlarının da olabileceğini söyleyerek psikolojik şiddet ve zorbalık arasındaki farkı da ortaya koymuş bulunmaktadır (<http://www.tes.co.uk>).

Bunun yanında bazı araştırmalar, zorbalık (bullying) kavramını tanımlarken, kötü niyetli, aşağılayan, gözdağı vermeye yönelik davranışlar, haksız eleştiriler ve cezalandırmalar şeklinde içeriğini belirleyerek ve fiziksel saldırı boyutuna değinmeyerek, bu kavramı psikolojik şiddet (mobbing) kavramı yerine kullanmışlardır(Quine, <http://bmjournals.com>). Einarsen de çalışmasında, Norveç’de zorbalık kavramının anlamını neredeyse kaybederek, düşünceleri küçük görme, aşırı sataşma, dedikodu yapma anlamında kullanıldığını ve bu haliyle zorbalık kavramının çok popüler bir kelime haline geldiğini belirtmektedir (www.pistes.uqam.ca). Avusturyalı ve İngiliz araştırmacılar, okullarda, işyerlerinde ve ordu gibi kuruluşlarda kişilerin gözünü korkutmak için yapılan davranışlar için kavramını kullanmaktadırlar. ABD’de ve Avrupa’da ise, okul örgütlerinde “bullying”, işyerlerindeki psikolojik şiddeti tanımlamak için ise “mobbing” kavramı kullanılmaktadır.”Bullying” kavramının fiziksel saldırı ve tehdit anlamına geldiği düşünülürse, okullarda öğrenciler arasında yaşanan saldırı eylemlerini ifade etmekte kullanıldığı anlaşılmaktadır (Davenport vd., 2003:5).

İş yerlerinde psikolojik şiddet yani “mobbing” kavramı ise, iş yerlerinde daha sofistike davranışlar biçiminde gelişmekte ve kurbanlar sosyal hayatlarından izole edilerek, işten ayrılmaya doğru yöneltilmektedirler. Örgütlerde yaşanan şiddet olayları hakkında detaylı araştırmalara sahip olan Leymann (The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se>) “mobbing” ve “bullying” terimlerinin kullanım alanlarını ayırarak, okullarda yaşan şiddet ve zorbalık olaylarını ifade etmek için “bullying”, iş yerlerinde yaşanan psikolojik şiddeti yansıtan davranışlar için de “mobbing” kavramını kullanmaktadır. Bu nedenle, işyerlerinde yaşanan yıldırma ve psikolojik baskı olaylarını ifade etmek için “psikolojik şiddet” kavramının kullanılmasının, kavramsal bir kargaşanın yok edilmesi açısından gerekli olduğu düşünülmektedir.

İş yerinde psikolojik şiddet, “taciz etme, rahatsızlık verme, sosyal olarak birisini dışlama veya kişinin görevlerini olumsuz etkileme anlamındadır ve belirli bir zaman aralığında, düzenli olarak devam eden bilinçli hareketleri” içermektedir (Notelaers vd <http://spitswww.uvt.nl>). Bu tanımda görüldüğü gibi, kurbanlara uygulanan olumsuz davranışın sürekliliği ve düzenliliği söz konusudur.

Arpacıoğlu ise, psikolojik şiddeti, “haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylem” olarak tanımlayarak, psikolojik şiddeti uygulayanların amaçlarını ortaya koymaktadır (<http://www.kariyer.com>). Çünkü, psikolojik şiddet uygulayıcıları, şiddet davranışını büyük dikkat ve incelelikle uygulamaktadırlar ve şiddete uğrayan işgören işten ayrıldığında, kurban olarak seçilen bu işgörenin kusurlu olduğu ve kendi isteğiyle işten ayrıldığı ifade edilmektedir (McCord ve Richardson, <http://gbr.pepperdine.edu>).

Psikolojik şiddet hakkında yukarıda yer alan tanımlara bakıldığında, yapılan davranışın psikolojik şiddet olarak kabul edilebilmesi için bazı kriterlerin olması gerektiği anlaşılmaktadır. Rayner ve arkadaşları bu kriterleri sıklık, devam süresi, davranışlara reaksiyon ve güç farklılıkları olarak belirlemiştir (1999:11-15). Bu kriterlerden biri olan güç farklılıkları, psikolojik şiddete uğrayan kişinin kendisini savunamayacak durumda olması gereğidir. Çünkü, tanımlar şiddeti uygulayanlar ile şiddete maruz kalan arasında bir güç dengesizliğinin olması gerektiğini belirtmektedir (Einarsen; 2000: 381). Nield ‘agöre kişiler ancak, tekrar eden olumsuz davranışlar karşısında, kaçamayacak ya da kendilerini savunamayacak durumda iseler, kurban sayılabilirler (1996: 242). Yine belirtildiği gibi, psikolojik şiddetin varlığından bahsedilebilmesi için bir kişi ya da grup tarafından hedef alınmış bir kişiye karşı negatif davranışlar mevcut olmalıdır ve kurban olarak seçilen kişi de yapılan davranışları olumsuz tavırlar olarak algılamalıdır (Einarsen, <http://www.pistes.uqam.ca>; Harvey ve Keashly, <http://www.pistes.uqam.ca>). Buna göre, eğer kişiye karşı yapılan davranışları kurban bir saldırı olarak algılamıyor ise psikolojik bir şiddetin varlığından söz etmek mümkün değildir.

Psikolojik şiddet tanımlarındaki bir diğer parametre ise, şiddet davranışının süresi ve sıklığı ile ilgilidir. Bir davranışın psikolojik şiddet olarak kabul edilebilmesi için, en az haftada bir kez ve altı ay boyunca olumsuz davranışlara maruz kalınmalıdır. Tanımlar, geçici ve nadiren görülen çatışmaların psikolojik şiddet kapsamına alınmadığını göstermektedir (Leymann, 1996:169). Bu açıklamalara dayanılarak, bir davranışın psikolojik şiddet olarak kabul edilebilmesi için gerekli kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aydın vd., 2006,83):

- Taraflar arasında mutlak bir güç dengesizliği,
- Olumsuz bir davranışın varlığı,
- Hedef alınan kişi tarafından davranışların olumsuz olarak algılanması
- Olumsuz davranışın sürekliliği ve sıklığı
- Davranışın kurban üzerinde olumsuz etkilerinin olması.

2. Psikolojik Şiddet Sendromu Ve Aşamaları

Psikolojik şiddetin temel özelliği, bir kişi veya bir grup çalışan tarafından uygulanmasıdır. Psikolojik şiddeti bazen yönetim ihtiyatlı ve bilinçli olarak koordine

edebilir veya şiddet uygulamalarını görmezden gelebilir. Fakat çoğu zaman psikolojik şiddet uygulamaları sinsice ve başkalarının fark edemeyecekleri şekilde yürütülür. (Ramage, <http://www.lawoffice.demon.co.uk>).

Psikolojik şiddet sendromu genel olarak; çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliğine saldırıyla başlar. Mesleki yeterlik sorgulandığı zaman, bu aynı zamanda, kurbanın mesleki kişiliğini tartışmalı hale getirir ve onun çevresinde bir güvensizlik halkası oluşturulur. Psikolojik şiddete uğrayan kişinin algılamasına göre, eğer ona güvenilmiyorsa, yaptığı iş de değersizdir.

Örgütlerde psikolojik şiddet kapsamında işgörenin etkinliğini ve öz güvenini azaltma, güvenilirliğini baltalama, istenmeyen fiziksel temas, sosyal çevreden izole etme, çirkin bir isim takma, toplum önünde küçük düşürme ve yıldırma gibi davranışların giderek daha çok farkına varılmaktadır. Birçok ülkede sendikalar, meslek örgütleri, insan kaynakları bölümleri son on yılda bu sorunla daha çok ilgilenmeye başlamışlardır (Cowie vd, 2002:34). İşyerlerindeki psikolojik şiddetin kapsamının anlaşılabilir hangi yollarla şiddet uygulandığını tespit etmek isteyen Leymann kırk beş adet psikolojik şiddet davranışını beş grupta toplayarak psikolojik şiddet tipolojisini ortaya koymuştur (bkz. ek 1). Buna göre, psikolojik şiddet davranışları kendini göstermeyi engelleme, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, mesleki duruma saldırılar, sağlığa saldırılar olmak üzere başlıca beş grupta incelenebilir.

Psikolojik şiddetin ortaya çıkışından sonra, süreç zaman geçtikçe acı veren rahatsız edici davranışlar ve yıkıcı etkide artan yıldırma çabaları olarak devam etmektedir. Süreç fark edilmeden başlamakta ve çok hızlı bir şekilde ilerlemektedir. Leymann, mobbing sürecinde beş aşama belirlemiştir (Çobanoğlu, 2005:75) :

Tanımlama Aşaması: Bu aşama çok önemlidir. Çünkü kurban; “zor”, “asi”, “muhalif”, “öteki” veya “psikolojik sorunları olan biri” olarak damgalanır. Yönetimin yanlış yargısı ve taraflı tutumu, bu negatif döngüyü hızlandırır.

Anlaşmazlık Aşaması: Kritik bir olayla, bir anlaşmazlıkla karakterize edilir. Henüz psikolojik şiddet mevcut değildir ancak her an şiddet davranışına dönüşebilir.

Saldırganlık Aşaması: Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, psikolojik şiddet dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.

Kurumsal Güç Aşaması: Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girer ve kurban, örgütlü ve kurumsal bir güçle baş etmek zorunda bırakılır.

İşine Son Verilme Aşaması: Psikolojik şiddet sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder. Mağdur işini bırakmakla da psikolojik şiddet baskısından kurtulamaz.

3. Konaklama İşletmelerinde Yaşanan Psikolojik Şiddet Ve Nedenleri

İşgörenleri psikolojik ve fiziksel olarak yıpratıcı, tükenmişliğe sürükleyen, korkutan işyerlerindeki psikolojik şiddet davranışlarının nedenlerini ortaya koymak oldukça zordur. Çünkü çeşitli etkenlerin, saldırganların bu tür şiddete yönelmelerini sağladığı çok sayıda araştırmacının yapmış olduğu çalışmalardan anlaşılmaktadır. Bu araştırmacılardan Zapf yapmış olduğu çalışmasında yirmi üç tane psikolojik şiddet davranış nedenini tespit ederek, bunlar arasından en önemli nedenlerin, işgörenleri işyerinden ayrılmaya mecbur bırakmak, düşmanlık dolu kişilerin diğerlerini etkilemesi,

örgüt iklimi, yüksek oranda iş stresi ve çözilemeyen çatışmalar olduğunu belirtmektedir (1999 : 76). Yine diğer faktörlerden, örgütsel sorunlar, diğer çalışanlara göre daha yüksek performans gösterme, önemli bir pozisyonda olma gibi örgütten kaynaklanan nedenlerin yanında, özel hayat, dini inanç, cinsiyet, dış görüntü gibi kişisel nedenlerinde varlığını tespit etmiştir. Ancak, bu tür kişisel nedenlerin çok daha az etkili olduğu görülmektedir.

Yine bir başka araştırmada ise Björkqvist ve arkadaşları, psikolojik şiddetin üç temel nedeni olarak, kişilerin işyerindeki statülerini ve iş pozisyonlarını, kıskançlığı ve saldırganların kendilerine olan güvensizliğini göstermektedirler (1994: 31). Bu konuda çok sayıda çalışma yapmış olan Einarsenise, bu nedenleri üç grup altında toplamaktadır (2000 : 388-392):

- Kişilik özellikleri (kurbanın endişeli veya saldırgan yapısının olması veya kolay incinebilir olması, kurbanın açık fikirli, ince zevklere sahip, vicdanlı ve çok başarılı olması vb.)
- Örgütlerde insanların doğal yapısında olan özelliklerden kaynaklanan çatışmalar (hırçlıklar, korkular, şüpheler, kızgınlıklar, kötümserlik vb.)
- Sosyal ve örgütsel iş çevresi ve çalışma koşulları (liderlik tarzı, rol çatışması, aşırı iş yükü, denetimin eksik oluşu vb.)

İşyerlerindeki psikolojik saldırıların varlığının bazen en önemli nedeni örgüt kültürü de olabilmektedir. Bazı işletmelerde, yönetim, bu tür saldırıların yapılabileceği ortamlara göz yumabilmekte ve hatta destek olacak şekilde yaklaşımlar gösterebilmektedir. Eğer bir örgüt içerisinde bu tür saldırıları önlemeye, gözlemlemeye veya cezalandırmaya yönelik politikalar mevcut değilse, saldırganlar şiddet yaratmaya devam edecektir ve örgüt de sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır (Voroney, 2005: 23).

Konaklama işletmeleri emek yoğun işletmelerdir ve çok sayıda işgören çalıştırmaktadırlar. İşgören sayısının fazla oluşu, çeşitli nedenlere bağlı olarak kişiler arası çatışmaların yaşanmasına olanak veren çalışma ortamlarını yaratmaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde psikolojik şiddet olaylarının yoğun olarak görülmesi beklenebilir. Bunun yanı sıra turizm sektöründe, turistik mal ve hizmet üretiminin kendine özgü özellikleri nedeniyle "insan" faktörü büyük ölçüde ön plana çıkmaktadır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan personelin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, psikolojik şiddet baskısı altındaki personelin müşteriye tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Bu bakımdan, hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde personelden en fazla faydanın sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır (Bolat, 2000; 104; Akıncı, 2002; 2). İşinden tam tatmin sağlayan, işletmesine bağlı ve iş performansını yüksek düzeyde olan işgörenlerin işletmeye sağlayacağı katkı ve faydalar göz önünde tutulursa, konaklama işletmelerinde yaşanan psikolojik şiddetin boyutlarının ve nedenlerinin ortaya konulması önem kazanmaktadır.

Bu alandaki literatür incelendiğinde, araştırma konusu olarak yakın zamanlarda ele alınmaya başlanmış olan psikolojik şiddet hakkındaki araştırmaların sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinde yaşanan psikolojik şiddetin boyutları ve nedenleri hakkında yapılmış olan az sayıda çalışma

incelendiğinde ise, psikolojik şiddetin konaklama işletmelerinde önemli bir sorun olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

McMahon (2000) İrlanda’da otel işletmeleri üzerinde yapmış olduğu araştırmada, psikolojik şiddetin ve tacizlerin yoğun olarak otel işletmelerinde yaşandığını ve en sık gözlemlenen sorunun da taciz şeklinde ortaya çıktığını belirtmektedir. Özellikle kadın çalışanların bu anlamda erkeklere oranla çok daha fazla mağdur durumunda oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca işgörenlerin yaşadıkları bu sorunlar ile ilgili olarak eğitim ihtiyacı içinde oldukları, otel işletmelerinin ise bu konunun çözümleri ile ilgili çaba sarf etmedikleri ifade edilmektedir.

Einarsen (1999) Norveç’de iş hayatı kalitesi üzerine yapmış olduğu araştırmasında, en çok öğretmenlerin, üniversite çalışanlarının, otel ve restoranlarda çalışan işgörenlerin, tezgahçıların, psikologların, sağlık endüstrisi çalışanlarının son altı ayda psikolojik şiddete maruz kaldıklarından bahsetmektedir. Bu çalışmada eski çalışanların yenilere göre daha fazla şiddet gördükleri ve çoğunlukla da meslektaşları veya yöneticileri tarafından psikolojik baskıya maruz bırakıldıkları açıklanmaktadır.

Aydın ve diğer araştırmacıların (2006) Türkiye’de yer alan büyük otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenler üzerinde yürütmüş oldukları kapsamlı araştırmanın sonuçlarına göre ise, çalışma hayatlarında psikolojik şiddete maruz kalan işgörenlerin oranının %27 gibi çok yüksek bir oranda oluşu, sorunun büyüklüğünü gözler önüne sermektedir. Bu kişilerin psikolojik şiddete maruz kalmalarının en belirgin nedenleri işletmedeki pozisyonları ve cinsiyetleri olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle kadın çalışanların daha fazla şiddete maruz kalıyor olmaları, diğer çalışma ile benzer bulgulara ulaşıldığını göstermektedir.

Aynı çalışmada, psikolojik şiddetten dolayı yönetime şikayette bulunma davranışlarının düşük olduğu görülmekte, şikayet sonucu şiddet uygulayan kişi ya da kişilere ceza verilmesine sık rastlanmamaktadır. Otel işletmelerinde hangi yolla psikolojik şiddet yaşandığına ilişkin görüşler arasında ise işgörenlerin; “yönetimle ilgili haberleri en son duydukları”, “kararları konusunda şüpheli davranıldığını” ve “kendilerinden önemli bilgi ve belgelerin saklandığını” ifadelerine daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Anlaşılacağı üzere, işgörelere göre psikolojik şiddetin büyük bölümü iş ortamından kaynaklanmakta ve yönetimler de bu sorunu çözümlenmede yetersiz kalmaktadır.

Çalışkan (2005) tarafından konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, işgörenleri iş ortamında etkileyen yıldırma faktörleri, Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı, İtibara Saldırı, Sağlığa Saldırı, İş Arkadaşları Tarafından Tehditler ve Negatif İçerikli İletişim, Sosyal İlişkilere Saldırı ,Etnik Köken ve Dini Görüşle Alay Etme olarak belirlenmiştir. Burada, Leymann (1990) tipolojisine uyan ilk beş faktör dışında, Etnik Köken ve Dini Görüşle Alay Etme faktörü ayrı bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda, konaklama işletmelerindeki yıldırma davranışlarının, yaşam kalitesine ve mesleki duruma saldırı , iş arkadaşları tarafından tehditler ve negatif içerikli iletişim şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır. Yiyecek içecek departmanında çalışan personelin, diğer departmanlarda çalışan personele göre daha çok yıldırılmaya maruz kaldığı tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra, bekâr personelin evli personele, bayan personelin erkek personele , ilkokul mezunu personelin üniversite mezunu personele göre daha fazla yıldırma yaşamakta olduğu görülmüştür.

Tüm işletmelerde olduğu gibi, hizmetler sektöründe yer alan otel işletmelerinde de yüksek kalitede hizmet sunumu, çalışanlara uygun çalışma ortamının sunulması ve bu ortamın sürekliliğinin sağlanması ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla, örgütte yaşanan psikolojik şiddet davranışlarının daha ilk aşamalarında teşhis edilerek ortadan kaldırılmasının büyük önem taşıdığı söylenebilir.

4. Konaklama İşletmelerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Etkileri Ve Sonuçları

Örgütlerde yaşanan psikolojik şiddet olayları sonuçları açısından değerlendirildiğinde, işletme ve işgörenler üzerindeki etkilerini ayrı ayrı ele almak gerekmektedir. Başlangıçta psikolojik şiddet davranışına maruz kalan mağdurlar üzerindeki olumsuz etkiler, ilerleyen süreçte işletme, hatta toplum üzerinde ciddi sorunlara sebep olmaktadır. Psikolojik şiddet eyleminin devam etmesi ve çözüm üretilememesi halinde ciddi zararlara yol açabileceği düşüncesinden hareketle, şiddetin etkilerinin her iki unsur açısından da detaylı olarak incelenmesinde fayda görülmektedir.

4.1. Psikolojik Şiddetin İşgörenler Üzerindeki Etkileri

Sürekli ve tekrar eden şiddet davranışlarına maruz kalmak, bireyler üzerinde yıkıcı etkilere neden olabilmektedir. Kurban kendini savunmasız hissetmeye başlamakta ve kendine olan güveni sarsılmaktadır. Bunun sonucunda da aşırı derecede stres yaşamaya başlamaktadır. Eğer şiddet ortamı devam eder ve çözüm getirilemezse, şiddetin uzun süreli etkileri bireyde sinir bozukluğu, kalp krizi, hatta intihara kadar uzanabilen sonuçlara neden olmaktadır (Sheehan, 1999: 59).

Mobbing sürecinin işgören üzerindeki etkileri üç grupta toplanabilir (Yüçetürk, 2003:806–808):

- İlk grubu hiperatiklik oluşturmaktadır. Hiperatiklik, düşüncelerde saplantı ve duygulardaki karışıklıktır. Hiperatiklik olarak gruplanan rahatsızlıklar; kolayca irkilme, ani nöbetler, hemen sinirlenme, konsantrasyon güçlüğü, çabucak heyecanlanma, uyku azlığı ve strestir.
- İkinci grubu saplantı haline gelen düşünceler ve davranışlar oluşturmaktadır. Mağdurları bu süreçte fazlasıyla etkileyen olaylar geri dönüşlerle hatırlanır ve olaylar giderek kaosa dönüşür. Aşırı alışveriş ve aşırı temizlik yapma gibi davranışlar gelişir.
- Üçüncü grubu ise duygulardaki karmaşıklık oluşturmaktadır. Mağdurların normal duygusal tepkileri kaybolur. Travmanın hatırlattığı durumda düşüncelerden, duygulardan kaçma ihtiyacı hissedilir.

Mobbing sürecinin ilk aşamasında mağdurlarda görülen etkiler, genellikle her tür durum karşısında nedensiz ağlama, uyku bozuklukları, hemen sinirlenme ve konsantrasyon güçlüğüdür. İkinci aşamada, ilk aşamadaki belirtilere yüksek tansiyon, mide şikâyetleri, depresyon, işyerine gitmek istememe, işe geç kalma gibi belirtiler de eklenir. Üçüncü aşamada ise depresyonun şiddeti artar, panik atak ve endişe durumu ortaya çıkar. Kazalar ve intihara yönelme, daha çok yıldırma sürecinin son aşamasında görülmektedir. Einarsen (2000) yapmış olduğu araştırmasında, işyerlerindeki psikolojik şiddetin işgörenler üzerindeki yıkıcı etkisinin, yaşanan stresin yarattığı tahribatlardan çok daha fazla olduğu, uykusuzluk, endişe, öfke, iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk, performansta düşüşler gibi etkilere sahip olduğundan söz etmektedir.

4.2. Psikolojik Şiddetin Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkileri

Saldırgan, onur kırıcı hareketler, gücü kötüye kullanma, haksız cezai yaptırım, tehdit etme gibi psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalan bireylerde moral düşüklüğü, kendine güvenin azalması, aşırı stres gibi sonuçlar nedeniyle işyeri performansı da etkilenmektedir (Quine, <http://www.bmjournals.com>). Bu tür davranışlara uzun süre maruz kalma, kişisel teşebbüsün azalması, isteksiz iş yapma, işe gelmeme ve iş bırakma ile sonuçlanmaktadır (Yüçetürk ve Öke, 2005 :61). Yine benzer şekilde, psikolojik şiddet sosyal iklime zarar vermekte ve sosyal desteğin yok olmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda yaşanan iş stresi ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sorunların da artmasına sebebiyet vermektedir(Zapf, 1999 :75). Bu nedenle, psikolojik şiddet davranışlarının varlığına müsaade eden işletmeler, yüksek oranda iş devamsızlığı, iş bırakmaların yarattığı maliyetler ve sabotajlar dolayısıyla verimlilik ve etkinliklerini kaybedecektir (McMahon, 2000 :388).

Psikolojik şiddetin yaşandığı tüm işletmeler gibi konaklama işletmelerinde de, işgörenlerinin yaşadıkları sıkıntılar sonucunda performanslarında ve işletmeye bağlılıklarında kayıpların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Bu tür sorunların yarattığı sıkıntılardan dolayı işgörenler dikkatlerini işletmenin amaçları ve hedeflerine ulaştırmaktan çok, bu tür çatışmaların sonuçları ile uğraşmaya vereceklerinden iş kalitesi ve miktarında azalma olacak, verimlilik düşecektir. Genel olarak psikolojik şiddetin işletme üzerindeki etkileri şu şekilde sıralanabilir (Davenport, Schwartz, Elliott, 1998:112–115):

- İşin niteliği ve niceliğinde düşüş,
- İletişim ve takım çalışmasının bozulması dahil olmak üzere çalışanlar arasında hoş olmayan ilişkiler,
- Dedikodu ve şüphecilik nedeniyle artan işgücü devri,
- Hastalık izinlerinin artması,
- Saygınlık ve güvenilirlikte kayıplar,
- Danışmanlık hizmetlerinin maliyetinde artış,
- İşsizlik sigortası talepleri ve tazminatlar
- Davalar

Yukarıdaki maddelerde görüldüğü gibi iş yerlerinde yaşanan psikolojik şiddet, kollektif bir huzursuzluğa ve dolayısıyla da işletme için yaşamsal derecede önem taşıyan sorunlara neden olabilmektedir. Bu sorunların en önemlilerini ise işgücü devri ve devamsızlık oluşturmaktadır. Kendilerinde stres yaratan kişi, grup veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi işgöreni işe karşı olumsuz tutumlara yöneltebilmekte, bunun sonucunda ise işe gitme zorunluluğu önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olabilmektedir. (Pehlivan, 1995; 61). Yapılan araştırmalar konaklama işletmelerinde işgören devrinin çok yüksek oranda yaşandığını göstermektedir(Woods,1998; 251).

İşgören devri ve devamsızlık ise konaklama işletmelerinde, özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli bir sorundur. Çünkü, ayrılan her tecrübeli işgörenin yerine getirilen işgörenin kalifiye hale gelmesinin masrafları ve acemilik döneminde yaptığı hataların bir maliyeti mevcuttur. Buna ek olarak, tecrübesizliğinin de neden olduğu verim düşüklüğü işgören devrinin işletmelere ne ölçüde zararlı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Üstelik, işletmeden ayrılan deneyimli bir işgörenin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmenin doğrudan maliyetlere katlanmasının yanında,

işletme ile ilgili önemli bilgilerin de rakip işletmeye taşınması işletmeye zarar verecektir(Wagner ve Hollenbeck, 1995; 213).

Son derece yorucu iş temposunun olduğu ve farklı insanlara hizmet veren bu tür işletmelerde, psikolojik şiddet baskısı altında bulunan personelin verimli çalışması mümkün değildir. Öte yandan, konaklama işletmelerinde görülen iş ve faaliyetlerin çok çeşitli olması, her kademedeki bu iş ve faaliyetlerin sonuçlar itibarıyla analizini zorunlu kılar. Konaklama işletmesinin bir bölümündeki aksama, bölümler arası sıkı koordinasyonun gerekliliği nedeniyle diğer bölümleri etkilemektedir. Bu nedenle işgörenin iş tatminini engelleyecek ve dolayısıyla performansını etkileyecek bu gibi sorunların ortadan kaldırılması konaklama işletmelerinde çok önemli bir konuyu oluşturmaktadır (Oral, 2005; 268). Duygusal istikrara sahip, yaratıcı ve dışa dönük personel, daha az iş bırakma eğilimine ve yüksek iş tatminine sahiptir, dolayısıyla yüksek verimlilik elde etmenin de anahtarı durumundadır(Silva, 2006; 325). Bu yüzden konaklama işletmeleri için istenilen ideal işgören, şiddet baskılarından uzak, işinden ve çalışma ortamından memnuniyet duyan kişilerdir.

Kısacası, tüm hizmet işletmelerinde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de iş tatmini, personelin verimliliğinin ve başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca çalışanlar bireysel olarak sağladıkları iş tatmini ölçüsünde müşterileri memnun edebildiğinden (Özkaya, 1997; 220) iş tatminsizliğine neden olabilecek bu tür psikolojik şiddet ve baskılardan arındırılmış bir çalışma ortamının hazırlanması, konaklama işletmeleri için de zorunlu hale gelmektedir.

Sonuç Ve Öneriler

Bireylerin zarar veren ve saygısız davranışları ile ortaya çıkan ve duygusal bir saldırı olan psikolojik şiddet, işyerlerinde çok farklı biçimlerde sergilenmektedir. Varlığı konusunda fikir birliğine varılmış olmasına rağmen, tanım konusunda ortak bir sonuca ulaşılamamış olması, belirtilerin saptanmasında güçlük çekilmesi, dahası ilk evrelerinde yaşananların iş yerlerinde meydana gelen rutin anlaşmazlıklar ya da günlük sorunlar olarak kabul ediliyor olması, örgütsel çalışma ortamlarında psikolojik şiddet teşhisinin konmasını güçleştirmektedir.

Özellikle insanlarla birebir iletişimin bulunması ve kaliteli hizmet sunumunun iç müşteri tatminine bağlı olduğu otel işletmelerinde rekabetin artması ve maliyetlerin azaltılması düşüncesi ve bu işletmelerde çalışacak işgücü talebinin fazlalığı psikolojik şiddete maruz kalma durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumunun ortadan kaldırılması veya en az düzeye indirilmesi işletmenin sürekliliği açısından yaşamsal önem taşımaktadır.

Örgütlerin başlıca sorunları arasında yer alan psikolojik şiddet davranışları, hem maddi hem manevi çok ciddi kayıplara yol açmaktadır. Bu nedenle de, kaynaklarının ve etkilerinin incelenip, daha sorun oluşmadan tedbirlerin alınması, sorun ortaya çıkmış ise de, akılcı bir yolla konunun çözülmesi gerekmektedir. Örgütlerde ortaya çıkabilecek psikolojik şiddet olgusunun önlenmesi ve çözümlenebilmesi için aşağıdaki önerileri sunmak mümkündür:

- Psikolojik şiddeti önleyebilecek şekilde şeffaf prosedür ve uygulamalarla, ödül, ceza, kariyer olanakları gibi konularda düzenlemeler içeren bir personel politikasının oluşturulması gereklidir.

- Psikolojik şiddetin başlamadan önlenmesi için her örgüt şiddet davranışlarını erken teşhis etmeli ve bu davranışları önleyici düzenleme ve prosedürler belirlemelidir.
- Örgütte iletişim sürecinin etkinliği sağlanmalıdır. İyi işleyen bir iletişim için dürüstlük ilkesi temel değer olarak kabul edilmelidir.
- Etkinlikle işleyen bir şikayet mekanizması oluşturulmalı, disiplin sorunları, hızlı ve tarafsız bir şekilde çözüme ulaştırılmalıdır.
- Örgütün her düzeyindeki çatışma başarıyla yönetilmelidir. Bunun içinde çatışmaları önleyici tedbirler alınmalıdır.
- Yönetimde saydamlık sağlanmalı, bunu gerçekleştirmek için kararlara katılmaya önem verilmeli ve katılma ortamı yaratılmalıdır.
- İşletmelerde güçlü bir etik kültürü oluşturulmalıdır. İş ortamında ahlaki değerlerin yoksunluğu ilişkilerde de sorunlara yol açacağından, uyumlu bir çalışma ortamına engel olacaktır. Özellikle yöneticiler etik düşünüş ve davranış bakımından kendilerini geliştirmeli ve diğer çalışanlara örnek olmalıdır.
- Çalışanlar, örgütün hedef ve amaçlarına yönelmeleri için sürekli eğitilmelidir. Sadece kendini değil, ötekileri ve örgütü de düşünebilme pratiği kazandırılmalıdır.
- Örgütte her türlü belirsizlik ortadan kaldırılmalıdır. Görev tanımları açıkça yapılmalı, sorumluluklar belirlenmelidir. Beklenen davranışların ne olduğunu ve etik standartları açıkça ortaya koyan, çelişkilerden uzak bir personel politikası oluşturulmalıdır.
- Psikolojik şiddete maruz kalan işgörenlerin karşılaştıkları zorlu durumda, yönetim gerçekçi çözüm önerileri ve yolları ile işgörene yardımcı olmalı, hatta yasal haklarının sağlanmasında rehberlik yapmalıdır.

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde çok sayıda işgörenin çalışıyor olması ve çalışanlar arasında çok çeşitli ilişkiler ağının bulunması, psikolojik şiddet olaylarının yoğun olarak yaşanabileceği örgütlerin oluşmasına neden olmaktadır. Ancak, açık bir iletişim, kararlı bir disiplin anlayışı ile oluşabilecek psikolojik şiddet davranışlarının önlenmesi mümkündür. Benzer şekilde, bu tür davranışlara maruz kalan işgörenlerin de yönetimin desteğiyle mağdur durumdan kurtarılmaları, duygusal ve fiziksel anlamda dengeye kavuşan işgörenlerin işletmeye katkılarının yüksek düzeylere ulaşmasını sağlayacaktır. Bu sayede hem işgören, hem işletme, hem de toplum açısından sağlıklı ilişkiler ve kazançlar oluşacaktır.

EK 1. Psikolojik Şiddet Tipolojisi

Birinci grup: <i>Kendini göstermeyi ve iletişimi etkileme</i>	İkinci grup: <i>Sosyal ilişkilere saldırılar</i>	Üçüncü grup: <i>İtibarınıza Saldırılar</i>	Dördüncü grup: <i>Kişinin yaşam kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar</i>	Beşinci grup: <i>Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar</i>
<p>1-Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarını kısıtlar. 2-Sözünüz sürekli kesilir. 3-Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar. 4-Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız. 5-Yaptığımız iş sürekli eleştirilir. 6-Özel yaşamınız sürekli eleştirilir. 7-Telefonla rahatsız edilirsiniz. 8-Sözlü tehditler alırsınız. 9-Yazılı tehditler gönderilir. 10-Jestler ve bakışlar yolu ile ilişki reddedilir. 11-İmalar yolu ile ilişki reddedilir.</p>	<p>1-Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar. 2-Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir. 3-Size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verilir. 4-Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır. 5-Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.</p>	<p>1-İnsanlar arkanızdan kötü konuşur. 2-Asılsız söylentiler ortada dolaşır. 3-Gülünç durumlara düşürülürsünüz. 4-Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır. 5-Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır. 6-Bir özrünüze alay edilir. 7-Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir. 8-Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir. 9-Özel yaşamınızla alay edilir. 10-Milliyetinizle alay edilir. 11-Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız. 12-Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır. 13-Kararlarınız sürekli sorgulanır. 14-Alçaltıcı isimlerle anılırsınız. 15-Cinsel imalar yapılır.</p>	<p>1-Sizin için hiçbir özel görev yoktur. 2-Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız. 3-Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir. 4-Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir. 5-İşiniz sürekli değiştirilir. 6-Öz güveninizi etkileyecek işler verilir. 7-İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir. 8-Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur. 9-Eviniz ya da iş yerinize zarar verilir.</p>	<p>1-Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız. 2-Fiziksel şiddet tehditleri yapılır. 3-Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır. 4-Fiziksel zarar verilir. 5-Doğrudan cinsel taciz yapılır.</p>

(Kaynak, Leymann, 1996: 173)

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2002), Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (4).
- Arpacıoğlu, G. <http://www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp?listall=Y&BodyID=2384> (erişim tarihi 09.12.2005)
- Aydın, Ş., 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.
- Björkqvist, K., Osterman, K. ve Hjelt Back M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior* 20: 27-33.
- Bolat, T. (2003), Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve yönetim kavramlarıyla karşılaştırılması, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (3-4). 100-110.
- Cowie, H., Naylor, P., Smith, P. K., Rivers, I. ve Pereira, B. (2002) Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior* 7:33-51.
- Çalışkan, Osman (2005). Turizm işletmelerinde çalışanlara yapılan yıldırma davranışları, *Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Mersin.
- Çobanoğlu, Ş. (2005), *Mobbing: İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yay. İstanbul.
- Davenport N., Schwartz R. D. ve Elliot G. P. (2003). *Mobbing: İş Yerinde Duygusal Taciz*. Çev; Osman Cem ÖnerToy . Sistem Yay. İstanbul.
- 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.
- Einarsen, S. <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a1en.htm>(erişim tarihi 21.01.2006).
- Harvey, S. ve Keashly, L. (2005) Emotional abuse:how the concept sheds light on the understanding of psychological harrassment. *PITES* 7(3) <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a15en.htm> (erişim tarihi 14.01.2006).
- Leymann, H. (1996) The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 165-184
- McCord, L. B. ve Richardson, J. (2006) Are workplace bullies sabotaging your ability to compete//http://gbr.pepperdine.edu/014/print_bullies.htm (erişim tarihi 21.01.2006)
- McMahon, L. (2000). Bullying and harrassment in the workplace. *International Journal of Comtemporary Hospitality Management*, 12 (6):384-390.

- Nield, K. (1996). Mobbing and well - being : economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5: 239-250.
- Notelaers, G., Einarsen, S., Witte, H. ve Vermont, J. Estimating the prevalence of bullying at work <http://spitswww.uvt.nl/~vermunt/notelaers2005.pdf> (erişim tarihi 21.12.2005).
- Oral, S. (2005), *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Özkaya, M.O. (1997), "Turizm Sektöründe Çalışan Personelin İş Tatmini ve Marmaris-Kuşadası Yöresinde Yapılan Bir Araştırmanın Karşılaştırılması", II.Uluslararası ve VIII. Ulusal Turizm Kongresi, 220-225 , Aydın-Kuşadası.
- Quine, <http://bmjournals.com/cgi/reprintform>(erişim tarih 25.12.2005).
- Ramage, R. Mobbing in the Workplace. <http://www.law-office.demon.co.uk/art%20mobbing-1.htm> (erişim tarihi 25.12.2005)
- Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: responding with some emotional intelligence . *International Journal of Manpower*, 20 (1/2) :57-69.
- Silva, P. (2006), Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4).322-333.
- The Mobbing Encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/1112OE.HTM> (erişim tarihi 09.12.2005).
- Voroney, J. (2005) Workplace bullying: a cultural perspective. *Culture of Peace Online Journal* 1(1): 21-30.
- Wagner, John A., Hollenbeck J.R. (1995). *Management of Organizational Behavior*. Prentice-Hall Inc., Second Edition: USA.
- Woods, R. H. (1997). *Human Resources Management*. Educational Institute, American Hotel&Motel Association: USA.
- Yüçetürk, E.E. (2003), Bilgi çağında örgütlerin görünmeyen yüzü: Mobbing, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit, Beta Yay., 801-810.
- Yüçetürk, E. ve Öke M.K. (2005) Mobbing and bullying: legal aspects relating to workplace bullying in turkey. *South East Europe Review-SEER* 8(2):61-70.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal cause of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2): 70-84.