T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE İŞYERLERİNDEKİ MOBBİNGİ ALGILAMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ FARKLILIĞIN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Sibel POLAT

Danışman
Prof. Dr. Selen DOĞAN

2013-NİĞDE

ONAY SAYFASI

Prof.Dr. Selen DOĞAN danışmanlığında **SİBEL POLAT** tarafından hazırlanan **"Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri ile İşyerlerindeki Mobbing'i Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma"** adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih:

JÜRİ :

Danışman : Prof.Dr. Selen DOĞAN .....

Üye : Doç.Dr. Harun UÇAK .....

Üye : Yrd.Doç. Dr. Faruk ŞAHİN .....

ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..... Tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet ÖZEL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Günümüzde "Duygusal Zekâ" ve "Mobbing" kavramları akademik olarak birçok boyutuyla incelenmektedir.

Niteliklerin giderek değer kazandığı bugünün iş dünyasında kalıcı olabilmek için yalnızca "beyin" gücünün etkili olmadığı, çalışanların gönül güçlerini örgütsel sinerjiye katabilecek bir "duygusal zekâ"sının da olması önem kazanmaktadır. Duygusal zekâ yetilerinin farkında olan bir çalışan; kendi duygularının bilincinde olan, bu duygularını kontrol edebilen, karşısındaki insanları değerlendirebilen, iş ortamındaki motivasyonun sağlanması için elinden geleni yapan ve örgüt çalışanları ile ilişkilerinde kolaylıkla iletişim kurulabilecek bir yapıya sahip olan bir çalışandır. Böyle bir atmosfere sahip örgüt için ise başarı doğal olarak kaçınılmazdır.

Mobbing, çalışma hayatına ve örgüt başarısına birçok olumsuz etkisi bulunan, çalışan performansını ve başarısını önemli ölçüde düşüren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple mobbingin tanımlanması, mobbing davranışlarının tespit edilmesi, nedenlerinin ortaya çıkarılması ve mobbing ile başa çıkma yöntemlerinin belirlenmesi, hem çalışanlar hem de yöneticiler bakımından büyük önem taşımaktadır.

Özellikle, mobbingi yaşayan fakat yaşadığının mobbing olduğunun bilincinde olmayan birçok çalışan olduğundan hareketle; öncelikli olarak yapılması gereken, mobbingin farkındalığının artırılmasıdır. Çalışanları mobbinge yönelten nedenlerden biri de çalışanların duygusal zekâdan yoksun olmalarıdır. Sürekli gelişim sonucunda kalıcı başarılar yaratmayı hedefleyen günümüz örgütleri açısından bakıldığında, duygusal zekâ çalışma hayatının "kalbi" durumundadır. Duygusal zekâ, iş ortamında daha olumlu bir atmosferin oluşmasını sağlamaktadır. Mobbing eylemlerinin oluşumunu önleme ya da mücadele etmede duygusal zekânın önemi tartışılmaz bir gerçektir.

Bu çalışma ile hayatımızda giderek önem kazanmaya başlayan "Duygusal Zekâ" ve modern toplumlarda çalışanların fiziksel ve psikolojik durumları üzerinde ciddi etkiler bırakan bir problem olarak ele alınan "Mobbing" kavramları ayrı ayrı incelenmiş; bu noktadan hareketle çalışanlarının sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile işyerlerindeki mobbingi algılama düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesine çalışılmıştır.

Mobbingin önlenmesiyle ilgili, Başbakanlıkça 19 Mart 2011 tarihinde 27879 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" konulu Genelge de (Bkz.: Ek-2) gerek kamuda gerekse özel sektörde yaşanan mobbing vakalarının çözümüne yönelik önemli bir genelge olup, devlet tarafından mobbingin kabul edildiği ve çözüm yollarının arandığı anlamına gelmektedir.

Bu çalışmanın konu ile ilgili kişilere ve işletmenin tüm çalışanlarına gerekli mesajları vereceği ve literatüre katkıda bulunacağına inanılmaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli bilgi ve deneyimleriyle yardımlarını ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Sayın Selen DOĞAN'a ve öğrenim hayatım boyunca bana emek veren tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamın anket aşamasında büyük katkıları olan, fikir ve önerileriyle beni yönlendiren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ömür DEMİRER'e ve çalışmamın araştırma bölümünü titizlikle inceleyerek analizlerin yorumlanması aşamasında büyük katkıları olan, bilgi ve önerilerinden büyük ölçüde yararlandığım değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Faruk ŞAHİN'e bana ayırdıkları değerli zaman için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans programım süresince çalışma saatlerimi ayarlayan, izinlerde kolaylık sağlayan Niğde İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürü Mahmut GÜLSEREN'e, her zaman yanımda olduklarını hissettiğim Merkez İlçe Nüfus Müdürüm Yüksel BAŞ'a ve sevgili arkadaşım Adalet EKİNCİ'ye minnettarım.

Tez yazım ve sunum çalışmalarımda İngilizce bilgisinden yaralandığım değerli arkadaşım Endüstri Mühendisi Yunus YILMAZ'a, tez metnimin biçimsel özellikleri konusunda bilgisini ve yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım İnşaat Mühendisi Uğur TURGUT'a, manevi desteklerini hep hissettiğim, ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan sevgili arkadaşımlarım Sosyal Çalışmacı Gülşah ALAKARA ÖZCAN'a ve Şehir Plancısı Gamze KARPUZCU'ya ve Kırşehir İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü'nde çalışan tüm mesai arkadaşlarıma,

Varlıklarıyla ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan, beni sürekli motive eden tüm değerli dostlarıma,

Hayatımın her anında yanımda olan, her konuda bana güvenen ve destek olan, hep yanımda olduklarını bildiğim sevgili anneme, babama ve ağabeyime,

İyi-kötü her günümde yanımda olan ve bundan sonra da hep yanımda olacağına inandığım sabır ve anlayışla sevgisini, desteğini ve yardımlarını benden esirgemeyen sevgili eşim Selahattin POLAT'a ve bir gün beni anlayacağını umarak ondan çaldığım zamana katlanan canım oğlum Sebahattin'e sonsuz teşekkürler…

Çalışmamın bundan sonra yapılacak olan araştırmalara ışık tutması, kurumlara ve çalışanlara faydalı olması dileklerimle…

Sibel POLAT
Niğde, 2013

ÖZET

ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE İŞYERLERİNDEKİ MOBBİNGİ ALGILAMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ FARKLILIĞIN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Sibel POLAT
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Selen DOĞAN
Ocak 2013, 249 Sayfa

Bu çalışma ile çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile işyerlerindeki mobbingi algılama düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın teorik kısmında duygusal zekâ ve mobbing kavramları detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca tarafların duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olmasının mobbing davranışının oluşumuna etkisi ve aynı zamanda bu davranışın bertaraf edilmesinde duygusal zekâ boyutlarının birer araç olarak kullanılabileceği irdelenmiştir.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki (www.mobbing.org.tr); mobbing vakaları özel sektöre göre kamu sektöründe daha fazla yaşanmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın ampirik kısmında Niğde ilinden seçilen bazı kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan 157 kamu çalışanı üzerinde anket çalışmasına dayanan bir araştırmaya yer verilmiştir.

Bu araştırma ile kamu çalışanlarının demografik özellikleri kapsamında, düşüncelerine göre, duygusal zekâ ölçümü ile mobbing algılamaları tespit edilmiş, bunların arasındaki farklılıklar incelenerek sonuçlara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile mobbing algıları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Mobbing, Kamu Çalışanları.

ABSTRACT

EMPLOYEES OF THE DIFFERENTIATION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS AND DETERMINATION OF LEVELS OF PERCEPTION RESEARCH ON WORKPLACE MOBBING

Sibel POLAT
Master Thesis, Business Department
Supervisor: Prof. Dr. Selen DOĞAN
January 2013, 249 Pages

This study aimed to determine differencies between emotional intelligence levels of employees and grades of perception of mobbing in their workplaces.

At the theoretical part of this study, concepts of emotional intelligence and mobbing have been tried to explain detailed. Moreover effect on the formation of mobbing behavior of the parties to be higher levels of emotional intelligence and at the same time to be using of sizes of emotional intelligence as an instrument to eliminate that behaviour were be investigated.

The studies have shown that mobbing cases are experienced more at public sector than private sector. In this context, at the empirical part of this study, an investigation take place that depend on a survey study which was applied on 157 delegate selected from some public institutions and organizations of the province of Niğde.

Demographic characteristics of the public employees within the scope, with this study, according to their thoughts their perceptions of mobbing were identified, evaluations of results were made by investigate the differencies between them. Between the levels of emotional intelligences of employees and their mobbing perceptions a significant relationship was found.

Key Words : Emotional Intelligence, Mobbing, Public Employees.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ i

ÖZET iv

ABSTRACT v

İÇİNDEKİLER vi

TABLOLAR LİSTESİ xiv

ŞEKİLLER LİSTESİ xvii

SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ xviii

EKLER LİSTESİ xix

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMINA
GENEL BİR BAKIŞ

1.1. DUYGUSAL ZEKÂ 8

1.1.1. Duygu Kavramı 8

1.1.2. Zekâ Kavramı 14

1.1.3. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi 22

1.1.4. Duygusal Zekâ Hakkında Bazı Yanlış Anlamalar 24

1.1.5. Duygusal Zekânın Tanımı 26

1.1.6. Bilişsel Zekâ (IQ) ve Duygusal Zekâ (EQ) Arasındaki İlişki 28

1.2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ ÖNEMİ 32

1.3. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ 33

1.3.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli 33

1.3.1.1. Duyguları Tanımlama 35

1.3.1.2. Duyguları Kullanma 35
1.3.1.3. Duyguları Anlama 36
1.3.1.4. Duyguları Yönetme 37
1.3.2. Reuven Bar-On Modeli 39
1.3.2.1. Kişilere Özgü Yetenekler 40
1.3.2.2. Kişilerarası Beceriler 40
1.3.2.3. Uyum Sağlayabilme 40
1.3.2.4. Stres Yönetimi Stratejileri 40
1.3.2.5. Motivasyon ve Genel Ruh Hali Faktörleri 40
1.3.3. Robert K. Cooper & Ayman Sawaf Modeli 41
1.3.3.1. Duyguları Öğrenmek 41
1.3.3.2. Duygusal Zindelik 42
1.3.3.3. Duygusal Derinlik 42
1.3.3.4. Duygusal Simya 42
1.3.4. Daniel Goleman Modeli 44
1.3.4.1. Duygularının Farkında Olma 46
1.3.4.2. Duygularını Yönetme 46
1.3.4.3. Kendini Motive Edebilme 47
1.3.4.4. Empati 48
1.3.4.5. Sosyal Beceriler 50
1.4. DUYGUSAL ZEKÂ KAPSAMINA GİREN BEŞ TEMEL YETENEK 51
1.4.1. Özbilinç 51
1.4.2. Duyguları Yönetebilme 52
1.4.3. Motivasyon 54
1.4.4. Empati 56

1.4.5. Sosyal Beceriler 57

1.5. DUYGUSAL ZEKÂNIN GELİŞTİRİLMESİ 60

1.6. İŞ HAYATINDA VE ÇALIŞANLARDA DUYGUSAL ZEKÂ 62

İKİNCİ BÖLÜM
MOBBİNG SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ VE MOBBİNGLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

2.1. MOBBİNGİN TARİHÇESİ 67

2.2. MOBBİNG TANIMLARI 69

2.3. MOBBİNGE YERİNE KULLANILAN BENZER KAVRAMLAR 76

2.3.1. Mobbing ve Şiddet 76

2.3.2. Mobbing ve Çatışma 78

2.3.3. Mobbing ve Cinsel Taciz 80

2.3.4. Mobbing ve Bullying (Zorbalık) 81

2.3.5. Mobbing ve Stres 82

2.4. MOBBİNGE YOL AÇAN FAKTÖRLER 83

2.4.1. Mobbing Uygulayanların Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Durumları 86

2.4.2. Mobbing Mağdurlarının Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Durumları 90

2.4.3. Örgütsel Sistem 91

2.4.4. Sosyal Sistem 95

2.5. MOBBİNG DAVRANIŞLARININ SINIFLANDIRILMASI 97

2.5.1. İletişime Yönelik Saldırılar 98

2.5.2. Sosyal İlişkilere Saldırılar 99

2.5.3. Sosyal Konuma Saldırılar 100

2.5.4. Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar 101
2.5.5. Sağlığa Yönelik Saldırılar 101
2.6. MOBBİNG SÜRECİ 102
2.6.1. Mobbing Sürecinin Aşamaları 102
2.6.1.1. Anlaşmazlık Aşaması 103
2.6.1.2. Saldırganlık Aşaması 103
2.6.1.3. Kurumsal Güç Aşaması 103
2.6.1.4. Tanımlama Aşaması 104
2.6.1.5. İşe Son Verme Aşaması 104
2.6.2. Mobbing Sürecinin Özellikleri 104
2.6.3. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar 105
2.6.3.1. Mobbing Uygulayanlar (Saldırganlar, Tacizciler) 105
2.6.3.2. Mobbing Mağdurları (Kurbanlar)..... 108
2.6.3.3. Mobbing İzleyicileri 109
2.7. MOBBİNG TÜRLERİ 111
2.7.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey Mobbing)..... 111
2.7.2. Eşdeğerler Arasında Mobbing (Yatay Mobbing) 114
2.7.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing (Dikey Mobbing)..... 117
2.8. MOBBİNGİN ETKİLERİ 118
2.8.1. Mobbingin Bireysel Etkileri 118
2.8.2. Mobbingin Örgütsel Etkileri 122
2.9. MOBBİNGLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ 124
2.9.1. Mobbingle Bireysel Mücadele Yöntemleri 126
2.9.2. Mobbingle Örgütsel Mücadele Yöntemleri 128
2.10. YASAL DAYANAKLAR 133

2.10.1. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi 133
2.10.2. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 136
2.10.3. Türk Hukukunda Mobbing 137
2.10.3.1. Devlet Memurları Kanununda Mobbing 137
2.10.3.2. İş Kanununda Mobbing 138
2.10.3.3. Borçlar Kanununda Mobbing 139
2.10.3.4. Medeni Kanunda Mobbing 140
2.10.3.5. Türk Ceza Kanununda Mobbing 140
2.10.3.6. Kamu Görevlileri Etik Mevzuatında Mobbing 141
2.11. MOBBİNGLE MÜCADELEDE BAZI ÜLKELERİN ÇALIŞMALARI 143
2.12. MOBBİNGLE İLGİLİ İSTATİSTİKİ ARAŞTIRMALAR 145
2.13. MOBBİNG VE DUYGUSAL ZEKÂ İLİŞKİSİ 146
2.13.1. Mağdurun Duygusal Zekâsı 148
2.13.2. Tacizcinin Duygusal Zekâsı 150
2.13.3. Yöneticinin Duygusal Zekâdan Yoksunluğu 151
2.13.4. Mobbinge Karşı Alınabilecek Önlemler 153

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE İŞYERLERİNDEKİ MOBBİNGİ ALGILAMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ FARKLILIĞIN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 156
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI 158
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 158

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ 159

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 161

3.5.1. Tam Örneklem Yöntemi 161

3.5.2. Veri Toplama Yöntemi 162

3.6. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ 164

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular 165

3.6.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı 165

3.6.1.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 165

3.6.1.3. Katılımcıların Yaşları İtibariyle Dağılımı 166

3.6.1.4. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı 167

3.6.1.5. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı 167

3.6.1.6. Katılımcıların Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 168

3.6.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri 169

3.6.3. Katılımcıların Tercihlerinin Değerlendirilmesi 171

3.6.3.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Değerlendirilmesi 171

3.6.3.2. Mobbing Ölçeğinin Değerlendirilmesi 173

3.6.4. Araştırmanın Dayandığı Hipotezlerin Test Edilmesi 174

3.6.4.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Mobbing Ölçeği Üzerine Regresyonu 174

3.6.4.1.1. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "İletişime Yönelik Saldırılar" Boyutuna Etkisi 176

3.6.4.1.2. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Sosyal İlişkilere Saldırılar" Boyutuna

Etkisi 177
3.6.4.1.3. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Sosyal Konuma Saldırılar" Boyutuna Etkisi 178
3.6.4.1.4. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar" Boyutuna Etkisi 179
3.6.4.1.5. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Sağlığa Yönelik Saldırılar" Boyutuna Etkisi 180
3.6.4.2. Duygusal Zekâ Ölçeği ile Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon 181
3.6.4.3. Mobbing Algısını Etkileyen Demografik Faktörlere İlişkin Analiz Sonuçları 182
3.6.4.3.1. Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı ve Farklılığının Testi……..……...…182
3.6.4.3.2. Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı ve Farklılığının Testi .. 184
3.6.4.3.3. Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı ve Farklılığının Testi .. 188
3.6.4.3.4. Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı ve Farklılığının Testi……..……189
3.6.4.3.5. Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Unvan

Değişkenine Göre Dağılımı ve Farklılığının Testi.....194
3.6.4.3.6. Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Dağılımı ve Farklılığının Testi.197
3.6.4.4. Duygusal Zekâ Düzeyini Etkileyen Demografik Faktörlere İlişkin Analiz Sonuçları 200
3.6.4.4.1. Cinsiyet ile Duygusal Zekâ İlişkisi 201
3.6.4.4.2. Medeni Durum ile Duygusal Zekâ İlişkisi 201
3.6.4.4.3. Yaş ile Duygusal Zekâ İlişkisi 202
3.6.4.4.4. Öğrenim Durumu ile Duygusal Zekâ İlişkisi 202
3.6.4.4.5. Unvan ile Duygusal Zekâ İlişkisi 202
3.6.4.4.6. Çalışma Yılı ile Duygusal Zekâ İlişkisi 202
SONUÇ..... 203
KAYNAKÇA..... 221
EKLER..... 235
ÖZGEÇMİŞ..... 249

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Duyguların Kişileri Motive Etme Özelliği 11

Tablo 1.2: Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekâ Becerilerinin Bütünleşmesi 31

Tablo 1.3: Temel Duygular 37

Tablo 1.4: Mayer ve Salovey'in 4 Boyutlu Duygusal Zekâ Modelinin, Zekâyla ve Kişilikle Olan İlişkisine Odaklı İnceleme Tablosu 39

Tablo 1.5: Cooper & Sawaf'ın Dört Köşe Taşı Modeli 43

Tablo 1.6: Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Boyutları ve Yapıtaşları 45

Tablo 2.1: Ulusal Literatürde Mobbing Kavramı Yerine Kullanılan Kavramlar 71

Tablo 2.2: Araştırmacıların Mobbing İçin Kullandığı Kavramlar ve Bunların Tanımları 75

Tablo 2.3: İşyerinde Uygulanan Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklılıklar 80

Tablo 2.4: Mobbing Eyleminin Etki Dereceleri 120

Tablo 3.1: Evren, Örneklem 162

Tablo 3.2: Duygusal Zekâ Testinin Güvenilirlik Analizi Sonucu 169

Tablo 3.3: Psikolojik Şiddet Envanterinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları 170

Tablo 3.4: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Açıklayıcı İstatistik Dağılımı 172

Tablo 3.5: Mobbing Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Açıklayıcı İstatistik Dağılımı .. 173

Tablo 3.6: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Mobbing Ölçeği Üzerine Regresyonu 174

Tablo 3.7: Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA) 175

Tablo 3.8: Regresyon Modelinin Katsayılar Tablosu 176

Tablo 3.9: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "İletişime Yönelik Saldırılar" Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli 176

Tablo 3.10: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Sosyal

İlişkilere Saldırılar" Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli .. 177

Tablo 3.11: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Sosyal Konuma Saldırılar" Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli 178

Tablo 3.12: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar" Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli 179

Tablo 3.13: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Sağlığa Yönelik Saldırılar " Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli ... 180

Tablo 3.14: Duygusal Zekâ Ölçeği ile Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Modeli 181

Tablo 3.15: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Grup İstatistikleri 183

Tablo 3.16: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi 184

Tablo 3.17: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Grup İstatistikleri 185

Tablo 3.18: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi 186

Tablo 3.19: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Post-Hoc Testi 187

Tablo 3.20: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Grup İstatistikleri 188

Tablo 3.21: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi 189

Tablo 3.22: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine

Göre Grup İstatistikleri 190
Tablo 3.23: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi 191
Tablo 3.24: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Post-Hoc Testi… 192
Tablo 3.25: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Grup İstatistikleri 194
Tablo 3.26: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi 195
Tablo 3.27: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Post-Hoc Testi 196
Tablo 3.28: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Grup İstatistikleri 197
Tablo 3.29: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi 198
Tablo 3.30: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Post-Hoc Testi 199
Tablo 3.31: Duygusal Zekâ Düzeyini Etkileyen Demografik Faktörlere İlişkin One-Way ANOVA Testi 201

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Çoklu Zekâ Türleri 20

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli 160

Şekil 3.2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı 165

Şekil 3.3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 166

Şekil 3.4: Katılımcıların Yaşları İtibariyle Dağılımı 166

Şekil 3.5: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı 167

Şekil 3.6: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı 168

Şekil 3.7: Katılımcıların Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 168

SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Amerika Birleşik Devletleri	A.B.D
Adı geçen eser	a.g.e
Adı geçen makale	a.g.m
Adı geçen tez	a.g.t
Aktaran	Akt.
Bakınız	Bkz.
Çeviren	Çev.
Çok yazarlı eserlerde ilk yazarlardan sonrakiler	vd.
Devlet Memurları Kanunu	DMK
Emotional Quotient (Duygusal Zekâ)	EQ
Intelligence Quotient (Bilişsel Zekâ)	IQ
Travma Sonrası Stres Bozukluğu	PTSD
Türk Dil Kurumu	TDK
Türkiye Büyük Millet Meclisi	TBMM
Uluslararası Çalışma Örgütü	ILO
ve benzeri/ve benzerleri	vb.
Yüzyıl	y.y.

EKLER LİSTESİ

Ek 1: İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi ile İlgili 2011/2 Sayılı Başbakanlık Genelgesi 235

Ek 2: Anket Formu 236

Ek 3: Yazılı İzin Belgeleri 239

GİRİŞ

Ahmet o gün çok mutlu idi, çünkü sınıfında okumayı ilk öğrenen kişi olarak kırmızı kurdeleyi hak etmişti. Kurdele sınıfta düzenlenen törenle Ahmet'e takıldı. Törenden sonra Ahmet büyük bir gururla koridorda dolaşıyordu. Derken Ali yanına geldi.

Ali: Ahmet seni tebrik ederim kurdelen çok güzel görünüyor bakabilir miyim?
Ahmet: Hayır olmaz, dokunma ona. Onu çok çalışarak kazandım. Sen de çalış senin de olsun!

Ali üzülmüştü, Ahmet'in bu davranışına ama olsun dedi içinden ben de çalışır kurdeleyi hak ederim. O zaman kendi kurdeleme bakarım.

Ahmet sınıfının en başarılı öğrencisi olmasına karşın arkadaşları tarafından pek sevilmez. Arkadaşları ile pek vakit geçirmez, genelde evde ders çalışır ve bilgisayarındaki oyunlarla oynar. Ali ise Ahmet kadar başarılı değildir ama onun da kurdele almasına çok az bir zaman kalmıştır. Ali, Ahmet'in aksine sınıftaki en sevilen öğrencidir. Bütün maçları o organize eder. Sınıf takımının kaptanıdır. Ahmet'in dersleri daha iyi olduğu için hep o birincilik kürsüsündedir. Ali ise ilk beş içerisindedir. Yani Ali ile Ahmet'i değerlendirenler; arkadaşları ile olan ilişkilerine bakmazlar sadece ders notlarına bakıp sıralarlar.

Yıllar geçer Ahmet liseyi birincilikle bitirir. Bununla birlikte birçok bilgisayar oyununda da ustalaşır. Türkiye'nin en iyi üniversitelerinin birinde bilgisayar mühendisliği bölümünü kazanır. Bilgisayar mühendisliği bölümünü de bitirip büyük bir firmada iyi bir maaşla iş bulur ve çalışmaya başlar. Genelde ekip çalışmalarını sevmez, bireysel projelerde görev almak ister. Güzel projelere imza atar. Aynı odada birlikte çalıştıkları Ayşe ile evlenir. Hayatları evden işe, işten eve bir tekdüzelikle geçer. Çalıştığı şirket yetkilileri Ahmet'in çalışmalarından memnundur fakat ekip çalışması, iletişim gibi konulardaki eksikliklerinden dolayı onu terfi ettirmezler, hep Ar-Ge bölümünde kalır. İş arkadaşları ile pek konuşmaz.

Bu arada hala yeni çıkan bilgisayar oyunlarını çok kısa sürede bitirebilmektedir. Ahmet'in yılları geçerken Ali'nin de yılları aynı zamanda geçer ama aralarında fark vardır.

Ali de liseyi iyi bir dereceyle bitirir. İyi bir üniversitenin bilgisayar mühendisliği bölümünü kazanır. Okuldan mezun olduktan sonra önce bir firmada birkaç yıl çalışır. Çalıştığı firmada projeleri o koordine eder. Başarılı ekip çalışmaları yapar. Şirket yetkilileri tarafından iletişim becerisi, ekip çalışma becerisi gibi yetilerinden dolayı şirket müdürlüğü teklifi alır fakat o kabul etmez ve kendi şirketini kurar. Başkanlığını yaptığı sivil toplum kuruluşunda tanıştığı halkla ilişkiler sorumlusu Ayla ile evlenir. Bir taraftan yeni mühendisler işe alır, diğer taraftan sivil toplum kuruluşunda etkinlikler düzenler. Bu yıl piyasaya sürdükleri son yazılım çok tutmuştur. ABD'den bir firmadan teklif alırlar (Özgen, 2006: 10-11).

Yukarıdaki hikâyede de olduğu gibi bilişsel zekâ hayat başarısını tek başına gerçekleştiremez. Okul birincilerini izleyen araştırmacılardan biri olan, Boston Üniversitesi'nde eğitim veren Profesör Karen Arnold bu durumu şöyle açıklamaktadır: Sanıyorum, itaatkârları, yani sistem içinde nasıl başarılı olunacağını bilenleri keşfettik. Okul birincileri de hepimiz gibi hayatla bir mücadele içindedir. Bir insanın okul birincisi olduğunu bilmek, onun ancak notlarla ölçülen akademik alanda çok başarılı olduğunu bilmek demektir. Hayatta karşılaşacakları şeylerle nasıl baş edebileceklerini hiç bilemezsiniz.

Çalışma hayatının kuralları değişmekte, çalışanlar hakkında verilen kararlarda artık yeni bir ölçüt kullanılmaktadır: Çalışanların sadece ne kadar akıllı olduklarına ya da eğitim ve uzmanlıklarına değil, kendilerini ve birbirlerini idare etmekte ne denli başarılı olduklarına bakılmaktadır. Çünkü yüksek duygusal zekâya sahip çalışanlar hem iş performansını artırmakta hem de bulundukları ortamda pozitif bir atmosferin oluşmasına imkân vermektedirler. Geçmişte kişinin sahip olduğu zekâ düzeyi (IQ) bir işe kabul edilmesi için yeterli iken, bugün kişinin bilişsel zekâ (IQ) ve duygusal zekâ düzeyine (EQ) birlikte bakılmakta ve duygusal zekâ ise işte yükselme ölçüsü olarak görülmektedir.

Yirminci yüzyılın son dönemlerine kadar tanıma, anlama ve uyum yeteneğinin bilişsel zekâyla mümkün olduğu sanılırken; yirmi birinci yüzyılda artık "bilişsel zekâ mı, duygusal zekâ mı daha önemli" tartışması yapılmamaktadır. Çünkü bunlardan sadece birinin varlığını ve önemini kabul etmek, çift olan uzuvlarımızdan birini reddetmek gibidir.

Duygusal zekâ, kendini ve diğer insanları anlamanın bir yoludur. Kendi duygularını tanıyan ve anlayan kendini denetleyebilir ve yönetebilir. Kendini yöneten bir kişinin de çevresindekileri yönetme şansı doğar.

En basit olarak tanımlandığında duyguların akıllıca kullanımı anlamına gelen duygusal zekâ kavramı ve bu kavramın altında toplanan özellikler, günümüz iş dünyasında yönetim becerileri için temel oluşturmakta ve önemleri giderek artmaktadır. İnsan ilişkileri işletmeler için, zihinsel özelliklerden daha fazla hayati öneme sahiptir. Çalışma hayatının kuralları değişmektedir. Günümüz yönetim anlayışında bireysel üstün özellikler ve başarılar değil, ekiplerin üstünlükleri ve başarıları önem kazanmaktadır. Ekipte birlikte çalışabilmenin, başarılı ve verimli olabilmenin yolu da ekip üyelerinin duygusal zekâya sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, kendilerini tanıyan ve ihtiyaçlarını bilen, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olan, duygularını kontrol etmeyi başarabilen ve etkili ilişkiler kurabilen kişilerdir. Yüksek duygusal zekâlı bireylerin yeteneklerini kullanmaları ile birbirlerini etkilemeleri olumlu olduğu gibi, bu etkileme bir görevden çok bir zevk haline gelmektedir. Bu da işletme için açık bir yarardır. Zira gelecek yüzyılın şirketlerinin duygusal zekâsı yüksek liderler tarafından yönetilen, duygusal zekâsı yüksek çalışanlara sahip, duygusal zekâsı yüksek şirketler olacağı düşünülmektedir.

İş yaşamında her zaman var olmuş ama yakın zamana kadar adlandırılamamış bir diğer olgu da işyerindeki sessiz çığlık "mobbing" kavramıdır. Özetle, mobbing işyerinde gerçekleşen, bir veya daha fazla kişi tarafından, bir veya daha fazla kişiye, sistemli bir şekilde, düşmanca ve ahlakdışı bir yaklaşımla, süreklilik gösteren bir sıklıkla, çok çeşitli sebepleri olabilen, kişiyi sindirme maksadı ile kişinin özgüvenine uygulanan psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışları ifade etmektedir.

Mobbingin her işyerinde mevcut olduğu bir gerçektir. Bunu saklamanın, inkâr etmenin ya da yok saymanın faydası yoktur. İnsanoğlunun bulunduğu her yerde, insanoğlunun tüm davranışlarının izlenmesinin doğal olduğu kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Kurumlar içinde bulaşıcı bir hastalık niteliğindeki mobbing, iyileştirici önlemler alınmazsa kurumun bütün yaşamsal organlarına yayılabilmektedir. Çalışan personelde, işletmeye ve çalışma arkadaşlarına olan güven ve saygı azalmakta, motivasyon düşmekte, çalışma ortamı ve çalışanlar arasında uyumsuzluk başlamakta, iş verimliliği düşebilmektedir.

Mobbinge yol açan faktörlere ilişkin farklı görüşler ileri sürülmektedir. Mobbing kurbanları üzerinde çalışmaları olan bazı psikologlar, bu olumsuz durumun nedeni olarak kurbanların davranışlarını sorumlu tutmaktadır (Zapf, 1999). Leymann (1996) ise mobbing eylemlerine neden olan durumları örgütün liderlik sorunları ve çalışma ortamından kaynaklanan önemli sorunlar olarak değerlendirmektedir. Diğer taraftan, Schuster (1996) gibi bazı araştırmacılar da mobbing nedeni olarak sosyal sistemi işaret etmektedir. Uygulamaya dayalı çalışmalar ise, işyerindeki psikolojik şiddetin iki sebebi olduğunu göstermektedir. Bunlar, mağdurun kişiliği ve psikososyal faktörlerdir (Einnarsen, 1999).

Örgütün verimini azaltan, motivasyonunu düşüren ve gittikçe çözülmelere neden olan bu davranış halini etkileyen en önemli etkenlerden biri de bu davranış sonucu mağdur olan ve taciz davranışını gösteren kişiliklerin duygusal zekâ düzeyleridir.

Yapılan araştırmalar, mobbinge maruz kalan kişilerin çalışma hayatlarında zekâ, dürüstlük, yaratıcılık, başarı gibi birçok olumlu özellik gösteren duygusal zekâsı yüksek kişiler olduklarını ortaya koymuştur. Bir diğer açıdan da bu taciz haline karşı koyabilmenin de en önemli araçlarından biri yüksek duygusal zekâ olarak gösterilmektedir (Alparslan ve Tunç, 2009: 157).

Tacizciyi mobbinge yönelten nedenlerden biri de duygusal zekâdan yoksun olmalarıdır. Korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve nihayet insani ve etik değerlerden uzak olma gibi faktörler de oldukça önemli etkenler olarak söylenebilir. Bunlara ek

olarak, özellikle ülkemizde, çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusunu da belirtmek gerekir. Bu sayılan genel özellikler dışında saldırganlarının kişilikleri incelendiğinde; aşırı kontrolcü ve iktidar açlığı çeken kimseler oldukları görülmektedir. Güvensizlik ve kıskançlık duyguları da hat safhadadır. Kendi eksiklerinin tedavisi olarak duygusal saldırı davranışında bulunmaktadırlar.

Yukarıda söylenen sava karşı olarak mobbing tacizcilerin duygusal zekâ seviyelerinin yüksek olduğu da söylenebilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 35). Bu düşünce ile olguya bakıldığında, duygusal saldırı davranışını gösteren kimselerin algılarının sürekli açık bulunması ve böylece sürekli kuşkucu bir yapıya sahip olmaları, her olayı suç ortaklığı ve dost düşman düzlemi içerisinde değerlendirmeleri bu sebepten ileri gelebilmektedir. Ancak saldırı yapan tarafın bu değerlendirmeleri, çeşitli kişilik bozukları ile de ilişkilendirilebilir.

Mobbing davranışında kültürün etkili olduğunu kanıtlayan bir çalışmada ise farklı ülkelerde mobbing davranışının, yüksek eğitim seviyesine rağmen daha yüksek seviyelerde yaşandığı gözlenmiştir. Bu da yüksek eğitim seviyesindeki, yüksek duygusal zekâya sahip olabileceği tahmin edilebilen kimselerin bu davranışa daha fazla yönelebileceği ve aynı zamanda daha fazla maruz kalabileceğinin bir göstergesi olarak söylenebilir. Eğitim düzeyine rağmen zayıf sosyal iklime sahip ve saldırgan kültürlerde çok önemli oranlarda iş yeri taciz davranışı sergilenebilmektedir (Alparslan ve Tunç, 2009: 150).

Mobbingle mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı ölçüde sağlanmış olmasıdır. Ancak birşeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir. Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılması için yapılacak çalışmalar önem kazanmaktadır.

Mobbing ülkemizde de çok yaygındır. Kültürümüzün bir uzantısı olarak; geleneklere bağlı ve otorite sahibi büyüklerini sorgulayan, yanlışlıkları ihbar eden, başarısıyla sivrilen, diğerlerinden farklı olan kişiler ortamdan çıkarılmak

istenmektedir. Türkiye için maliyeti çok yüksek olan, yeterince bilinmeyen ve hatta bilgi verildiğinde reddedilen bu kavramla ilgili olarak son dönemlerde, özellikle TBMM'de Kadın-Erkek Eşitliği Alt Komisyonu'nun etki çalışmaları, Yeni Türk Borçlar Kanunu, mobbingin önlenmesine ilişkin Başbakanlık Genelgesi ile gün geçtikçe mobbing ile ilgili farkındalık gerek psikoloji, gerek hukuk, gerek insan kaynakları, gerekse medya mecralarında artarak devam etmektedir. Bu farkındalığın birçok Avrupa ülkesinde olduğu gibi en kısa zamanda daha spesifik bir yasal zemine oturtulması gerekmekte ve bu konuda devlet kurumları yanında sendikalar, sivil toplum kuruluşları, akademisyenler ve basına da önemli bir sorumluluk düşmektedir.

Bunun yanında çalışmayla ilgili olarak mobbingle mücadele kapsamında kişinin kendi duygularının farkında olması ve duygularını yönetmesi, motivasyonunu sağlaması, empati yapabilmesi ve sosyal becerilerinin gelişmiş olması gibi duygusal zekâ yetileri sayesinde mobbinge karşı mücadele edebilme yeteneğinin yüksek olması beklenebilir. Araştırma ve uygulamalar açık olarak duygusal zekânın yaşam süresince iyileşme gösterebildiğini, öğrenilebildiğini ortaya koymaktadır. Bu konuda kesin olan diğer bir konu da duygusal zekânın yaşla birlikte artmasıdır (www.duygusalzeka.8m.com). Duygusal zekâ özelliklerinin geliştirilebilir bir yapıda olması mobbingle mücadele kapsamında kısmen de olsa umut vericidir.

Niğde ilinden seçilen bazı kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin demografik özellikleri kapsamında, düşüncelerine göre, duygusal zekâ düzeyleri ile işyerlerindeki mobbingi algılamalarının belirlenmesi ve bunların arasındaki farklılıkların incelenmesi üzerine kurulu olan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, öncelikle duygu ve zekâ kavramları ayrı ayrı ele alınarak tanımlanmış, duygusal zekâ kavramının tarihsel gelişimi ve duygusal zekâ hakkında bazı yanlış anlamalara yer verilmiştir. Daha sonra duygusal zekâ tanımlanarak bilişsel zekâ (IQ) ve duygusal zekâ (EQ) arasındaki ilişki incelenmiştir. Duygusal zekânın önemi, duygusal zekâ modelleri, duygusal zekâ bileşenleri, duygusal zekânın geliştirilmesi ve iş hayatında ve çalışanlarda duygusal zekâ konuları irdelenmiştir.

İkinci bölümde, ilk olarak mobbing kavramının tarihçesi, mobbing tanımları, mobbinge benzer temel kavramlar üzerinde durulmuş, ardından sırasıyla mobbinge yol açan faktörler, mobbing davranışlarının sınıflandırılması, mobbing süreci, mobbing türleri, mobbingin etkileri, mobbingle mücadele yöntemleri, yasal dayanaklar ve mobbing ile ilgili istatistikî araştırmalar konuları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Son olarak mobbing ve duygusal zekâ ilişkisi konusuna yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile işyerlerindeki mobbingi algılama düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesi konusunun önemi, amacı, kısıtları, modeli ve hipotezleri, yöntemleri, araştırmadan elde edilen verilerin analizi ve değerlendirilmesi açıklanmaktadır.

Sonuç bölümünde ise tez çalışmasının teorik ve uygulama bölümleri analiz edilerek yapılan tespitler, öneri ve değerlendirmeler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Son yıllarda duygusal zekâ kavramı daha çok önem verilen ve tartışılan bir kavram olmuştur. Bunun nedeni hayatta başarı ve mutluluğun sağlanabilmesinde, belirli bir IQ düzeyinin yanı sıra, bireylerin duygusal zekâya da sahip olmalarının gerekliliğidir (Doğan ve Demiral, 2007: 1).

Araştırmalara göre duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, aile ve sosyal çevrelerinde iyi ilişkiler kurabilen, başarıyı daha kolay yakalayabilen, daha fazla üreten, iş hayatında astları ve üstleri tarafından sevilip sayılan ve kariyerinde daha hızlı yükselebilen kişilerdir (a.g.m: 2).

Duygusal zekâ, kendini ve diğer insanları anlamanın bir yoludur. Aynı zamanda yaşamı zenginleştirebilecek biçimde düzenleyebilme yetisidir. Sonuç olarak, yaşamın hangi alanında olursa olsun, bireylerin ve kurumların sahip oldukları duygusal zekâ ve bunun etkin bir şekilde kullanılabilmesi, başarının elde edilmesinde temel bir faktördür (Akdoğan, yaprakyasam.com).

1.1. DUYGUSAL ZEKÂ

Çalışmanın bu bölümünde duygusal zekâ başlığı altında duygu ve zekâ kavramları, duygusal zekâ kavramının tarihsel gelişimi ve duygusal zekâ hakkında bazı yanlış anlamalar tartışılacaktır. Daha sonra duygusal zekâ tanımlanarak bilişsel zekâ (IQ) ve duygusal zekâ (EQ) arasındaki ilişki incelenecektir. Duygusal zekânın önemi, duygusal zekâ modelleri, duygusal zekâ bileşenleri, duygusal zekânın geliştirilmesi ve iş hayatında ve çalışanlarda duygusal zekâ konuları üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Duygu Kavramı

Duygu, insanın günlük yaşamında yer alan, anlamlandırmaya ve değerlendirmeye çalıştığı, kişinin davranışlarını etkileyen oldukça önemli bir

olgudur. Bu yüzden duygu yıllar boyunca insanlarda merak ve ilgi uyandırmış, üzerine çok konuşulup yorum yapılmış ve tartışılmıştır. Duygu sadece insanların değil, farklı bilim dallarının da dikkatini çekmiştir. Psikiyatri, Psikoloji, Felsefe, Biyoloji gibi bilimler yıllar boyunca duyguyla ilgilenmiş, kimi zaman farklı, kimi zaman ortak açılardan duygu hakkında çalışmalar, araştırmalar yapmışlar değerlendirme ve yorumlarda bulunmuşlardır. Duygu hakkındaki tanımlar ve açıklamalar oldukça geniş ve çeşitli olduğu için duyguyla ilgili birçok tanım ve görüş varlığını korumaktadır (www.tedankara.k12.tr).

Duygu (emotion) sözcüğünün kökü motere'dir. Latince hareket etmek anlamına gelen fiile "e-" ön eki getirildiğinde anlamı uzaklaşmak olur ki bu, her duygunun bir harekete yönelttiği fikrini vermektedir (Esba, 2009: 49).

Duygu, his, düşünce ve davranışlarla ilişkilendirilen, zihinsel ve psikolojik durumdur. Kişiye özgü sağlık duyusunu belirleyen temel faktördür ve insanın günlük yaşamında merkezi bir rol oynamaktadır. Bu yüzden pek çok bilim dalı ve sanatla uğraşanlar tarafından araştırılmıştır. Duyguların sayısı ve sınıflandırılması konusu tartışmalıdır (tr.wikipedia.org).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre (1983: 338-339) duygu "duyularla algılama, belirli nesne, olay ya da bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, önsezi, ahlaki, estetik vb. kavramları değerlendirme, onlara bağlanma yeteneği, kendine özgü bir ruhsal devinim ve devinimlilik" olarak tanımlanmaktadır.

Oxford İngilizce Sözlüğü (Goleman, 2009: 373) ise duyguyu "herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum" olarak tanımlamaktadır.

Feldman (Çakar ve Arbak, 2004: 27) duyguyu; mutluluk, umutsuzluk ve hüzün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışları etkileyen faktörler olarak tanımlamaktadır.

Cooper ve Sawaf'a göre (Yüksel, 2006: 11) duygu; bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışı şekillendiren enerji akımları olup dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir.

Daniel Goleman (2009: 373) ise duyguyu; bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi anlamında kullanmaktadır.

Duygu, yoğunluk ve sürede değişen, bazen kendini bir davranış içinde ifade eden, çevreye uyma ya da uymamayı motive etmek için işlevsellik gösteren, olumlu ya da olumsuzluk hissinin, bilinç ötesi ya da bilinçli bir durumudur (Cicirelli, 1996: 125).

Duygular fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneysel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkilerdir ve kişinin fizyolojik tepkileri, bilişi, şuuru, farkındalığı gibi pek çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak etki göstermektedirler (Mayer vd., 2000: 270).

Duygular hem birey hem de bir tür olarak yaşamımıza devam etmemizde önem taşımaktadırlar. Aslında duygular, yalnızca insanlara has özellikler değildir. Bir türün hayatta kalması ve gelişmesi, acil durumlara müdahale etmek, çevreyi keşfetmek, tehlikelerden sakınmak, grubun diğer öğeleriyle bağlarını sürdürmek, kendini korumak, çoğalmak, saldırılara karşı müdahale etmek ve karşılıklı özen göstermek gibi birtakım davranışlara bağlıdır. Tablo 1.1'de görüldüğü gibi, duygular kalıcı bir değere sahip olmasalar bile, kişileri günlük çalışmaları sırasında karşılaşabilecekleri durumlara yarar sağlayacak davranışlara teşvik edecektir (Caruso ve Salovey, 2010: 43).

Tablo 1.1: Duyguların Kişileri Motive Etme Özelliği

DUYGULAR	DUYGULARIN TETİKLEDİĞİ DAVRANIŞLAR
KORKU	Olumsuz sonuçları önlemek için şimdi harekete geç.
ÖFKE	Yanlışlığa ve haksızlığa karşı savaş.
ÜZÜNTÜ	Başkalarından yardım ve destek al.
İĞRENME	Bir şeyi kabul edemeyeceğinde bunu belli et.
MERAK	İnsanları keşfetmeye ve öğrenmeye teşvik et.
ŞAŞKINLIK	İnsanların ilgisini, umulmadık ve önemli bir şeye yönlendir.
KABULLENME	Seni seviyorum, sen bizden birisin.
NEŞE	Haydi, üretelim.

Kaynak: Caruso ve Salovey, 2010: 46

Araştırmacılar tam olarak hangi duyguların birincil olarak nitelendirilebileceğini, yani tüm duygu karışımlarını meydana getiren asal duyguların hangileri olduğunu, hatta birincil duyguların var olup olmadığı hakkında tartışmaktadırlar. Herkes aynı düşüncede olmasa da, bazı kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürmektedir. Bu kümelerin başlıca adayları ve bazı üyeleri şöyledir (Goleman, 2009: 373):

- **Öfke:** Hiddet, hakaret, içerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada, patolojik nefret ve şiddet.

Öfke hissedildiğinde, kan akışı bir silahı tutmayı ya da düşmana vurmayı kolaylaştırıcı şekilde ellere yönelmekte; kalp atışı hızlanmakta, adrenalin gibi hormonların hızla salgılanmasıyla birlikte çevikçe hareket etmeye yetecek güçte enerji meydana gelmektedir.

- **Üzüntü:** Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon.

Üzüntünün esas işlevi, yakın birinin ölümü veya büyük bir hayal kırıklığı gibi önemli kayıplara uyum sağlamaya yardımcı olmaktır. Üzüntü enerjiyi azaltmakta, derinleşip depresyona yaklaştıkça da metabolizmayı yavaşlatmakta hayatta zevk alınan şeylerden uzaklaşmaya yol açabilmektedir. Bu içe dönüklük, kaybın veya kırgınlığın yasını tutup sonuçlarını değerlendirmeyi, sonra da artan enerjiyle birlikte yeni başlangıçlar planlamayı sağlamaktadır. Bu enerji kaybının, üzüntüye kapılan ve hassaslaşan ilk insanları, daha güvende oldukları yuvalarına yakın tutmuş olabileceği söylenmektedir.

- **Korku:** Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet; patolojik olduğunda ise fobi ve panik.

Korku hissedildiğinde, kan, kaçmayı kolaylaştırmak için bacaklardaki gibi büyük iskelet kaslarına yönelmekte ve sanki yüzdeki kan çekilmektedir. Bu da kanın "donduğu" hissini vermektedir. Bu arada saklanmanın daha iyi bir alternatif olup olmadığının anlaşılması için beden bir anlık donmaktadır. Beynin duygusal merkezlerindeki devreler onu alarma geçirip harekete hazırlamak üzere hormon salgılamasını başlatmaktadır. Dikkat, nasıl tepki verilmesi gerektiğini değerlendirmek için yaklaşan tehlikeye odaklanmaktadır.

- **Zevk:** Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, vecd hali, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani (kişinin kendisini olağanüstü iyi hissettiği bir hastalık tablosu) (www.psikoloji.com.tr).

Mutluluğun oluşturduğu başlıca biyolojik değişiklikler arasında, beyin merkezinde olumsuz duyguları engelleyip bir enerji artışına yol açarak kaygı verici düşünceleri durduran bir etkinlik yer almaktadır. Ancak bedeni rahatsız edici duyguların yarattığı biyolojik uyarılmadan kurtaran sükûnet hali dışında, belirli bir fizyolojik değişim görülmemektedir. Bu durum bedene genel bir dinlenme

sağlamakta, ayrıca kişiyi elindeki işi yapmaya, çeşitli hedeflere doğru ilerlemeye hazır ve istekli hale getirmektedir.

- **Sevgi:** Kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet.

Sevgi, sevecen duygular ve cinsel tatmin, parasempatik uyarılmayı sağlamaktadır. Bu ise korku ve öfkede görülen "savaş ya da kaç" durumunun fizyolojik karşıtıdır. "gevşeme tepkisi" denen parasempatik model, işbirliğini kolaylaştıran, genel bir huzur ve tatmin hali yaratan bedenin her yerine yayılmış tepkileri kapsamaktadır.

- **Şaşkınlık:** Şok, hayret, afallama, merak.

Şaşkınlıkla kalkan kaşlar, görüş alanının büyüyüp retinaya daha fazla ışık girmesini sağlamaktadır. Bu, beklenmedik durum hakkında daha fazla bilgi edinip çevrede neler olup bittiğini anlayarak en uygun hareketin yapılmasına olanak vermektedir.

- **İğrenme:** Hor görme, aşağılama, küçümseme, tiksinme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma.

Tiksinme tüm dünyada aynı şekilde ifade edilmektedir ve aynı mesajı göndermektedir: bir şeyin kendisi ya da fikri tat veya koku olarak iğrenç gelmektedir. Tiksintinin yüz ifadesi üst dudağı yana doğru kıvırıp burnu hafifçe kırıştırmaktır.

- **Utanç:** Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet olarak sıralanabilir.

Goleman'a göre bu liste, duyguların sınıflandırılmasıyla ilgili her sorunu çözmemektedir. Örneğin, kıskançlık gibi öfkenin bir çeşitlemesi olan üzüntü ve korkuyla da harmanlanmış karışımlar ya da umut ve iman, cesaret ve bağışlayıcılık, kesinlik ve temkin gibi erdemler, kendini beğenmişlik, tembellik, uyuşukluk ya da can sıkıntısı gibi klasik unsurların ne olacağının açık bir yanıtı yoktur. Duyguların

nasıl sınıflandırılması gerektiği hakkındaki bilimsel tartışma devam etmektedir (a.g.e).

San Francisco'daki California Üniversitesi'nden Paul Ekman'ın (Goleman, 2009: 374) keşfine göre belirli yüz ifadelerinden dördünün (korku, öfke, üzüntü, zevk) sinema ya da televizyonla karşılaşmamış oldukları tahmin edilen okuma yazma bilmeyenler de dahil olmak üzere, dünyanın değişik kültürlerinden insanlar tarafından tanınmasının bu duyguların evrenselliğini gösterdiğini ileri sürmüştür. Ekman, çeşitli ifadeleri mükemmel bir nitelikte gösteren yüz fotoğraflarını, Yeni Gine'nin ücra yaylalarında tecrit edilmiş halde yaşayan Taş Devri'nden kalma Fore Kavmine varıncaya kadar en uzak kültürlerin insanlarına göstermiş ve nerede olurlarsa olsunlar, insanların aynı temel duyguları tanıdığını görmüştür.

Daniel Goleman da (2009: 375) duyguları kümeler ya da boyutlar bağlamında düşünmekte; öfke, üzüntü, korku, zevk, sevgi, utanç vb. başlıca kümeleri duygusal hayatın sonsuz çeşitliliğinin bir kanıtı olarak görmektedir. Bu kümelerden her birinin özünde, temel bir duygusal çekirdek bulunduğunu ve bu çekirdekten temel duygunun akrabalarının sayısız mutasyonlarla halkalar halinde yayıldığını vurgulamaktadır. Goleman, dış halkalarda ruh halleri olduğunu; teknik açıdan bunların duygudan çok daha sessiz ve kalıcı olduğunu belirtmektedir. Örneğin; bütün gün öfkenin hararetine kapılmak ender rastlanan bir durum iken, örneğin hırçın ve sinirli bir ruh hali içinde bulunmak o kadar ender görülen bir hal değildir ve bu ruh hali daha kısa süreli öfke nöbetlerini kolayca başlatabilir. Ruh halinin ötesinde mizaç, yani insanları melankolik, çekingen ya da neşeli yapan belli bir duygu ya da ruh halini uyandırma eğilimi vardır. Bu tür duygusal yatkınlıkların ötesinde de klinik depresyon -ya da insanın kendisini zehirleyen bir duruma mahkûm olduğunu hissettiği- sürekli kaygı gibi bariz duygu bozuklukları bulunmaktadır.

1.1.2. Zekâ Kavramı

Duygusal zekâyı oluşturan diğer bir kavram da zekâdır. Zekâ, üzerinde en çok tartışılan ve ilgi çeken kavramlardan biridir.

Latincede “zekâ” sözcüğünün karşılığı olan “intellectus” sözcüğü; algılama, tanıma, bilme, anlayış anlamlarına gelmektedir (Saraoğlu, 2003: 105).

Zekâ ya da ruh biliminde anlak, zihnin öğrenme, öğrenilenden yararlanabilme, yeni durumlara uyabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneğidir. Başka bir deyişle anlak, zihnin birçok yeteneğinin uyumlu çalışması sonucu ortaya çıkan bir yetenekler birleşimidir. En geniş anlamıyla, genel zihin gücü olarak da tanımlanabilir. Zihnin algılama, bellek, düşünme, uslamlama, öğrenme gibi birçok işlevini içerir (tr.wikipedia.org).

Zekâ, insanın düşünme yeteneğinin bütünüdür. Yeni durumlara ve uyaranlara uyabilme yeteneğidir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 48).

Zekâ, kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesneler arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri olarak adlandırılmaktadır (www.tzv.org.tr).

Zekâ, fikirler, semboller, ilişkiler, kavramlar, ilkeler ve kurallarla uğraşabilme yeteneğidir. Somut şeylerden ziyade, soyut şeyleri yapabilme gücüdür. Daha kısa bir tanıma göre zekâ, öğrenme kabiliyetidir. Özellikle kelime ve sembollerden yararlanarak, sonuçlar çıkarabilme yeteneğidir (Güney, 2000: 227).

TDK Sözlüğü'ne göre (1983: 338-339) zekâ, "İnsanın düşünme, akıl yürütme, nesnel gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tümü, anlak, dirayet, zeyreklik, feraset" olarak tanımlanmaktadır.

Psikoloji Sözlüğünde zekâ (Budak, 2003: 848), “Soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. de dahil olmak üzere zihinsel yetilerin toplamı” olarak tanımlanmaktadır.

Ahmet Cevizci’nin Felsefe Sözlüğü’nde zekâ (Maboçoğlu, 2006: 38), “En genel olarak, yepyeni bir duruma, bu yeni oluşumun öğeleri arasında var olan ilişkileri kavrayarak kolaylıkla uyum sağlama gücü, melekesi; insan varlığının

deneyimini ve bilgisini yeni karşılaştığı somut durumlara uydurmak suretiyle sergilediği problem çözme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır.

Ayrıca Cevizci'ye göre zekâ, "Gösterge ya da sembolleri yorumlama ve ilişkileri kavrama ve böylelikle de gözlemlenen olayların ve eşyanın mahiyetini açıklama yetisi; insan zihninin karşı karşıya kaldığı teorik ve pratik problemleri belleğin, imgesel ve kavramsal düşüncenin de yardımıyla tatmin edici bir biçimde çözebilme kapasitesi" olarak da tanımlanmıştır (Maboçoğlu, 2006: 38).

Zekâ kavramı, eğitimciler, biyologlar, psikologlar ve bilgisayar bilimiyle ilgilenen birçok bilim adamı tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanmaya çalışılmıştır (Özgüven, 2001: 161):

- Eğitimcilere göre; öğrenme yeteneği,
- Biyologlara göre; çevreye uyma yeteneği,
- Psikologlar göre; muhakeme yoluyla sonuca ulaşma yeteneği,
- Bilgisayar bilimcilere göre; bilgiyi işleme yeteneği

olarak tanımlanmıştır.

Görüldüğü gibi bilim adamları zekâ kavramının tanımı üzerinde henüz bir birliğe ulaşabilmiş değillerdir. Bu nedenle literatürde zekâ tanımları konusunda tam anlamıyla bir ortak görüş oluşturulamamıştır.

Zekâ, özellikle psikoloji bilimi ile ilgilenen birçok bilim adamı tarafından tanımlanmıştır. On-on beş yıl öncesine kadar zekâ denildiğinde akla gelen sadece hafıza, ilişkilendirme ve problem çözme gibi bilişsel süreçlerdi. Buna bağlı olarak zekâ ölçümleri de bilişsel yetenek ve becerilerin değerlendirilmesine dayanıyordu (Baltaş, 2006: 6).

Aşağıda zekâ kavramının farklı tanımlarına yer verilmiştir (Karagöz, 2007: 10):

- Terman'a göre zekâ; kavram oluşturma ve bunların önemlerini belirleyebilme yeteneğidir.

- Pintner'a göre zekâ; bireyin göreceli olarak yeni durumlara ve koşullara uyum gösterme becerisidir.

- Thorndike'a göre zekâ; gerçek ya da doğru cephesinden bakarak uygun ve gerekli cevapları bulma gücüdür.

- Thurstone'a göre zekâ; içgüdüsel davranışları dizginleme, farklı karşılıkların olabileceğine ilişkin esnek bir hayal gücü geliştirme ve elden geçirilmiş içgüdüsel davranışları elle tutulur davranışlar haline dönüştürme kapasitesidir.

- Wechsler'e göre zekâ; bireyin amaçsal davranmaya, mantıklı düşünmeye ve çevresel koşullarla etkin bir biçimde başa çıkmaya yönelik yığınsal ya da kapsamlı kapasitesidir.

- Piaget'e göre zekâ; fiziksel ve sosyal çevreye uyum sağlamada kullanılan kavrayışa dayalı yapılandırmanın üstün nitelikli düzenleme ya da dengeleme biçimlerini ifade eden bir terimdir.

- Sternberg'e göre zekâ; bilgi işleme sürecini otomatik hale getirmek ve yeni durumlara bir cevap niteliğinde bağlamsal açıdan en uygun davranışları sergilemeye dönük zihinsel kapasite; aynı zamanda meta bileşenleri, performans bileşenlerini ve bilgi kaynaklı bileşenleri de içermektedir.

- Gardner'a göre ise zekâ; "soruları çözme ya da bir ve birden fazla kültür ortamında değer verilen ürünlere biçim verme becerisi" olarak tanımlanmaktadır.

- İlk zekâ testini yapan Fransız psikolog Alfred Binet'e göre zekâ; belirli bir amaca yönelme, amaca erişmek için direnme, uyum sağlayabilme ve kendini eleştirebilme eğilimidir.

Zekâyla ilgili çeşitli tanımlar bulunmasına rağmen, araştırmaların görüş birliğine vardıkları noktalar aşağıdaki gibidir (Levent, 2006: 55):

- Zekâyı oluşturan temel unsurlar kalıtımla geçmektedir.
- Kalıtımla aktarılan bilişsel güçler, çevrenin etkisiyle yeteneklere dönüşmektedir.
- Yeteneklerin insan zekâsını oluşturdukları varsayılmaktadır.
- İnsan, yeteneklerini kullanarak çevreyle denge ve uyum sağlamaktadır.
- İnsanın çevresiyle sürekli etkileşim halinde olması, zekâsının gelişmesine yol açmaktadır.
- Çevreyle etkileşimin niteliği, bilişsel örüntünün düzeyine göre değişmektedir.
- Zekâ yönünden bireyler arasında farklılık bulunmaktadır.
- İnsan zekâsını ölçmek için yeteneklerini ölçmek gerekmektedir.

Zekâ, insanın öğrenme sürecinde etkili olmasının yanı sıra, bireylerin yetenekleri ve onları birbirlerinden farklı kılan özellikleri ile de yakından ilgilidir. Özetle, zekâ insanın çevresiyle uyumunda, öğrenme sürecinde ve yaratıcılığında etkili olan özellikleri ifade etmektedir (Levent, 2006: 56).

Zekâ konusunda özellikle 1950' lere kadar daha çok bilişsel boyut üzerinde durulmuştur. Bugün ise zekânın aynı zamanda duygusal ve duyuşsal özellikler içerdiği kabul edilmektedir. Bireyin kalıtsal zekâ düzeyi, aynı zamanda onun içsel yaşantıları ve duygusal algıları tarafından etkilenmektedir. Bu saptama zekânın potansiyel varlığının, ancak uygun psikolojik değişkenlere bağlı olarak geliştirilebilir olduğunu göstermesi açısından önemlidir (Yaşarsoy, 2006: 7).

Yüksek bilişsel zekâya sahip, dolayısıyla, çabuk kavrayıp öğrenen, analiz etmede yetenekli pek çok kişinin gerek iş, gerek sosyal yaşamlarında başarısız olduklarının gözlenmesi, buna karşılık ortalama bilişsel zekâ ile şaşırtıcı başarılar

gösteren insanlara rastlanması, bu kavramın sorgulanmasına yol açmıştır (Baltaş, 2006: 6).

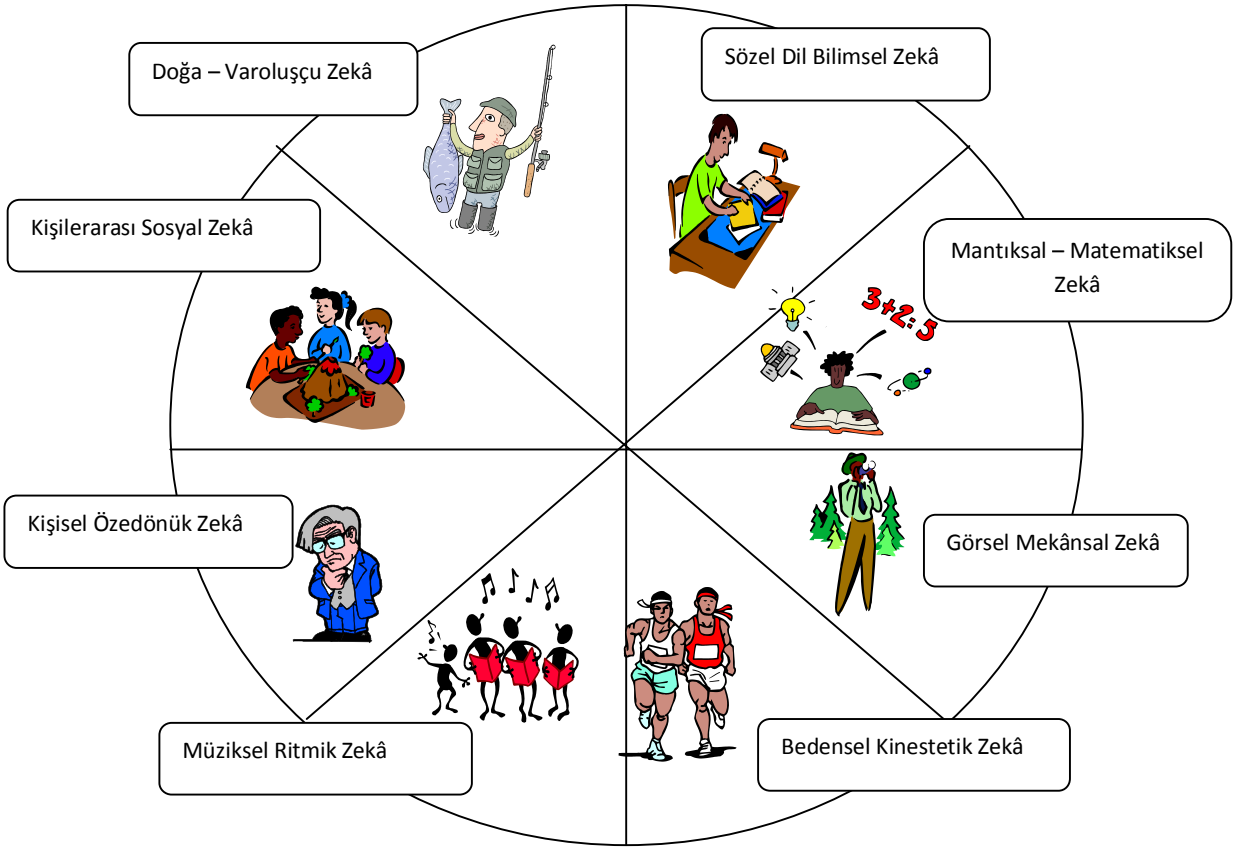
İlk zekâ testini Alfred Binet (Bilim ve Teknik Dergisi, 2003) adında bir Fransız psikolog geliştirmiştir. Fransa'da devlet, öğrenme sorunları olan çocukların zekâ düzeylerini saptayarak, onlara gereksinimlerine yönelik bir eğitim vermeyi planlıyordu. Bir zekâ testi geliştirmek amacıyla devlet tarafından görevlendirilen Binet, 1905 yılında, psikiyatrisi Theodore Simon'la birlikte çalışarak 30 soruluk bir test geliştirmiştir. Simon-Binet Testi adı verilen bu test hazırlanırken temel alınan düşünce, daha az zeki olan bir çocuğun ancak daha küçük yaşlardaki bir çocuğun performansını gösterebileceğiydi. Simon-Binet Testi, daha sonra yenilenerek geliştirilmiş olup, Stanford-Binet Testi olarak bilinmektedir.

Wechsler ve Thorndike gibi araştırmacılar zekânın bilişsel olmayan boyutuna, bu boyutun uyum sağlama ve başarı için önem taşıdığına dikkat çekmişlerdir. Ancak klasik bilişsel zekâ görüşüne ciddi anlamda karşı çıkan Gardner olmuştur (Baltaş, 2006: 6).

Gardner'ın 1983 tarihli önemli kitabı "Frames of Mind" (Zihin Çerçeveleri), IQ görüşüne karşı çıkan bir bildiri niteliğindedir ve hayatta başarılı olmak için tek tip bir zekânın şart olmadığı, yedi temel çeşitlemesi olan geniş bir yetenekler yelpazesi olduğunu öne sürmektedir (Goleman, 2009: 67).

Gardner'ın listesi sözel ve matematiksel-mantıksal yatkınlık olmak üzere iki standart akademik zekâ türünün yanı sıra, olağanüstü ressam ve mimarlarda görülen uzamsal kavrama kapasitesini; Martha Graham veya Magic Johnson'da olduğu gibi fiziksel akıcılık ve zarafette kendini gösteren kinestetik dehayı; Mozart veya Yo Yo Ma gibi müzikal yetenekleri de kapsamaktadır. Bu listeyi, Gardner'ın "kişisel zekâlar" dediği zekânın iki yönü tamamlamaktadır: Örneğin Carl Rogers gibi büyük terapistlerde veya Martin Luther King Jr. gibi dünya liderlerinde kişilerarası ilişki becerileri ve Sigmund Freud'un dahice sezgilerinde olduğu gibi ortaya çıkan veya daha yalın bir biçimde bir kişinin hayatını gerçek hisleri doğrultusunda yaşamaktan aldığı hazda görülen türden psişik yetenekler (a.g.e).

Şekil 1.1: Çoklu Zekâ Türleri



Kaynak: Akın, 2010: 8 ve mengen.meb.gov.tr'den uyarlanmıştır.

Gardner'ın tanımladığı (mengen.meb.gov.tr), Şekil 1.1'de verilen zekâ türleri şunlardır:

- **Sözel – Dilsel Zekâ:** Sözel-Dilsel Zekâ, dili etkili bir biçimde kullanma, kelimelerle ve seslerle düşünme, dildeki kompleks anlamları kavrayabilme, insanları ikna edebilme, dildeki farklı yapıları fark edebilme, yeni yapılar oluşturabilme, farklı dilsel kalıplarla ilgilenme becerisidir.

- **Mantıksal – Matematiksel Zekâ:** Matematiksel-Mantıksal Zekâ, sayılarla çalışma, muhakeme etme, tümevarım ve tümdengelim teknikleri ile düşünebilme, soyut ve sembolik problemleri çözebilme, kavramlar, düşünceler ve fikirler arası kompleks ilişkileri algılayabilme becerisidir.

- **Görsel – Mekânsal Zekâ:** Görsel-Mekânsal Zekâ, resimlerle, şekillerle düşünebilme, görsel dünyayı algılayabilme, şekil, renk ve dokuları zihnin gözleriyle görebilme ve bunları sanatsal formlara dönüştürebilme yeteneğidir. Bu zekâ türü psiko-motor becerilerin gelişmesiyle başlar, el-vücut-beyin koordinasyonunun gelişimi küçük kas gelişiminin mükemmel çalışmalarıyla geliştirilebilir.

- **Bedensel – Kinestetik Zekâ:** Bedensel-Kinestetik Zekâ, aklın ve vücudun mükemmel bir fiziksel performansla birleştirilerek belli bir amaca yönelik faaliyetlerin sergilenebilmesi yeteneğidir.

- **Müziksel – Ritmik Zekâ:** Müziksel-Ritmik Zekâ, sesler, notalar, ritimlerle düşünme, farklı sesleri tanıma ve yeni sesler, ritimler üretme, ritmik ve tonal kavramları tanıma ve kullanma, çevreden gelen seslere ve müzik aletlerine karşı duyarlı olabilme becerisidir.

- **Kişisel – İçsel Zekâ:** Kişisel-İçsel Zekâ, kendimiz hakkındaki duygu ve düşünceleri şekillendirebilme, yaşamı sürdürebilme ve yaşadıklarımızdan öğrendiklerimizle, hayat felsefemizi oluşturabilme, yaşamımızı bu doğrultuda planlanma, kişisel istek ve hayaller oluşturabilme becerisidir.

- **Kişilerarası – Sosyal Zekâ:** Kişilerarası-Sosyal Zekâ insanlarla birlikte çalışabilme, Sözel-Bedensel Zekâ dilini etkili bir biçimde kullanarak çok farklı karakterlere sahip insanlarla kolaylıkla iletişim kurabilme, insanları yönetebilme, onlarla uyumlu çalışabilme ve insanları ikna edebilme becerisidir.

- **Doğa – Varoluşçu Zekâ:** Doğa Zekâsı, doğadaki tüm canlıları tanıma, araştırma ve canlıların yaratılışları üzerine düşünme becerisidir (mengen.meb.gov.tr).

1.1.3. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi

Goleman'a göre (2009: 19) Aristoteles, Nikomakus Etiği'ndeki "Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru biçimde kızmak, işte bu kolay değildir" sözü ile bizleri duygusal hayatımızı akıllıca yönetmeye çağırmaktadır.

Tutkularımız; düşüncelerimizi, değerlerimizi, yaşam mücadelemizi yönlendirmekte ve iyi kullanıldığında bir bilgelik içermektedir. Ancak kolayca yoldan çıkabilirler, çoğu zaman olan da budur. Aristo'nun da gözlemlediği gibi, sorun duygusallıkta değil, duyguların ve ifadelerin uygunluğundadır (Goleman, 2009: 25).

W.C. Williams (Baltaş, 2006: 10), "Yeni bir evren için gereken yeni bir akıldır" derken, insanları davet ettiği dünya adeta duygusal zekânın dünyasıdır. Duygular var olmanın ve yaşamı anlamlı kılmanın temelidir. Yaşam enerjisi için ana kaynaktır.

Duygusal zekâ kavramının temeli 1920 yılında Thorndike'in tanımlamış olduğu sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır. Thorndike "Sosyal Zekâ" kavramını, diğerleri ile anlaşabilme yetisi olarak tanımlamış ve zekâ faaliyetlerini üçe ayırmıştır (Erkuş, 1999):

- Soyut zekâ (sayı ve kelime cinsinden sembolleri anlama ve kullanma yeteneği),
- Sosyal zekâ (insanları anlama ve onlarla başarılı ilişkiler kurabilme yeteneği),
- Mekanik zekâ (çeşitli araç-gereç ve makineleri anlama ve kullanma yeteneği).

1940'lı yıllarda David Wehcsler, genel zekânın entelektüel olmayan özelliklerin her türlü ölçüme tabii tutulabileceğini belirtmiştir. Genel olarak ele aldığı, duygusal ve sosyal zekâ kavramlarıdır. Ancak çalışmaları çok az ilgi görmüş ve Wechsler'in IQ testleri çalışmalara dahil edilmemiştir (Torun, 2011: 25).

1950'li yıllarda ise Hümanistik psikologlar (Abraham Maslow gibi) insanların nasıl duygusal dayanıklılık oluşturabileceklerini anlatmışlardır (www.yakindunya.com).

1943 doğumlu Amerikalı bir psikolog olan ve standart psikometrik testlerle ölçülebilen tek tip zekâ kuramını eleştiren Howard Earl Gardner, geleneksel bakış açısına sekte vuran çalışmalarıyla ünlenmiş ve bu alandaki çalışmalarıyla pek çok ödüle layık görülmüştür. 1983 yılında yayınlanan Frames of Mind (Zihin Çerçeveleri) isimli eserinde, tekli zekâ modelinin insan beyninin tam potansiyelini yeterince ortaya koyamadığına dikkat çeken Gardner; sözel ve matematiksel yetenekleri ölçen IQ testlerinin, bu kısıtları nedeniyle insan beyninin tüm süreçlerini ortaya koyma konusunda yetersiz olduğunu ifade etmiş, zekâ türlerinin daha geniş bir yelpazede ele alınabileceğini öne sürmüştür (Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2010).

ABD'de 1985 yılında bir doktora öğrencisi (Payne, Wayne Leon) "A study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-integration; Relating to fear, Pain and Desire (Theory, Structure of reality, Problem-solving, contraction / expansion, tuning in/coming out/letting go)" başlığı taşıyan bir doktora tezi yazmıştır. Bu çalışma ile "Emotional Intelligence" kavramı ilk olarak akademik çevrelerde kullanılmaya başlanmıştır (www.duygusalzeka.net).

1987 yılında Mensa Magazin'de yayınlanan bir makalede, Keith Beasley "Emotional Quotient" (Duygusal Zekâ) terimini kullanmıştır. Her ne kadar Reuven Bar-On bu terimden mezuniyet tezinde bahsetmiş olduğunu söylese de, terimin ilk olarak yayımlanan bu makalede kullanıldığı ileri sürülmektedir (www.yakindunya.com).

1990 yılında Harvard Üniversitesi'nden iki psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer, Imagination, Cognition, and Personality Dergisi'nde "Emotinal Intelligence" (Duygusal Zekâ) kavramını bir makalede ilk kez dile getirmişlerdir (Goleman, 2009: 11).

1995 yılında ise duygusal zekâ kavramı, Harvard Üniversitesi'nden ve The New York Times'da davranış ve beyin bilimleri konularından sorumlu psikolog Daniel Goleman tarafından geliştirilmiş ve 1995 yılında yayınlanan Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ (Duygusal Zekâ) kitabına başlık olmuştur (a.g.e).

Duygusal zekâ alanında filiz veren akademik bulguların bir diğer büyük kaynağı da Danimarka'daki Uygulamalı Zekâ Enstitüsü'nün başkanı ve İsrail'deki çok çeşitli enstitülerin danışmanı olan Reuven Bar-On (Goleman, 2009: 12) olmuştur. Onun kendi duygusal zekâ kuramı ve yüksek enerjili coşkusu, bizzat tasarladığı bir ölçümü kullanan birçok incelemeye esin vermiştir. Bar-On, bu alanın büyük ölçüde büyümesine yardımcı olan, The Handbook of Emotional Intelligence (Duygusal Zekâ El Kitabı) gibi akademik kitapların yazılıp derlenmesine de aracılık etmiştir (a.g.e).

Daniel Goleman, 1998 yılında "İşbaşında Duygusal Zekâ" adlı kitabını yayımlamış olup, bu kitapta çok akıllı bir grup insan arasından kimin en yetenekli biçimde liderlik yapabileceğine ilişkin en iyi kestirimi IQ ya da teknik biçimde beceriler değil, duygusal zekâ yetileri vermektedir demiştir. Yine Richard Boyatzis (Goleman, 2009: 14), 2002'de yayımlanan ve Annie McKee ile birlikte kaleme aldıkları "Yeni Liderler" adlı kitaplarında da bu konuyu etraflıca ele almışlardır.

1.1.4. Duygusal Zekâ Hakkında Bazı Yanlış Anlamalar

Duygusal zekâ veya yaygın İngilizce ifade edilişiyle EQ (Emotional Quotient) Daniel Goleman'a göre, "Kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtülerini kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve umut besleme" olarak tanımlanmaktadır (www.nlpturk.net).

Goleman (2009: 13), iş yaşamındaki insanlarla görüşüp fikirlerini aldığı anlarda duygusal zekâ hakkında birtakım yaygın yanlış anlamalarla karşılaştığını

ifade etmekte olup, bunlardan en sık rastlananları belirtmektedir (Goleman, 2010: 13-14):

Birincisi; duygusal zekâ sadece "iyi davranmak" anlamına gelmez. Örneğin stratejik anlarda "iyi davranmak" yerine, rahatsızlık veren ancak önemli sonuçları olan bir gerçekle yüzleşmekten kaçınan birini doğrudan bu gerçekle yüzleştirmek gerekebilir.

İkincisi; duygusal zekâ, hisleri başıboş bırakmak -içini boşaltmak- anlamına da gelmez. Tersine, hisleri uygun ve etkili biçimde ifade edilecek şekilde yöneterek, insanların ortak amaçları doğrultusunda birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlamak demektir.

Ayrıca, duygusal zekâ söz konusu olduğunda ne kadınlar erkeklerden "daha akıllı" ne de erkekler kadınlardan üstündür. Her insan bu yetiler açıdan güçlü ve zayıf noktalardan oluşan bir profile sahiptir. Bazıları yüksek derecede empatili olmakla birlikte, kendi sıkıntılarını gidermeyi sağlayacak kimi becerilerden yoksundur. Bazıları ise kendi ruh halindeki en ufak bir değişikliğin tamamen farkında olurken, sosyal açıdan beceriksizlik gösterebilmektedir.

Bununla birlikte, genellikle benzerlikler ayrımlardan daha fazladır. Bazı erkekler, kişilerarası ilişkilerde en duyarlı kadınlar kadar empatiliyken, strese karşı koymak konusunda duygusal açıdan en dayanıklı erkeklerden hiç de geri kalmayan kadınlar vardır. Aslında, erkekler ve kadınlardan elde edilen genel ölçümleme değerlerine bakılacak olursa, toplam duygusal zekâ açısından hiçbir cinsiyet farkı bulunmadığı görülecektir.

Duygusal zekâ düzeyinin, kalıtımsal olarak tayin edildiği de başka bir yanlış anlamadır. Duygusal zekâ düzeyi, kalıtımsal olarak tayin edilmediği gibi gelişimi de sadece ilk çocukluk dönemlerinde gerçekleşmez. On üç ile on dokuz arasındaki yaşlardan sonra pek fazla değişim göstermeyen IQ'nun tersine, duygusal zekânın öğrenilme olasılığı oldukça fazladır. Kişiler deneyimlerinden ders aldıkça gelişmeye devam eder ve bu alandaki yeterlilikleri giderek artar.

1.1.5. Duygusal Zekânın Tanımı

Duygusal zekâ kavramı, birçok kişiye göre zıtlıkların birleşimidir. Gerçekten de, duygular ve zekâ genellikle birbirine zıt kavramlardır. Duyguların karmaşık yapısının, düşünme, karar verme ve çalışma yöntemleriyle ilgisiz ve hatta zararlı olabileceği düşünülmektedir (Caruso ve Salovey, 2010: 29).

Çalışmalarıyla zihinsel yaşamın anlaşılmasına çok büyük katkılarda bulunan Dr. Antonio Damasio ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar (Goleman, 2009: 56), beyindeki bilişsel faaliyetlerle duygusal faaliyetlerin bütünleştiğini göstermektedir. Dr. Damasio, prefrontal-amigdala devresi hasar görmüş hastalarda neyin bozulduğunu inceleyen özenli araştırmalar yapmıştır. Bu kişilerin karar verme yetileri büyük ölçüde yetersizleşmiş olsa da zekâ katsayılarında ya da herhangi bir bilişsel yetilerinde hiçbir bozulma görülmemiştir. Bunlar sağlam bir zekâya sahip olmalarına rağmen iş ve kişisel hayatlarında çok kötü seçimler yapmışlar ve hatta bir randevu için tarih saptama gibi basit bir kararda bile takılıp kalabilmişlerdir.

Dr. Damasio, bu kadar kötü karar vermelerini, duygusal bilgi haznelerine erişimlerinin kaybolmasına bağlamıştır. Bu tür bulgular Dr. Damasio'yu, sezgilerimize ters gelse de, hislerin akıllıca kararlar alabilmek için vazgeçilmez olduğu kanısına götürmüştür, hisler bize doğru yolu göstermektedir. Yaşam bizi çok çeşitli seçimlerle baş başa bırakmakta (Emeklilik tazminatını nereye yatırmalısın? Kiminle evlenmelisin? gibi) ve hayat boyunca duygusal öğrenimle edinilenler (felaketle sonuçlanan bir yatırımın anısı veya acı bir ayrılık) başlangıçta bazı seçenekleri eleyip, bazılarını öne çıkararak kararı şekillendirecek sinyaller vermektedir. Dr. Damasio'ya göre, bu şekilde duygusal beyin, muhakeme alanında düşünen beyin kadar işe karışabilmektedir.

Duygu ile düşüncenin dansında duygusal yetenek, akılcı zihinle el ele verip düşüncenin kendisini devreye sokarak -veya devreden çıkararak- kararlarımızı her an yönlendirebilmektedir. Benzer şekilde, düşünen beyin, duyguların kontrolden çıkıp duygusal beynin doludizgin gittiği anlar hariç, duyguları idare etmektedir. Akıl ve

duygular iyi bir etkileşim içerisinde oldukları sürece duygusal zekâ entelektüel yetenekle birlikte yükselmektedir (a.g.e: 57).

Goleman'a göre (2009: 58) bu durum, eskiden beri akıl ile duygular arasında var olduğuna inanılan çelişki kavramını baş aşağı etmiştir. O'na göre yaşamımızda bunu gerçekleştirebilmek için, öncelikle duyguları zekice kullanmanın ne demek olduğunu daha iyi anlamak gerekmektedir.

Duygusal zekâ, bir insanın kendisine veya başkalarına ait duyguları anlama, sezinleme, yönetme ve yönlendirme yetisi ve becerisinin ölçümünü tanımlamaktadır (tr.wikipedia.org).

En basit olarak tanımlandığında duygusal zekâ, duyguların akıllıca kullanımıdır (www.genelbilge.com).

Robbin'a göre (Çakar ve Arbak, 2004: 34) duygusal zekâ, bir kişinin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başa çıkabilme becerisini etkileyen bilişsel olmayan çeşitli yetenek ve beceriler olarak adlandırmaktadır.

Duygusal zekâ, kendi duygu ve yeteneklerini tanıma, bu duygu ve yetenekleri kabul ederek yenilerine, daha iyilerine açık olma, kendine ve işine ait hedeflere istekle ve başarıyla kilitlenme, diğerlerinin duygu gereksinim ve problemlerini anlama, onları önemseyerek iletişim kurma, ekip çalışması için gerekli iletişim, ikna etme, uzlaşma gibi yeteneklerdir (Maboçoğlu, 2006: 44).

Duygusal zekâ terimini ilk olarak kullanan Salovey ve Mayer (1990: 189) duygusal zekâyı, "sosyal zekanın bir formu olarak bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayrım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneği" olarak tanımlamışlardır.

İsrailli Psikolog Reuven Bar-On (Edizler, 2010: 5) duygusal zekâyı, "Bireyin çevresel baskı ve taleplerle başa çıkmasında ona başarı kazandırma yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinlikler sıralaması" olarak tanımlamaktadır.

Daniel Goleman'a göre (2009: 62-63) duygusal zekâ, kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme… O'na göre, nerdeyse yüzyıldır, yüz binlerce kişi üzerinde yapılmış araştırmalara dayanan IQ'nun aksine, duygusal zekâ yeni bir kavramdır.

Baltaş'a göre (2006: 7) duygusal zekâ, kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir. Yani başkalarının neyi istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını duyguları değerlendirerek anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri gibi biri olmak için gerekli bir yetkinliktir.

1.1.6. Bilişsel Zekâ (IQ) ve Duygusal Zekâ (EQ) Arasındaki İlişki

Harvard ve New Hampshire Üniversitesi psikologlarından Salovey ve Mayer ardından yine Harvard Üniversitesi'nden Dr. Daniel Goleman (Baltaş, 2006: 6) neredeyse yüzyıllardır süregelen kültürel ve eğitimsel alışkanlıkları yerle bir eden yargılar ileri sürerek zekâ kavramına bambaşka bir boyut kazandırmışlardır. Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen verilerden sonra, insan zekâsının yalnızca bilişsel zekâdan ibaret olmadığı savı, dolayısıyla zekânın bilişsel olmayan boyutu, yaşamın her alanında yerini almıştır. Geride bıraktığımız yüzyıla hükmeden bilişsel zekâ iken 21. yüzyılda duygusal zekâ bilişsel zekâ kadar önemli olmuştur (a.g.e.).

İnsanlar iki zihne sahiptir. Birisi düşünmekte diğeri ise hissetmektedir. Birbirinden tamamen farklı olan akılcı zihin ve duygusal zihin, etkileşim halindedir. Akılcı zihin, çoğunlukla farkında olduğumuz bir kavrama tarzıdır; bilincimize daha yakındır, düşüncelidir ve tartıp yansıtabilir. Bunun yanı sıra fevri ve güçlü, bazen de mantıksız olan bir kavrama sistemi daha vardır ki; bu da duygusal zihindir (Goleman, 2009: 35).

Biri duygusal, biri akılcı olan bu iki zihin, çoğunlukla bir uyum içinde ve farklı bilinç biçimlerini birbiriyle kaynaştırmaktadır. Genelde duygusal ve akılcı

zihinler bir denge halindedir. Duygu, akılcı zihnin işleyişine katkıda bulunmakta akılcı zihin ise duygusal verileri şekillendirmekte ve bazen de reddetmektedir. Zihnin akılcı duygusal dengesinin belirli bir orantısı vardır; hisler yoğunlaştıkça duygusal zihin devreye girmekte ve akılcı zihin etkisini yitirmektedir. Örneğin; yaşamımızın tehlikede olduğu durumlarda duygu ve sezgilerimiz anlık tepkilerimize rehberlik etmektedir. Aynı şekilde, düşünen beyin, duyguların kontrolden çıkıp duygusal beynin doludizgin gittiği anlar hariç, duyguları idare edebilmektedir. Ancak yine de duygusal ve akılcı zihinler yarı bağımsızdırlar. Her ikisi de, beyindeki farklı ama birbiriyle bağlantılı devrelerin işleyişini yansıtır (Goleman, 2009: 36).

Duygusal zihin akılcı zihinden çok daha hızlıdır ve bir an bile ne yaptığını gözden geçirmeden eyleme atılmaktadır. Bu hız, düşünen zihnin bir işareti olan ölçülü ve analitik düşünmeye imkân tanımamaktadır. Ortalık yatıştığında, hatta bir tepkinin ortasında, insanlar kendilerini "Bunu neden yaptım?" diye düşünürken bulabilirler. Bu duygusal zihin hızıyla olmasa da, akılcı zihnin o anki duruma uyandığının bir işaretidir (a.g.e: 376-377).

San Francisco'daki California Üniversitesi İnsan Etkileşimi Laboratuvarı'ndan Paul Ekman'a göre (a.g.e: 377) duyguların, başladıklarının bile tam farkına varmadan insanlara hakim olmalarını sağlayan bu sürat, evrimsel uyum yeteneklerinin bu kadar yüksek olabilmesinin sonucudur. Acil durumlar karşısında insanların ne yapacağını ya da nasıl bir karşılık vereceğini düşünmeye zaman harcamadan tepki göstermek üzere insanları harekete geçirmektedirler. Yüz ifadesindeki hafif değişikliklerden duyguları saptamak için geliştirmiş olduğu sistemi kullanan Ekman, yarım saniyeden az bir süre içinde insanın yüzünden gelip geçen bütün mikro duyguları izleyebilmektedir. Ekman'ın savına göre, teknik açıdan, duygunun tam yoğunluk hali günler, saatler, dakikalarla değil saniyelerle ölçülecek kadar kısa sürmektedir. Değişen şartlara rağmen bir duygunun uzun bir süre beyni ve bedeni istila etmesi, evrimsel uyarlanma açısından zararlıdır. Tek bir olayın yol açtığı duygular, olay geçtikten sonra da çevremizde olup biten diğer olaylara bakmaksızın

insanlara hakim olmaya devam etseydi, o zaman hisler insanlara doğru yolu göstermezdi (Goleman, 2009: 377-378).

Gözden kaçırılmaması gereken nokta bilişsel zekâ ile duygusal zekânın birbirinin alternatifi değil tamamlayıcısı olduğudur. Bunu akıl-gönül birliği olarak tanımlamak da mümkündür. Akıl gücü, duygusal zekânın hayata yansıttığı olgunluk olmadan verimli olmamaktadır. Aklından geçenle gönlünden geçenin kesişmesi bireyin potansiyelini ortaya koyma gücünü artırmaktadır. Hayatın anlamı ve yaşanabilirliği, aklın ve duyguların etkin kullanımından doğan sinerjide gizlidir. Yani aslolan duygusal zekâ ile bilişsel zekânın işbirliğidir. Çünkü davranışlarımızı yönlendiren, kurduğumuz ilişkileri ve niteliklerini belirleyen bilişsel zekâ değil ağırlıklı olarak duygusal zekâdır. Aralarındaki en önemli fark ise bilişsel zekâ zor gelişirken duygusal zekânın geliştirilebilir olmasıdır (Baltaş, 2006: 7).

Bir ressamın, eserinde tuvale yansıttığı form bilişsel zekâ, renk ve ışığın kesişmelerinde ortaya çıkan ise duygusal zekâdır (a.g.e: 5).

Tablo 1.2: Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekâ Becerilerinin Bütünleşmesi

BİLİŞSEL ZEKÂ (IQ)	DUYGUSAL ZEKÂ (EQ)
Düşünmek, tartmak	Birleştirmek
Bütün verileri toplamak	Yeni fikirler bulmak
Anlamını kavramak	Yeni anlam yaratmak
Mantıkla karar vermek	Deneme –Yanılma yoluyla karar vermek
Zaman ve sükûnet	Acele ve sabırsızlık
Analitik	Bütüncül
Mantıkla yönetilen	Duygusal
Beynin sol yarısı	Beynin sağ yarısı
Eğer ve fakat	Burada ve şimdi
Tartarak karar vermek	Anında karar vermek
Düşünmek	Hissetmek
Denemek, kontrol etmek	Verilen kararın doğruluğuna inanmak
Kelimeler ve sayılar	İnsanlar ve durumlar
Geçmişi anlamak	Geleceği etkilemek
Soğuk, kesin	Sıcak, bulanık
Mesafeli	Yakın
Benmerkezci	Çoğulcu

Kaynak: Brockert ve Braun, 2000: 20

1.2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ ÖNEMİ

Yirminci yüzyılın son dönemlerine kadar tanıma, anlama ve uyum yeteneğinin, bilişsel zekâ olarak bilinen zihinsel yeterlilikle mümkün olduğu savunuluyordu. Oysa edebiyat, sanat, ilişki yönetimi ve benzeri diğer alanlarda daha farklı zihinsel fonksiyonların rol oynadığının fark edilmesi, duygusal zekânın ön plana çıkmasına neden olmuştur. Her iki zekânın da farklı işlevlerinin olduğu ve birbirlerinden ayrı çalışmadıkları son yıllarda yapılan psiko-fizyoloji beyin MR çalışmalarıyla açıklık kazanmıştır (Baltaş, 2006: 5).

Yirmi birinci yüzyılda artık "bilişsel zekâ mı, duygusal zekâ mı daha önemli" tartışması yapılmıyor. Bunların sadece birinin varlığını ve önemini kabul etmek, çift olan uzuvlarımızdan birini reddetmek gibidir (a.g.e).

Illinois eyaletindeki liselerden 1981'de mezun olan 81 sınıf birincisi ile sürdürülmekte olan çalışma sonucuna göre (Goleman, 2009: 64); bu gençler, başarılarını ve mükemmel notlar almayı üniversitede sürdürmekle beraber, yirmili yaşların sonlarında ancak ortalama bir başarı düzeyine erişmişlerdir. Liseden mezun olduktan on yıl sonra ancak dördünden biri, aynı yaştan gençlerle kıyaslandığında, kendi seçtiği dalda en yüksek başarı düzeyine ulaşmış, birçoğu çok daha az başarılı olmuştur.

Okul birincilerini izleyen araştırmacılardan biri olan, Boston Üniversitesi'nde eğitim veren Profesör Karen Arnold (a.g.e) bu durumu şöyle açıklamaktadır: "Sanıyorum, itaatkârları, yani sistem içinde nasıl başarılı olunacağını bilenleri keşfettik. Okul birincileri de hepimiz gibi hayatla bir mücadele içindedir. Bir insanın okul birincisi olduğunu bilmek, onun ancak notlarla ölçülen akademik alanda çok başarılı olduğunu bilmek demektir. Hayatta karşılaşacakları şeylerle nasıl baş edebileceklerini hiç bilemezsiniz."

Bilişsel zekâ hayat başarısını tek başına gerçekleştiremez. Yapılan başka bir araştırma sonucuna göre (Baltaş, 2006: 1-7), bilişsel zekânın iş başarısındaki etkisi ortalama %6, duygusal zekânın etkisi ise ortalama %27 olarak belirlenmiştir.

Çalışma hayatının kuralları değişmekte, çalışanlar hakkında verilen kararlarda artık yeni bir ölçüt kullanılmaktadır (Goleman, 2010: 9). Çalışanların sadece ne kadar akıllı olduklarına ya da eğitim ve uzmanlıklarına değil; kendilerini ve birbirlerini idare etmekte ne denli başarılı olduklarına bakılmaktadır. Bu ölçüt, işe alınacaklarla alınmayacakların, gözden çıkarılacaklarla elden kaçırılmayacakların, dikkate alınmayacaklarla terfi ettirileceklerin seçilmesinde gittikçe daha fazla kullanılmaktadır.

Yüksek duygusal zekâya sahip çalışanlar hem iş performansını arttırmakta hem de bulundukları ortamda pozitif bir atmosferin oluşmasına imkân vermektedirler. Bugün insan kaynakları yöneticilerine göre de bir kişinin sahip olduğu zekâ düzeyi (IQ), onun işe alınmasını sağlarken, duygusal zekâ düzeyi (EQ), o kişinin terfiini belirlemektedir (Doğan, 2005: 120-121).

İyi gelişmiş duygusal becerilere sahip kişiler, yaşamlarını daha doyumlu ve etkili bir şekilde sürdürerek, kendi verimliliklerini besleyecek zihinsel alışkanlıkları edinebilirken; duygusal hayatını bir şekilde kontrol altına alamayan kişiler ise, kendi içlerinde, işe odaklanıp açıkça düşünmelerini sağlayacak yetenekleri baltalayan savaşlar vereceklerdir (Goleman, 2009: 65).

1.3. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

Goleman'a göre (2009: 12) şu anda düzinelerce çeşitlemesi olan üç ana duygusal zekâ modeli vardır. Bunların her biri farklı bir bakış açısını temsil etmektedir. Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ modeli, bir yüzyıl önce IQ üzerine ilk çalışmayla biçimlendirilmiş olan zekâ geleneğine sıkı sıkıya bağlıdır. Reuven Bar-On tarafından öne sürülen model, duygusal sağlık konusundaki kendi araştırmasına dayanmaktadır. Goleman'ın kendi modeli ise, iş başındaki performansa ve kurumsal liderliğe odaklanmaktadır.

1.3.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli

Bilimsel anlamda duygusal zekâ üzerine yapılan ilk çalışma, 1990'da Salovey ve Mayer tarafından, "Hayal Gücü, Düşünce ve Kişilik" üzerine bir gazete makalesi

olarak yayımlanmıştır (Caruso ve Salovey, 2010: 62). Onların araştırmaları, duyguların önemi ve ortalama bir insanın duyguları anlama seviyesi arasında var olan uçurumla daha hareketlenmiştir. Ayrıca çoklu zekâ teorisiyle Howard Gardner (a.g.e) pratik ve başarılı zekâlar tartışmasıyla Robert Sternberg gibi bilim adamlarının çalışmalarından da etkilenmiştir. Dahası, duygusal zekânın ardındaki kilit düşünce, duygularımızın aslında bizi daha zeki kıldığıdır. Duyguları akılcı düşünce yolundan uzaklaştırmak yerine, onu şekillendirmeye yardım etmektedir. O zamandan bu yana bu fikirler, "duygusal zekâ yetenek modeli" adı verilen daha sofistike fakat şaşırtıcı derecede basit birtakım becerilere doğru daha da geliştirilmiştir.

Duygusal zekâ yetenek modeli, duygular hakkında bilgi edinilmesine ve duyguların etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olmak için bir şablon sunmaktadır Bu modelde duygusal zekâ dört ayrı yeteneği içerecek şekilde ele alınmıştır (Caruso ve Salovey, 2010: 63):

- İnsanların neler hissettiğini saptama,
- Düşünmeye yardımcı olması için duyguları kullanma,
- Duyguların sebeplerini anlama,
- Yaşamda mümkün olan en doğru kararları almada duyguları yönetme.

Bu dört yetenekten her biri diğerlerinden ayrıdır ve bağımsız bir biçimde tanımlanabilir, çalışabilir, değerlendirilebilir, geliştirilebilir ve kullanılabilir. Fakat bu dört yetenek ayrıca birlikte de işleyebilir. Dört bölümlü model, bireyleri daha etkili yaşamlara götürecek bir tasarı sunmaktadır. Kendimizi ve diğer insanları daha iyi anlamak için bu yetenekleri kullandığımız sürece, bu modeli hayatımızın her alanına uygulamamız mümkündür.

1.3.1.1. Duyguları Tanımlama

Duyguları tanımlama yeteneği ile kendimizin ve başkalarının ne istediğini net bir şekilde anlama ile bu duyguları ifade etme yeteneğinden bahsedilmektedir (Caruso ve Salovey, 2010: 63).

Duyguların farkında olunmadan, yorgun mu, üzgün mü, mutlu mu, endişeli mi olunduğu ayırt edilememektedir. Bu farkındalık, duygusal zekânın zorunlu yapı taşıdır. Farkındalık, kesin ve net olmalı, içinde şüphe olmamalıdır. Bu yetenek, duyguların farkında olmaktan daha ziyade, bu farkındalığın doğru olup olmadığına vurgu yapmaktadır. Eğer insanlar kendilerini ve çevresindekileri daha iyi anlamak istiyorlarsa, ne hissettiklerini bilmeli ve bu hislerini net bir biçimde nitelendirebilmelidirler (a.g.e: 77).

Caruso ve Salovey'e göre duygularını sergileyenler sadece insanlar değildir. Onların dört yetenekten oluşan duygusal zekâ modelleri, ayrıca bu yeteneğin, duygusal sergilemenin ötesine geçip, müzik, heykeltıraş ve resim gibi sanat formlarında duyguların algılanmasına kadar uzandığını farz etmektedir. Sanat, insanları düşünmeye ve hissetmeye sevk etmektedir. Sanat, sadece zihinsel olarak değil duygusal olarak da insanları harekete geçirmektedir. Duyguları iletmekte müziğin gücü, çoğumuz tarafından iyi bilinmekte, açıkça hissedilebilmektedir. Ayrıca reklam, ticari gösteriler, logo tasarımı ve markalaşma için harcanan milyon dolarlar düşünülürse, buradaki amaç, insanların düşüncelerini olduğu kadar hislerini de etkilemektir (a.g.e: 79-80).

1.3.1.2. Duyguları Kullanma

Bu özel yetenek, duyguların size nasıl yardımcı olduğunu ve düşünceyle nasıl bir uyum içinde çalıştıklarını saptamamıza yardım eder. Duyguları kullanma yeteneğimiz, dünyaya farklı açılardan bakmamıza ve başkalarının duygularını kendi içimizde hissedebilmemize olanak tanıyarak, bakış açımızı değiştirir (Caruso ve Salovey, 2010: 63).

Duyguları, davetsiz misafir olarak görmek yerine, farkındalığın anahtar unsuru olarak kabul etmek gerekmektedir. Burada iletilmek istenen mesajlardan biri de duyguların düşüncelerimizin değerini artırdığıdır. Geçtiğimiz yüzyılda, davranışçılığın en parlak döneminde psikologlar, duyguların, bilinçli tecrübelerin önemli bir özelliği olmadığını düşünüyorlardı. Şimdilerde ise duyguların, ilginç ve alışılmadık yönlerden düşünceyle işbirliği yapabildiği fikrinde mutabıklar (Caruso ve Salovey, 2010: 88).

Duyguların düşünceye nasıl yardım ettiği şu örnekte daha açık ifade edilmektedir (a.g.e: 90): İşinize gitmek üzere trende oturuyorsunuz. Üzerinizde sebebini bilmediğiniz bir tedirginlik var. Kendinizi üzgün ve biraz gergin hissediyorsunuz. Bir sonraki sabah ofise vardığınızda, iç denetçilere dağıtacağınız çantanızdaki bütçe tablolarını düşünmeye başlıyorsunuz. Dalgın bir biçimde çantanızdan laptopunuzu çıkarıp tabloları gözden geçiriyorsunuz. İkinci sayfada karşınıza çıkan gerçekten korkunç bir hata sizi şaşkınlığa uğratıyor. Tedirgin fakat enerji dolu hissederek bütün zihin kaynaklarınızı bu iş üzerine odaklıyor, her satırdaki her sayıyı tarıyorsunuz. Bütün şifreleri tekrar girip, bütün sayıları tekrar yazıyorsunuz. Bir hata daha -nispeten ufak bir hata- yakalıyorsunuz. Birdenbire trenin durduğunu fark ediyorsunuz; tren, ineceğiniz istasyona geldi. Bir elinize çantanızı, diğerine montunuzu alıp çıkışa doğru hızlı bir hamle yaparak, son anda kendinizi kapıdan dışarı atıyorsunuz.

Endişe ve üzüntü genellikle hoş karşılanmaz fakat bu duygular, bütçe tabloları durumunda akıllı bir yöntemle kullanıldı. Aynı hisler, düşüncelerimizi ciddi öneme sahip bir iş üzerine odaklayarak detaylar üzerine yoğunlaşmamızda ve hata aramada bize yardım edebilmektedir (a.g.e: 90).

1.3.1.3. Duyguları Anlama

Duyguların kendilerine ait bir dili ve yine kendilerine ait mantıklı bir işleyişleri vardır. Duyguları anlama yeteneği demek, hissettiğimiz duyguların nasıl oluştuğunu ve sonraki adımda ne olacağını belirleyebilmek demektir (Caruso ve Salovey, 2010: 63).

Duyguları anlama yeteneği, duygusal zekânın dört yeteneği içerisinde, zihinsel süreçle en yakından ilgili olanıdır. Duygulara neyin sebep olduğunu, çeşitli duygular arasındaki ilişkilerin ne olduğunu, duyguların bir aşamadan diğerine nasıl geçiş yaptığını ve bütün bunların nasıl dile getirileceğini anlama yeteneğinin yanı sıra, duygular hakkında birçok bilgi içermektedir (Caruso ve Salovey, 2010: 105).

İnsan duyguları ve bunların yüz ifadeleri üstündeki etkileriyle ilgili yaptığı çalışmalarıyla öncü olan Psikolog Paul Ekman (tr.wikipedia.org) bir duygu teorisi tanımlamıştır. Başka araştırmacıların da kendi modelleri vardır. Plutchik, Ekman, Tomkins ve Izard'ın tariflerine dayanan temel duyguların birkaç listesi Tablo 1.3'de verilmiştir (Caruso ve Salovey, 2010: 107):

Tablo 1.3: Temel Duygular

Plutchik	Ekman	Tomkins	Izard
Neşe	Mutluluk	Zevk	Neşe
Kabulleniş			
Korku	Korku	Korku	Korku
Şaşırma	Şaşırma	Şaşırma	Şaşırma
Üzüntü	Üzüntü	Endişe	Endişe
İğrenme	İğrenme	İğrenme	
Kızgınlık	Kızgınlık	Kızgınlık	Kızgınlık
Tahmin		Merak Utanç Hor görme	Hor görme

Kaynak: Caruso ve Salovey, 2010: 107

1.3.1.4. Duyguları Yönetme

Duygular önemli bilgiler taşırlar, dolayısıyla duygularımıza açık olmak ve edindiğimiz bu bilgileri doğru kararlar almakta kullanmak çok büyük değere sahiptir (Caruso ve Salovey, 2010: 63).

Duyguları yönetme yeteneği, duygusal zekânın temel yapı taşını açıklar. Duyguları yönetme yeteneği, asla hislere kapılmamanız ve duygusal davranmamanız anlamına gelmez. Duygularınızı, kararlarınızla ve davranışlarınızla, hem kendi hem de çevrenizdekilerin yaşam kalitesini artıracak şekilde bütünleştirmek demektir (Caruso ve Salovey, 2010: 120).

Stanford Üniversitesi'nde Jane Richards ve James Gross (a.g.e: 121) tarafından yürütülen bir deneyde araştırmacılar, birtakım insanlara üzücü bir film göstermişlerdir. Bazılarına duygularını bastırmaları söylenirken, bazılarına herhangi bir özel direktif verilmemiştir. Filmden sonra herkese filmdeki detaylar hakkında bir hafıza testi yapılmıştır. Duygularını bastırmaları istenen katılımcılar, herhangi bir özel direktif verilmeyen kişilere oranla daha az detay hatırlamışlardır.

Araştırmanın bize gösterdiği şey; eğer daima duygularımızı bastırmaya çalışırsak, üzücü ve duygusal bir olay hakkında o kadar fazla bilgi hatırlamamız mümkün olmayabilir. Eğer hislerimizi bastırırsak, acı veren ve duygusal anların hatıraları bundan olumsuz yönde etkilenir. Gerçekten de, erkeklerin sosyal etkileşimlerle ilgili olarak kadınlara oranla daha az şey hatırladıkları varsayılmaktadır. Çünkü erkekler, genel olarak kadınlardan daha çok duygularını bastırmaya eğilimlidirler (a.g.e: 122).

Tablo 1.4: Mayer ve Salovey'in 4 Boyutlu Duygusal Zekâ Modelinin, Zekâyla ve Kişilikle Olan İlişkisine Odaklı İnceleme Tablosu

BOYUTLAR	ÖLÇÜMÜN TANIMI	ZEKÂ VE KİŞİLİKLE İLİŞKİSİ
Duyguyu Tanımlama	Duyguları yüzlerde, resimlerde tanıma yeteneği.	Zekâya bilgi girdisi sağlar.
Duyguyu Kullanma	Duygusal bilgiyi kullanabilme ve düşünceyi zenginleştirmek için duygusal bilgiye yön verebilme yeteneği.	Bilişsel görevlerde duygusal bilgiden yararlanmak için düşünceyi ayarlar ve düzenler.
Duyguyu Anlama	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki dilbilimsel bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi kavrama yeteneği.	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirme ve muhakeme odak merkezidir.
Duyguyu Yönetmek	Kişisel ve kişilerarası gelişme için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneği.	Kişilik ve kişisel amaçlarla etkileşim içindedir.

Kaynak: Çakar ve Arbak, 2004: 3

1.3.2. Reuven Bar-On Modeli

Reuven Bar-On'ın duygusal zekâ modeli, ilk olarak 1988'te hazırladığı doktora tezinde ortaya çıkmış ve daha sonra başka araştırmalarla pekiştirilerek özetlenmiştir. Tezinde "Emotional Quotient (EQ)" terimini kullanmış ve bu kavramı psikolojik "iyi hal (well-beeing)" kavramı içinde ele alarak ölçmeye çalışmıştır. Daha sonra 1997'de ise duygusal zekâyı, duygusal ve sosyal nitelikteki bilgiler ve beceriler dizisi şeklinde ele alan kapsamlı bir model geliştirmiştir (Goleman, 2010: 446).

Bar-On'ın modeli temelde duygusal zekâyı "çevreden gelen talep ve baskılarla başa çıkma yeteneğini etkileyen bir dizi kişisel, duygusal ve sosyal yeti"

olarak betimlemektedir. On beş anahtar yeti, beş genel kümeye ayrılır (Goleman, 2010: 446):

1.3.2.1. Kişilere Özgü Yetenekler

- Kendi benliğinin bilincinde olma,
- Kendi duygularını anlama,
- Kendi his ve fikirlerini ortaya koyma yetisi.

1.3.2.2. Kişilerarası Beceriler

- Başkalarının hislerinin farkına varma ve onları anlama,
- İnsanlara genel anlamda önem verme,
- Duygusal açıdan yakın ilişkiler kurma yetisi.

1.3.2.3. Uyum Sağlayabilme

- Kendi hislerini kavrama,
- İçinde bulunulan durumu doğru değerlendirme,
- Kendi hislerini ve düşüncelerini esnek bir şekilde değiştirme,
- Sorunları çözme yetisi.

1.3.2.4. Stres Yönetimi Stratejileri

- Stresle başa çıkma,
- Güçlü duyguları kontrol etme yetisi.

1.3.2.5. Motivasyon ve Genel Ruh Hali Faktörleri

- İyimser olma,

- Kendinden ve başkalarından hoşlanma,
- Mutluluğu hissetme ve dışa vurma yetisi.

Bar-On modeli, gerçek yaşam sonuçları ve etkili performans üzerinde odaklanmaktadır. Bar-On, modelinde bazı insanların duygusal açıdan neden daha iyi durumda olduğunu ve bu insanların hayatın içinde diğerlerinden neden daha başarılı olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Bar-On'un duygusal zekâ modeli, duygusal zekâ ve sosyal zekâ modellerini kapsamaktadır ve temel olarak bilişsel olmayan zekâ faktörlerine yoğunlaşmıştır. Bar-On'un kuramsal çalışması, zihinsel yeteneklerle (kişinin kendinin farkında olması), zihinsel yeteneklerden ayrı kabul edilen bazı özellikleri (kişisel bağımsızlık, kendine saygı, ruh hali) birleştirdiği için karma bir modeldir (Doğan, 2009: 26).

Bar-On'a (1997) göre söz konusu faktörler eğitim, iyileştirme programları ve hatta terapi teknikleri aracılığıyla zaman içerisinde geliştirilebilme özelliğine sahiptir. Modelinin diğer mevcut modellerin en geniş kapsamlısı olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre, duygusal zekâ sadece duyguların farkında olma ve onları kullanma ile ilgili değildir, kişinin hayatta başarılı olmasına etki edecek ek unsurları da içermektedir (Şimşek, 2006: 49).

1.3.3. Robert K. Cooper & Ayman Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf'ın (Yılmaz, 2007: 33) duygusal zekâ modelinde, duygusal zekâ özellikle yönetim ve organizasyon bazında irdelenerek, liderlik ve duygusal zekâ ilişkisi üzerinde durulmuştur. Onların modelinde duygusal zekâ, Tablo 1.5'de verilen "Dört Köşe Taşı Modeli" olarak adlandırılan bir modelle ele alınmaktadır. Aşağıda Dört Köşe Taşı Modeli'ne kısaca değinilecektir (Büyükbayram, 2009: 20):

1.3.3.1. Duyguları Öğrenmek

Dört köşe taşının ilki olan duyguları öğrenmek; kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerde değerlendirmesi üzerine kuruludur. Bunun için kişi duygusal dürüstlüğe (duygusal gerçeği tarafsız olarak algılama),

duygusal enerjiye (kişinin enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması), duygusal geri bildirime (duyguların verdiği mesajları algılama) ve pratik sezgiye (duyguları pratik bir şekilde sezebilme) sahip olmalıdır.

1.3.3.2. Duygusal Zindelik

İkinci köşe taşı duygusal zindeliktir. Duygusal zindeliğin oluşması için kişi; öz var1ığa (kişinin duygusal açıdan öz varlığı), güven çemberine (kişinin oluşturduğu güven alanı), yapıcı hoşnutsuzluğa (hoşnutsuzlukların yapıcı birer bilgi ve eylem kaynağına dönüştürülmesi), esneklik ve yenilenmeye sahip olmalıdır.

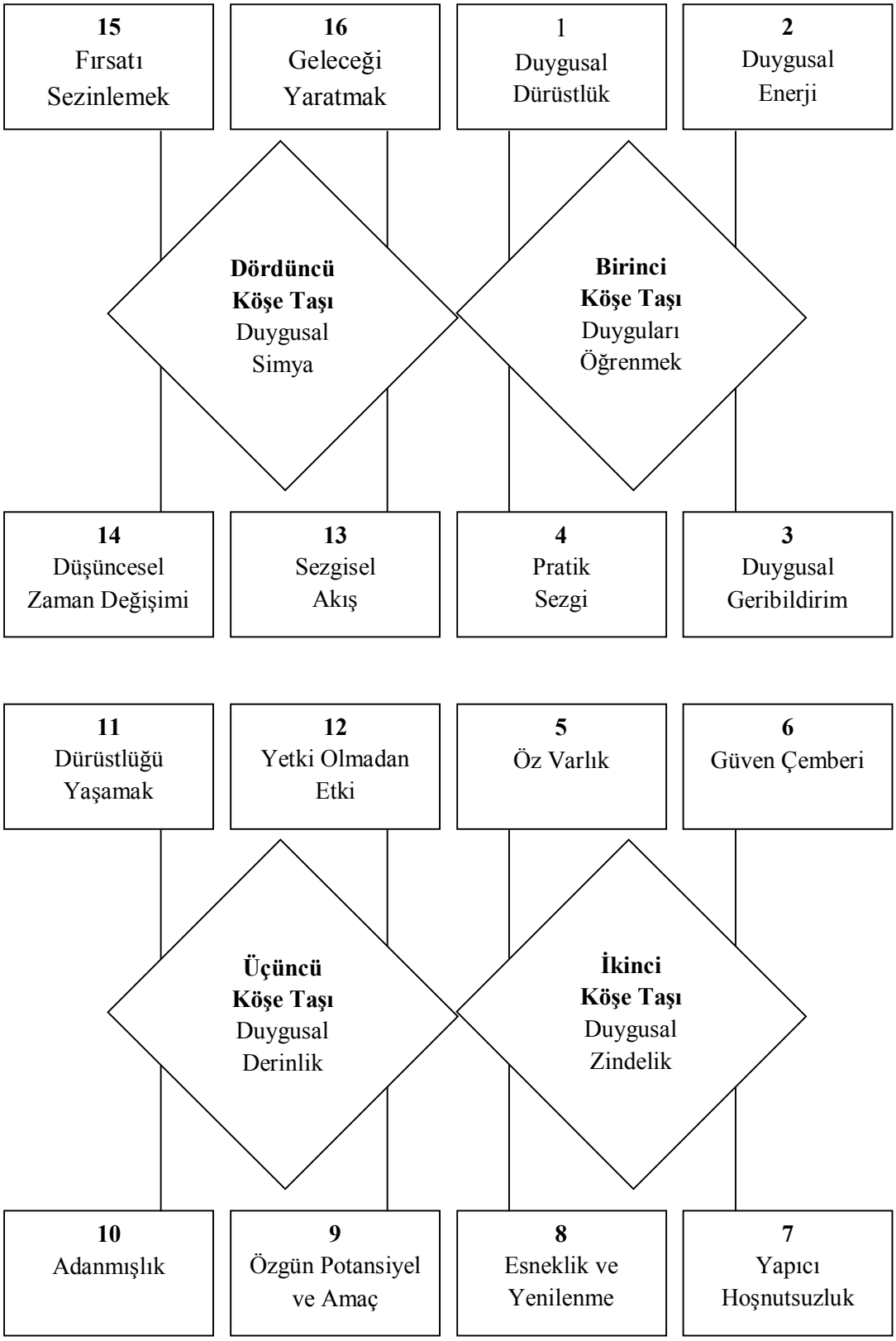
1.3.3.3. Duygusal Derinlik

Üçüncü köşe taşı olan duygusal derinlik boyutu; kişinin içsel amaçlarını tam olarak belirlemesi, bunlara kendisini adaması ve bunu örgütün amaçları ile koordine etmesi, dürüstlüğü yaşaması ve insanlarda yetkisi olmadan etki uyandırması üzerine kuruludur.

1.3.3.4. Duygusal Simya

Son köşe taşı olan duygusal simya ise sezgisel akış, düşüncesel zaman değişimi, fırsatı sezinleme, geleceği yaratma öğelerini kapsamaktadır. Duygusal simya; duygusal zekânın kişinin potansiyelini ve özellikle yaratıcılığını artıran özelliğine yoğunlaşmıştır. Nasıl simya, değeri düşük olan bir maddeyi daha değerli bir şey haline getirmenin gücüyse, duygusal simya da önem verilmeyen duyguların daha değerli bir hale gelmesi ve onların güçlerinden yararlanma sürecidir (Büyükbayram, 2009: 20).

Tablo 1.5: Cooper & Sawaf'ın Dört Köşe Taşı Modeli



Kaynak: Akbaş, 2006: 34

1.3.4. Daniel Goleman Modeli

Duygusal zekâyı kişilik özelliği olarak ele alan çalışmalar 1995 yılında Goleman ile başlamaktadır. Goleman (İşmen, 2001: 114) bu çalışmasında duygusal zekâyı 5 bölümde ele almıştır. Bu çalışmadan sonra duygusal zekâyı tanımlama girişimleri devam etmiş ve varolan tanımlara yeni kişilik özellikleri eklenmek suretiyle tanım giderek genişletilmiştir. Yeni eklenen kişilik özellikleri neticesinde duygusal zekâ tanımı neredeyse tüm kişiliği kapsayacak hale gelmiştir. Tanım, motivasyon temelli özellikleri, duyguyu, geniş alanlı davranışı kapsamaktadır. Goleman daha sonra "karakterin" duygusal zekânın temsil ettiği becerileri tanımlayan eski moda bir kelime olduğunu ifade etmiştir (a.g.e).

Goleman (2009), "Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?" kitabıyla "Duygusal Zekâ" sözcüğü ile gündelik söz dağarcığımıza yeni bir deyim katmıştır. Duygusal zekâ"yı, özbilinç, azim dürtülerini frenleme, başkalarının duygularını paylaşabilme gibi özellikleri içeren bir zekâ olarak tanımlamaktadır. Araştırma bulgularına göre, duygusal zekâ yoksunluğu, kişinin aile yaşamından mesleki başarısına, toplumsal ilişkilerinden sağlık durumuna kadar birçok alanda çok kötü sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak Goleman'a göre (a.g.e) duygusal zekâ, doğuştan gelen bir özellik değildir. İnsan beyninin yapısı dolayısıyla, çocuklukta alınan duygusal dersler, yaşam boyunca davranış tarzını belirlemektedir.

Goleman (2010), "İşbaşında Duygusal Zekâ" adlı kitabıyla ise işyerinde başarının ölçütünü yeniden tanımlamıştır. Kitabında, başlangıç düzeyindeki işlerden en üst yönetime kadar, başarıyı getiren en önemli etkenin IQ, teknik uzmanlık ya da parlak diplomalar değil, duygusal zekâ olduğunu kanıtlamakta ve bu alandaki yeterliklerin günümüz iş piyasasında taşıdığı birincil değeri gözler önüne sermektedir.

Goleman'ın tanımladığı duygusal zekânın bu beş özelliği Tablo 1.6'da gösterilmektedir.

Tablo 1.6: Daniel Goleman' ın Duygusal Zeka Boyutları ve Yapıtaşları

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPI TAŞLARI
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması.	Kişinin herhangi bir duyguyu hissettiğinde onu tanıyabilme, izleyebilme ve bu bilgiyi kararlarını verirken kullanabilme yeteneği.	- Kişinin özgüven duyabilmesi. - Kişinin gerçekçi bir şekilde kendini değerlendirebilmesi.
Kişinin Kendi Duygularını Yönetmesi	Kişinin duygularını ve tepkilerini uygun bir şekilde yönetebilme, kendini sakinleştirebilme ve olumsuz duygular kontrolden çıkmadan önce onlarla başa çıkabilme yeteneği. Kişinin olumlu sonuçlar elde edebilmek için kısa vadede zevklerinin tatminini erteleyebilme yeteneği.	- Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesi. - Kişinin belirsizliğe karşı rahat olabilmesi. - Kişinin değişikliğe açık olabilmesi.
Kişinin Kendini Motive Etmesi	Kişinin bir amaç doğrultusunda duygularını yönlendirebilme, karşılaştığı engeller ve sorunlar karşısında yılmama yeteneği.	- Kişinin başarıya yönelik güçlü bir istek duyabilmesi. - Kişinin başarısızlığın karşısında bile iyimser olabilmesi. -Kişinin kendini örgüte adayabilmesi.
Empati	Kişinin diğer kişilerin duygu ve düşüncelerinin tarafsız bir şekilde farkında olabilme yeteneği. Kişinin kendisini başkasının yerine koyabilme yeteneği.	- Kişinin yetenek geliştirme ve korumaya yönelik uzmanlık geliştirebilmesi. - Kişinin kültürler arası hassaslık duyabilmesi.
Sosyal Beceriler	Kişinin sosyal durum ve ilişki ağlarını iyi kavrayabilme, diğer kişilerin duygularını yönetebilme ve diğer kişilerle sorunsuz geçinebilme yeteneği.	- Kişinin liderliği yönetmede etkinlik gösterebilmesi. - Kişinin ikna edici olabilmesi. - Kişinin takımları oluşturabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi.

Kaynak: Akın, 2010: 36

1.3.4.1. Duygularının Farkında Olma (Özbilinç)

Kendini tanıma -bir duyguyu oluşurken fark edebilme- duygusal zekânın temelidir. Sokrates'in "Kendini bil" öğüdü, duygusal zekânın bu temel taşına, yani kişinin kendi duygularının farkında olabilmesine değinmektedir. Duyguların her an farkında olma yeteneği psikolojik sezgi ve kendini anlamak bakımından şarttır. Kişinin gerçek duygularını fark edememesi onu duyguların insafına bırakmaktadır. Duygularını tanıyan kişiler, hayatlarını daha iyi idare ederler; kiminle evlenileceğinden hangi işe girileceğine kadar kişisel karar gerektiren konularda ne düşündüklerinden çok daha emindirler (Goleman, 2009: 73).

Goleman'a göre (a.g.e: 78) özbilinç, kişinin iç dünyasında olup bitenin sürekli farkında olması anlamına gelmektedir. O'na göre kendine yönelik bilince sahip olan zihin, duygular da dahil olmak üzere yaşananları gözlemleyecek ve inceleyecektir.

1.3.4.2. Duygularını Yönetme

Bir çeşit özdenetim, yani "tutkunun kölesi" olmaktansa kaderin sillesinin kopardığı duygusal fırtınalara dayanabilme, Eflatun'dan beri yüceltilen bir erdemdir. Duyguları idare edebilme, Yunanca uzmanı Page DuBois'nın yorumuyla, "kişinin hayatını özenle ve akıllıca yaşaması; ahenkli bir denge ve bilgelik" anlamına gelmektedir. Tutkusuz bir hayat, yaşamın kendi zenginliklerinden kopuk ve yalıtılmış, donuk, çorak bir kayıtsızlık alemine dönüşebilir. Ancak makbul olan uygun duygudur, yani koşullarla orantılı bir biçimde hissedebilmektir. Amaç duyguları bastırmak değil dengede tutmaktır. Duygular fazlasıyla bastırıldığında donukluk ve uzaklık yaratır. Kontrolden çıktığında, aşırı ve ısrarlı, patolojik bir hal alır. Kişiyi felç eden baskın kaygılanmada, öfkeye dönüşen kızgınlıkta ve manik ajitasyonda olan budur (Goleman, 2009: 89).

Her duygunun kendine özgü bir değeri ve önemi vardır. Duygulara hakim olabilme, duygusal sağlığın anahtarıdır; aşırılık -fazla yoğun ya da uzun süreli duygular- kişinin dengesini bozar. Doğal olarak bu, tek tip duygu hissedilmesi gerektiği anlamına gelmemektedir. Düşüşler en az çıkışlar kadar hayata bir tat katar; ancak bunların dengede olması gerekmektedir. Kalbin matematiğinde kişinin kendini

iyi hissetmesi olumlu ve olumsuz duyguların oranına bağlıdır. İnsanın kendini iyi hissetmesi için tatsız duygulardan kaçınması gerekmez; ancak fırtınalı duyguların tüm olumlu ruh hallerinin yerini alacak kadar kontrolden çıkmaması gerekir (Goleman, 2009: 89-90).

Duyguları uygun biçimde idare etme yeteneği, özbilinç temeli üzerinde gelişir. Duyguları idare edebilme yeteneği zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıklarında kendilerini daha kolay toparlayabilmektedirler (a.g.e: 73).

1.3.4.3. Kendini Motive Edebilme

Motivasyonu, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 2007: 483).

Teknik olarak motivasyon, enerjiyi belli bir amaç uğruna belli bir yönde harcamaktır. Duygusal zekâ bağlamında ise, duygusal sistemimizi aracı olarak kullanarak bir işi başlatmak ve bitirmektir (www.genelbilge.com).

Diyelim ki bir rapor yazmanız isteniyor ve siz bunu yapmakta çok zorlanıyorsunuz. Annenize telefon edip sohbet ediyor, altıncı bardak çayınızı içiyor, daha sabah temizlikçiler tarafından tozu alınmış bilgisayarınızın yeniden tozunu alıyorsunuz. Duygusal zekası yüksek biri olarak, bu görüntüde motivasyon eksikliğini açıkça kabullenebilir, kendi kendinize yapıcı bir iç diyalog kurabilirsiniz: Bundan önce de sayısız raporlar yazdım, bunu da istesem gözlerim kapalı yazabilirim. Yapmam gerekeni yapabilirim. Giderek kendinize güveninizin ve coşkunuzun arttığını hissedersiniz. Böylece her nasılsa raporunuz parmaklarınızın arasından akıp gider (www.nkfu.com).

Duyguları bir amaç doğrultusunda toparlayabilme, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hakim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir. Duygusal özdenetim -doyumu erteleyebilme ve fevri davranışları zaptedebilme- her başarının altında yatan bir özelliktir. Tıkanıp kalmamak her tür yüksek performansı mümkün

kılmaktadır. Bu beceriye sahip kişiler, yaptıkları her işte daha üretken ve etkili olabilmektedir (Goleman, 2009: 73).

Duygular, düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yetenekleri engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetenekleri kullanma kapasitesinin sınırlarını çizerek hayatta neler yapılabileceğini belirlemektedir. Yapılan işe heves ve keyifle -hatta uygun düzeyde bir kaygıyla- motive olunduğu ölçüde de kişiyi başarıya ulaştıracaktır. İşte duygusal zekâ bu anlamda temel bir yetenektir ve diğer tüm yetenekleri bileyerek ya da körelterek derinden etkileyen bir güçtür (a.g.e: 119).

1.3.4.4. Empati

Nüvit Osmay (2009: 487), "İnsan Mühendisliği" adlı kitabında insani ilişkiler üzerine şöyle demektedir: "İnsanlar makine değildir. Basit bir düğmeye basmakla onlara istediğiniz şeyi yaptıramazsınız. Bunun nedenini de yüzlerine bakmakla anlayamazsınız. Onlar Ford otomobilleri gibi birbirinin aynı değildir, hepsinin ayrı ayrı; harekete geçebilecek tutkuları, kırılabilecek gururları, bozulabilecek sinirleri ve gerçekleşmesini bekledikleri ümitleri vardır. İşte insanları birbirinden ayıran ve anlaşılması güç yapan da budur. İnsanlarla geçinmek isteyen, onları yetiştirmek veya yönetmek isteyen herkes onları anlamak zorundadır."

Empati (başkalarının duygularını anlamak), duygusal özbilinç temeli üzerinde gelişen diğer bir yetenektir. İnsanlarla ilişkide temel bir beceri olan empati (Goleman, 2009: 73-74); başkalarının hislerini anlayabilmek, onların bakış açısından görebilmek ve insanların konu hakkındaki farklı düşüncelerine saygı göstermek anlamına gelmektedir.

Empati, bir insanın kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, onun bakış açısını anlayarak ve algılayarak, o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması ve sonrasında da ona göre davranış sergilemesidir (www.kobifinans.com.tr).

Empati kavramı "sempati" kavramı ile çoğu kez karıştırılmaktadır. Sempati (www.turkcebilgi.com), bir insanın bir başkasına karşı doğal ve içgüdüsel olarak bir eğilim, sevgi ve yakınlık duyması -cana yakınlık, sıcakkanlılık- anlamlarına gelmektedir.

Eski Yunancadaki "sympatheia" teriminden İngilizceye "sympathy" olarak aktarılan sempati teriminin kelime anlamı, "birisiyle birlikte acı çekmek"tir (www.sdplatform.com).

Bir bireye sempati duymak demek, onun sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demektir. Birey, karşısındaki kişiye sempati duyuyorsa, onunla birlikte acı çekmekte ya da sevinmektedir. Empati kurulduğunda ise karşıdaki bireyin duygu ve düşüncelerini anlamak esastır. Yani aynı duygu ve görüşlere sahip olmak gerekmemekte, sadece o bireyi anlamak yeterli olmaktadır. Bir bireyi "anlamak" ve ona "hak vermek" birbirinden farklı anlama gelmektedir. Empatide bireyin karşısındakini anlaması, sempatide ise anlamış olsun ya da olmasın, karşısındakine hak vermesi söz konusudur. Örneğin; bir birey kendisiyle aynı futbol takımını tutan kişilere sempati duyacak, takımı kazandığında onlarla birlikte sevinecektir. Fakat bu bireylerin tuttuğu takımla ilgili neler hissettiklerini bilmeyecektir. Eğer bilirse, bu bireylere sempati duymanın yanı sıra onlarla empati de kurmuş olacaktır (Doğan ve Demiral, 2007: 217).

Empatinin kökeni özbilinçtir; kişi kendi duygularına ne kadar açıksa hisleri okumayı da o kadar iyi başaracaktır. Kendisinin ne hissettiği hakkında hiçbir fikri olmayanlar, çevresindeki kişilerin ne hissettiğini anlamaktan tamamen acizdirler. Kendilerinin ne hissettikleri hakkında kafaları karışık olan insanlar, başkaları hislerini onlarla paylaştıklarında da aynı şekilde bir karmaşa yaşayacaklardır. Başkalarının ne hissettiğini kaydedememek duygusal zekâ bakımından büyük bir eksiklik, insan olmak anlamında da trajik bir başarısızlıktır. Çünkü ilginin, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati yetisinden kaynaklanmaktadır (Goleman, 2009: 137).

Amerika'da ve ayrıca on sekiz ülkede yedi binden fazla kişiye uygulanan testlerde (Goleman, 2009: 138), sözsüz işaretlerden duyguları okuyabilme üstünlüğüne sahip olanların, duygusal bakımdan da daha dengeli, daha popüler, daha dışa dönük ve daha duyarlı oldukları görülmüştür. Ayrıca genel olarak kadınların bu tür empati konusunda erkeklerden daha başarılı oldukları saptanmıştır.

1.3.4.5. Sosyal Beceriler

Sosyal beceriler (ilişkileri yürütebilmek); diğerinin duygularını anlayabilme ve bu duyguları yönlendirmek amacıyla harekete geçebilmeyi içermektedir. Diğerinin duygularını yönetebilmek, insanlarla ilişkileri yürütme sanatının özünü oluşturmaktadır (Goleman, 2009: 156).

İlişki sanatı, büyük ölçüde, başkalarının duygularını idare etme becerisidir. Bu ince ilişki sanatı, diğer iki duygusal becerinin; özyönetim ve empati becerilerinin olgunlaşmasını gerektirmektedir. Bu temel üzerinde gelişen "insanlar arası ilişki becerileri" de olgunlaşmaktadır. Bunlar başkalarıyla ilişkide etkili olabilmeyi sağlayan sosyal yeteneklerdir. Bu sosyal yetenekler kişinin bir teması şekillendirmesine, başkalarını harekete geçirip teşvik etmesine, yakın ilişkileri sürdürebilmesine, insanları ikna edip etkilemesine ve rahatlatmasına olanak tanımaktadır (a.g.e: 157).

Kuşkusuz insanlar, bu beş alandaki yetenekleri açısından farklılık göstermektedirler; örneğin bazı insanlar kolaylıkla kendi kaygılarını yatıştırabilirken, başkalarını yatıştırma konusunda oldukça beceriksiz olabilmektedirler. Yetenek düzeyinin temelinde hiç kuşkusuz sinir sistemi bulunmaktadır. Ancak beyin, olağanüstü bir esneklikte, sürekli öğrenen bir organdır. Duygusal becerilerdeki aksaklıklar telafi edilebilir. Bu alanlardan her biri büyük ölçüde bir alışkanlıklar ve tepkiler bütününü temsil etmekte ve doğru yönde çaba harcanarak ıslah edilebilmektedir (Goleman, 2009: 74).

1.4. DUYGUSAL ZEKÂ KAPSAMINA GİREN BEŞ TEMEL YETENEK

Duygusal zekâ kapsamına giren beş temel yetenek bulunmaktadır. Bunlar, özbilinç (kendini tanıma), duyguları yönetebilme (kendine çekidüzen verme), motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir (Goleman, 2000: 73). Aşağıda bu temel yeteneklere ayrıntılı olarak değinilecektir.

1.4.1. Özbilinç (Kendini Tanıma)

Özbilinç, kişinin güçlü ve gelişmeye açık yönlerini bilmesi, duygularını tanıması, bu farkındalıklarını düşünce ve davranışlarına rehber olacak şekilde kullanması ve kendini ifade edebilmesidir (www.duygusalzeka.net).

Özbilinç, kişilerin kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilebilme yeteneğidir. (Goleman, 2009: 73). Sezgi ve altıncı his, duygusal belleğin içindeki haznesinden -kişilerin bilgelik ve yargı haznelerinden- gelen mesajları duyumsama yetisini göstermekte olup bu yeti özbilincin esasını oluşturmaktadır. Özbilinç, aşağıda ifade edilen üç duygusal yeterlilik için hayati önem taşıyan temel beceridir (Goleman, 2010: 71):

- **Duygusal Bilinç:** Kişilerin duygularını ve bu duyguların etkilerini tanıma yetisidir. Duygusal bilinç, hepimizin içinde hep var olan his akışına uyum sağlamakla ve bu duyguların, algıladıklarımızı, düşündüklerimizi ve yaptıklarımızı nasıl şekillendirdiğini anlamakla başlamaktadır. Bu da hislerimizin etkileşimde bulunduğumuz kişileri etkilediği bilincini doğurmaktadır.

- **Doğru Özdeğerlendirme:** Kişilerin güçleri ve sınırlarıyla ilgili içtenlikli bir anlayış, iyileştirmeleri gereken tarafları hakkında net bir vizyon ve deneyimlerden ders alma yeteneğini ifade etmektedir.

- **Özgüven:** Kişilerin kendi yeteneklerinden, değerlerinden ve hedeflerinden emin olmalarından kaynaklanan cesarettir. Özgüvenden yoksun olan insanlar için, her başarısızlık bir yetersizlik hissini doğrulamaktadır. Özgüven

eksikliği, çaresizlik, güçsüzlük ve kendinden şüphelenmeyle ortaya çıkabilmektedir. Öte yandan, aşırı özgüven, özellikle kişi sosyal becerilerden yoksunsa, kibir gibi gözükebilmektedir. Ayrıca özgüveni küstahlıkla karıştırmamak gerekir; olumlu bir etki bırakmak isteniyorsa özgüven gerçeklikle bağdaşmalıdır. İşte bu nedenle, özbilinç yoksunluğu, gerçekçi özgüvene engel oluşturmaktadır (a.g.e: 88-89).

1.4.2. Duyguları Yönetebilme (Kendine Çekidüzen Verme)

Duyguları yönetebilme -sıkıntı veren hislerin yanı sıra güdüleri de yönetmek- aşağıda ifade edilen beş duygusal yeterliliğin çekirdeğini oluşturmaktadır (Goleman, 2010: 106):

- **Özdenetim:** Kişilerin kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetebilme yeteneğidir. Özdenetim büyük ölçüde daha aşikâr duygu patlamalarının yokluğunda ortaya çıkmaktadır. Stres altındayken soğukkanlılığını korumak ya da düşmanca davranan biriyle uğraşırken saldırganca karşılık vermemek, belirtiler arasında yer almaktadır. Bir başka olağan örnek de zaman yönetimidir. Acilmiş gibi görünen, ama aslında hiç de önemli olmayan isteklere ya da boşa zaman harcatan zevk ve eğlencelere direnç gösterebilmek için bile olsa, günlük bir programa sadık kalmak özdenetim istemektedir (a.g.e: 107-108).

- **Güvenilirlik:** Güvenilirlik hakkında çeşitli tanımlar yapılmasına karşın, üzerinde en çok fikir birliği bulunan özelliği tutarlılıktır. Yani enlemesine ve boylamasına (zaman, mekân veya başka yönlerden) birden fazla durumda benzer sonuçlar göstermektir (www.egitimarastirmalari.blogspot.com).

  Güvenilir olmak, kişiler için olduğu kadar kurumlar için de güç kazanılan önemli bir değer olarak kabul edilmektedir. Güvenilir olabilmek, uzun bir zaman içinde elde edilebilen, ancak çok kısa sürede yitirilebilen bir değerdir. Güvenilirliği kazanabilmek sözlerin ötesinde davranışların da tutarlılığı ile

kazanılmaktadır. Çünkü davranışlar öncelikleri ve tercihleri kelimelerden daha etkili olarak göstermektedirler (www.arge.com).

- **Vicdanlılık:** Vicdan, her alanda başarının temelidir. İş performansıyla ilgili incelemelere göre, orta vasıflı işçilikten, satışa ve yönetime kadar hemen hemen her işte üstün etkililik, vicdanlı olmaya dayanmaktadır. Bir paketi asla yanlış yere bırakmayan posta dağıtım elemanı, kusursuz bir şekilde mesaj alan sekreter, hep zamanında gelen teslimat kamyonunun şoförü gibi bir kuruluşun daha alt düzeylerindeki işlerde gösterilen sıra dışı performanslarda, vicdanlılık özellikle önem arz etmektedir (Goleman, 2010: 116).

  Ancak vicdanlılık, empati ya da sosyal becerilerin yokluğunda sorunlara yol açabilmektedir. Vicdanlı bir kişi kendisinden çok fazla şey talep ettiği için, diğer insanları da kendi standartlarına tabi tutarak, aynı yüksek düzeyde örnek davranışlar sergilemediklerinde aşırı derecede yargılayıcı olabilmektedirler. Örneğin, İngiltere ve ABD'deki aşırı özenli fabrika işçileri, mesai arkadaşlarını sıradan hataları yüzünden bile eleştirmeye kalkınca, ilişkilerde gerginlik yaşanmıştır (a.g.e: 122).

- **Uyumluluk:** Uyum yeteneği, değişiklikleri idare etmede esnek olmaktır (Akın, 2010: 40).

  Değişime tepki verirken esnek olabilen uyumlu insanlar çok çeşitli talepler, sürekli değişen öncelikler ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilmektedirler. Tepki ve taktiklerini sürekli değişen koşullara uyarlayabilmekte ve olaylara geniş açıdan bakabilmektedirler (Goleman, 2010: 123).

  Uyum sağlama yeteneğinin tipik özelliği olan değişime açıklık, bu yeterliliği günümüzün çalkantılı ortamında gittikçe daha fazla değer kazanan bir başka yeterliliğe; yenilikçiliğe bağlamaktadır (Goleman, 2010: 128).

- **Yenilikçilik:** Yaratıcılığın toplumsal yaşama aktarılmasıdır. Yaşam ile yeni bir ilişkinin meydana getirilmesidir. (www.ikademi.com).

Yeni fikirlere, yaklaşımlara ve bilgilere açık olan insanlar, çok çeşitli kaynaklardan taze fikirleri arayıp bulmaktadırlar. Sorunları çözecek özgün fikirler beslemekte, yeni fikirler üretmektedirler. Düşünürken, yeni perspektiflerden bakabilmekte ve yeni riskleri göze alabilmektedirler (Goleman, 2010: 123).

1.4.3. Motivasyon

Motivasyon, kişinin bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik çabasındaki yoğunluğunu, yönelimini ve ısrarını içine alan bir süreci ifade eden genel bir kavramdır (www.e-motivasyon.net).

Sıradışı performans gösteren kişilere özgü başarma dürtüsü, kendini adamak, inisiyatif ve iyimserlik olmak üzere üç tür motivasyon yeterliliği vardır (Goleman, 2010: 145):

- **Başarma Dürtüsü:** Başarma dürtüsü, anlamlı, zengin ve dolu dolu bir hayat yolunda verilen uğraşlarla kendisini göstermektedir. Uzun vadeli hedeflere yaşam boyu süren bir gayret ve şevkle bağlılık sağlayacak türden ilgi alanları ve zevkli uğraşlar yaratmaktır. Kişinin ilgi alanlarına karşı duyduğu heyecan ve tutku, bu ilginin sürdürülebilmesi için gereken enerji ve motivasyonu sağlamaktadır. Başarma dürtüsü, kişinin, beceri, yeti ve yeteneklerini azami ölçüde geliştirebilmek için uğraş verdiği kesintisiz ve dinamik bir süreçtir. Bu faktör, kişinin ısrarcı bir şekilde elinden gelenin en iyisini yapma gayreti ve genel anlamda kendini geliştirmeye çalışması ile bağlantılıdır. Bunun sonucunda ise kişisel tatmin duygusu yaşanmaktadır (www.duygusalzeka.net).

- **Kendini Adamak:** Kendini adamak duygusal bir tavırdır. Kişinin hedefleri bağlı bulunduğu grubun hedefleriyle tam tamına örtüştüğünde, güçlü bir bağlılık oluşacaktır. Kendini adayan kişiler, bir örgütün örnek yurttaşlarıdır. Beklenenden fazlasını yaparlar. İşlerine bağlılık gösteren çalışanlar, göle

atılan çakıl taşları gibi, çalıştıkları örgütün her yerine iyi hisler yayarlar (Goleman, 2010: 153).

- **İnisiyatif ve İyimserlik:** TDK Sözlüğü'ne göre (www.tdk.gov.tr) inisiyatif, önceliğe, üstünlüğe sahip olmak, karar verme yetkisi ve gerekli kararları almayı bilen kişinin niteliği anlamlarına gelmektedir.

  İnisiyatif sahibi kişiler, dış olaylar tarafından zorlanmadan önce harekete geçerler. Çoğu zaman bunun anlamı, sorunları oluşmadan önce görüp gereken önlemleri almak ya da fırsatları başka biri görmeden önce fark edip onlardan yararlanmaktır (Goleman, 2010: 158).

  İnisiyatif sahibi kişiler fırsatları yakalamaya hazırdırlar. Kendilerinden istenen ya da beklenenin ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışırlar. İşin yapılabilmesi için, gerektiğinde bürokrasiyi deler ve kuralları esnetirler. Sıra dışı, girişimci çabalarla başkalarını da seferber ederler (a.g.e: 157).

  İyimserlik tıpkı umut gibi, zorluklara ve engellemelere rağmen genel olarak hayatta her şeyin iyi gideceğine dair güçlü bir beklentidir. Duygusal zekâ açısından iyimser bir tutum, zorluklar karşısında kişileri kayıtsızlığa, umutsuzluğa ya da depresyona karşı koruyan bir tavırdır ve yine yakın akrabası umut gibi iyimserlik de hayatta kazanç sağlamaktadır (www.kesfetkendini.com).

  İyimser yaklaşımın değeri, pek çok örgütte kanıtlanmıştır. American Express Mali Danışmanlık firmasında yapılan öncü bir iyimserlik eğitimi testi, sadece üç ay sonra, şirketi bunu iç eğitimin standart bir parçası haline getirmeye ikna edecek kadar büyük bir satış artışı sağlamıştır. Üstün yöneticiler üzerinde yapılan diğer incelemeler, bu kişilerin başarısızlıklarına, düzeltilebilir bir hatanın sonucu olarak baktıklarını ve sorunun tekrar nüksetmemesini sağlayacak adımları attıklarını göstermektedir (Goleman, 2010: 165).

1.4.4. Empati

İnsanların birbiriyle, hatta bütün canlılarla empati kurmaları gerektiğini anlatan bir halk masalı vardır (cygm.meb.gov.tr): Göğsü kınalı bir serçe varmış. Gök gürlediği zamanlar tir tir titreyerek yere yatar, gök yıkılmasın diye de ayaklarını havaya kaldırırmış. Bir yandan da 'korkumdan kırk kantar yağım eriyor' dermiş. Bir gün birisi demiş ki 'sen kendin beş dirhem gelmezsin; nerden oluyor da kırk kantar yağın eriyor?' Bunun üzerine serçe şöyle cevap vermiş; 'Herkesin kendine göre dirhemi, kantarı var; siz ne anlarsınız.'

Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden sezmek, empatinin özünü oluşturmaktadır. İnsanlar ne hissettiklerini birbirlerine nadiren kelimelerle anlatmaktadırlar. Kelimeler yerine, ses tonlarıyla, yüz ifadeleriyle ya da sözel olmayan başka yollarla konuşmaktadırlar. Bu incelikli iletişimleri sezme yeteneği daha temel yeterliliklere, özellikle de özbilince ve özdenetime dayanmaktadır. Kişinin kendi hislerini sezme -ya da bu hislerin baskınına engel olma- yeteneği yoksa başkalarının ruh hallerinin farkında olması da imkânsız olacaktır (Goleman, 2010: 171).

Empati, bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlayabilme yetisidir. Bu yeti daha iki aylık bir bebek iken oluşmaktadır (www.bilgeis.com).

Kişinin empati kurabilmesi için gerekli olan öğeler şöyle sıralanabilir (www.yeninesil.k12.tr):

- Empati kuracak kişi, kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır. Her insan dünyaya, kendine özgü bir bakış tarzıyla bakmaktadır. Eğer kişi, bir insanı anlamak istiyorsa, dünyaya onun bakış tarzıyla bakmalı, olayları onun gibi algılamaya ve yaşamaya çalışmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için de empati kurmak istediği kişinin rolüne girmeli, onun yerine geçerek adeta olaylara onun gözlüklerinin gerisinden bakmalıdır.

Nitekim bir Kızılderili atasözü "Bir insanı anlamak istiyorsan, gökte üç ay eskiyene kadar onun ayakkabılarıyla dolaşmalısın" demektedir.

- Empati kurmuş sayılmamız için, karşımızdaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamamız gerekmektedir.
- Empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye iletilmesi beklenmelidir. Karşımızdaki kişinin duyguları ve düşüncelerini tam olarak anlasak bile, eğer anladığımızı ona ifade edemezsek empati kurma süreci tamamlanmış sayılmaz.

Empati, iş yaşamında önem taşıyan tüm sosyal yeterliliklerin temeli olan beceriyi temsil etmektedir. Aşağıda kısaca açıklanan bu sosyal yeterlilikler şunlardır (Goleman, 2010: 174-175):

- **Başkalarını Anlamak:** Başkalarını anlama yeterliliği, başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezmek ve onların endişeleriyle etkin bir biçimde ilgilenmeyi gerektirmektedir.

- **Başkalarını Geliştirmek**: Başkalarını geliştirme yeterliliği başkalarının gelişim gereksinimlerini önceden tahmin etmeyi, kabullenmeyi ve karşılamayı ifade etmektedir.

- **Hizmete Yönelik Olmak:** Müşterilerin gereksinimlerini önceden tahmin etmek, kabullenmek ve karşılamak anlamlarına gelmektedir.

- **Çeşitlilikten Yararlanmak:** Farklı insanlar aracılığıyla ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmayı ifade etmektedir.

- **Politik Bilinç**: Bir örgüt içindeki politik ve sosyal akımları kavramaktır.

1.4.5. Sosyal Beceriler

Sosyal beceriler başkaları ile iletişimi mümkün kılacak, sosyal açıdan kabul edilebilir ve öğrenilmiş davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Sosyal beceriler,

bireyin yaşam kalitesini artırmakta, hedeflerine ulaştırmakta ve yaşam boyu yararlanabileceği bir hizmet olarak kabul edilmektedir (Özabacı, 2004: 1).

Sosyal beceriler, başka bir kişinin duygularının ustaca idare edilmesi anlamında bazı yeterliliklere temel teşkil etmektedir. Aşağıda kısaca açıklanan bu yeterlilikler şunlardır (Goleman, 2010: 213-214):

- **Etkilemek:** En temel düzeyde, etkileme ve ikna etme, diğer kişide belirli duyguların uyandırılmasına dayanmaktadır.

- **İletişim:** İletişim becerisi, saygıyı ve empatiyi temel alarak, duygu ve düşünceleri karşıdaki kişiye maske takmadan 'ben dili' ile iletebilme, etkili dinleyebilme, somut konuşarak uygun bir biçimde kendini açabilme, 'ben' savaşımı vermeden başkalarını küçük görmeden kendi haklarını koruyabilme, sözel mesajlarla sözel olmayan mesajlar arasında tutarlılık sağlayabilme biçiminde bireyin, karşısındaki kişilerle doyum verici ilişkiler kurabilmesini sağlayan ve başkalarından olumlu tepkileri getiren, bireyin toplum içinde yaşamasını kolaylaştıran öğrenilmiş davranışlar olarak tanımlanabilmektedir (www.pdrciyiz.biz).

- **Çatışma Yönetimi:** Çatışmaların yönetilmesinde, üzerinde önemle durulması gereken konulardan biriside çatışmanın nedenleri ve yöntemleri olduğu kadar tarafların duygularıdır. Çünkü çatışmanın hissedilmesi, başlaması ve ortaya çıkmasında örgüt içindeki bireylerin duygularının fiziksel, sözel ya da diğer şekillerde dışa yansıması ilk işaret olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda duyguların çatışmanın unsurlarından birisi olduğu ve duygusal zekâ ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir (Demir, 2010: 202).

- **Liderlik:** Her duygusal yeterlilik diğerleriyle etkileşim içindedir; bu, en çok liderlikte geçerlidir. Lider görevini yaparken geniş bir kişisel beceri yelpazesinden yararlanır (Goleman, 2010: 237).

  Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği Başkanı Mathew Juechter'in şu sözleri bu görüşü doğrular niteliktedir (a.g.e.): "Liderlik, neredeyse tamamen

duygusal zekâdan ibarettir, özellikle de yöneticilerle liderlerin yaptıklarını; bir tavır almak, kendisi için neyin önemli olduğunu bilmek, hedeflerine diğerleriyle birlikte ulaşmaya çalışmak olarak ayırt ettiğiniz zaman."

- **Değişim Katalizörlüğü:** Bugünün iş ortamında tüm statik yapıların artık modası geçmiştir. Günümüzde, örgütler yapılarını yeniden düzenlemekte, bazı bölümlerini birleştirmekte, başkalarını satın almakta, küreselleşmektedirler. 1990'lı yıllarda değişimin kazandığı bu ivme, ona öncülük etme yeteneğini değeri yükselen bir yeterlilik haline getirmiştir. 1970'li ve 1980'li yıllarda yapılan ilk araştırmalara göre, değişim katalizörü olmak çok değer verilen bir şey değil iken günümüzün işletmecilik anlayışında, değişime öncü edebilecek insanlara daha fazla değer veren şirketlerin sayısı giderek çoğalmaktadır (a.g.e: 246).

- **Bağ Kurmak:** Mühendislik, bilgisayar bilimi, biyoteknoloji ve diğer "bilgi işçiliği" alanlarındaki olağandışı performans sahipleri üzerinde yapılan incelemeler, bağlantı ağlarının kurulmasının ve devam ettirilmesinin başarı için çok önemli olduğunu bulgulamaktadır. Bağlantının pekiştirilmesinde fiziksel yakınlık, psikolojik yakınlık kadar etkili değildir. İyi geçindiğimiz, güvendiğimiz, sempati duyduğumuz insanlar, ilişki ağlarımızın en güçlü halkalarıdır (a.g.e: 261).

- **İmece ve İşbirliği:** Birbirlerinin varlığından hoşlanan, birlikte hoşça vakit geçiren gruplar sadece iyi dönemlerde başarılı olmaya değil, kötü zamanların üstesinden gelmeye de yetecek bir duygusal sermayeye sahiptir. Bu duygu bağını paylaşmayan gruplar, felç olmaya ya da işlevsizleşmeye ya da baskı altındayken parçalanmaya daha yatkın olurlar. Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışma yeterliliğine sahip kişiler göreve odaklanışlarını, ilişkilere gösterdikleri ilgiyle dengelemektedirler. Planları, bilgiyi ve kaynakları paylaşarak işbirliği yapmaktadırlar. Dostane, işbirlikçi bir ortamı teşvik ederek işbirliği için fırsat yaratmaktadırlar (Goleman, 2010: 266).

- **Ekip Yetileri:** Bireyler için geçerli olan, gruplar için de geçerlidir. Duygusal zekâ, mükemmelliğin anahtarıdır. Elbette ki akıl ve uzmanlık da önemlidir; ama etkili ekipleri diğerlerinden ayırt eden şey, duygusal yeterlilikleriyle çok ilgilidir (a.g.e: 277).

1.5. DUYGUSAL ZEKÂNIN GELİŞTİRİLMESİ

Alabildiğine hızlanan değişim ve beklenmedik gelişmeler, insandan sürekli daha üstün bilişsel yeterlilikler talep ettiği için, duygusal zekâ her zamankinden daha büyük değer kazanmaktadır. Çünkü değişimi yönetmek, üretkenliği artırmak konusunda kişi ve kurumlara önemli olanaklar sunmaktadır (Baltaş, 2006: 62).

Duygusal zekâyı geliştirmek için iki önemli neden vardır. Birincisi, yaşamda daha mutlu olmak; diğeri ise çevrenizdeki insanların daha mutlu olmasını sağlamaktır (www.duygusalzekâ.8m.com).

Duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını algılayabilmesi, ayırt etmesi ve yönetmesi, iş başarısı için gerekli olan toplumsal ve duygusal yetkinlikleri kazanması ve hayata geçirebilmesi için bir temel oluşturmaktadır. Umut verici olan şu ki bu yetkinlikler kazanılabilmekte ve duygusal düzeyi artırılabilmektedir (Baltaş, 2006: 63).

O halde, duygusal zekâ hakkındaki iyi haber -IQ'nun tersine- yaşam süresince iyileşme gösterebilmesidir. İnsan ömrünün normal seyri içinde, kişiler kendi ruh hallerinin bilincine daha fazla varmayı, sıkıntı veren hislerle daha iyi başa çıkmayı, dinlemeyi ve empati göstermeyi öğrendikçe -olgunlaştıkça- duygusal zekâ da artma eğilimi göstermektedir (Goleman, 2010: 300).

Yale'den Peter Salovey ile birlikte duygusal zekâ kuramını geliştiren New Hampshire Üniversitesi psikologlarından John D. Mayer'in (Mayer vd., 1997) birkaç yüz yetişkin ve ergen arasında yaptığı karşılaştırmada, yetişkinlerin bu konuda daha başarılı oldukları görülmüştür. Ayrıca Reuven Bar-On (1997) tarafından gerçekleştirilen ve -ergenlerden ellili yaşlardaki insanlara dek- üç binden fazla kadın ve erkeği kapsayan bir duygusal zekâ değerlendirilmesinde, bir yaş grubundan

diğerine geçilirken, küçük ama anlamlı artışlar kaydedildiği ve kırklı yaşlarda bu artışın doruğa çıktığı bulgulanmıştır. Mayer'in vardığı sonuca göre, "Duygusal zekâ, çocukluktan yetişkinliğe kadar, yaşla ve deneyimle birlikte gelişmektedir."

Erkeklerle kadınlar duygusal zekâlarını artırma becerisine eşit derece sahip görünmektedirler. Genelde kadınlar empatiye ve sosyal becerilere dayalı yeterliliklerde daha güçlü, erkekler ise özyönetime dayalı olan yeterliliklerde daha başarılı olsalar da, yapılan araştırmalarda, erkeklerle kadınların hangi düzeyden başlamış olurlarsa olsunlar belli bir yeterlilikte aynı ölçüde gelişme gösterebildikleri bulgulanmıştır (Goleman, 2010: 301).

Günlük hayatta ve mesleki alanda duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilmesi için 7 kurala uyulması gerektiği söylenmektedir (Doğan ve Demiral, 2007: 218):

- **Kendini tanımak;** bireyin kim olduğunu öğrenmesi gerekmektedir. Duygusal zekâ bireyin güçlü ve zayıf yanlarını fark edebilmesini, ihtiyaçlarının bilincinde olmasını, hatalarını görebilmesini, değer ve amaçlarını gerçekçi olarak değerlendirebilmesini yani içsel olarak kendisini tanımasını gerektirmektedir.

- **Duyguları kontrol etmeyi öğrenmek;** birey kendi duygularından veya diğer kişilerin duygularından ne kadar az korkarsa, duygusal durumlarla ve duygularıyla başa çıkabilmesi o kadar kolay olacaktır. Bireyin kendisine sık sık "Kendimi nasıl hissediyorum ve bu duyguyu vücudumun en çok neresinde hissediyorum? Böyle hissetmemi sağlayan nedir?" şeklinde sorular sormasında yarar vardır.

- **Kendini ve bireysel özelliklerini başkalarına açık tutmak;** bireyler birbirlerinden farklıdır. Farklı olmak, diğerlerinden daha iyi ya da daha kötü olmak anlamına gelmemektedir. Bireyler kendi bakış açıları ile diğerlerinin bakış açılarının farklı olduğunu anladıklarında, birbirlerini tanımaları çok daha kolay olacaktır.

- **İletişim kurma becerisini geliştirmek;** bireyin kendini ifade etme yöntemlerini geliştirmesi, kelime haznesini zenginleştirmesi, her an yeni kelimeler öğrenmesi, kendisini çok yönlü olarak ifade edebilme cesaretinin olmasını sağlayacaktır. Bazen hal ve hareketler, kelimelerden çok daha fazla anlam içerebilmektedir. Örneğin; tatlı bir tebessüm karşıdakine bir teselli verebilmektedir.

- **Problem çözücü olmak;** bireyin mümkün olduğu kadar çeşitli olaylar ve problemler üzerinde düşünmesi, bunlara çözümler getirmeye çalışmasında fayda vardır. Birey karşısına çıkan problemleri ortadan kaldırılamayacak bir engel olarak değerlendirmek yerine, kendini kanıtlama fırsatı olarak görürse, onları çözmemesi için hiçbir sebebi kalmayacaktır.

- **Eleştiriye açık olmak;** duygusal zekâda eleştiri yapabilmek ve eleştiriye açık olmak da çok önemlidir. Bu sayede birey kendisindeki olumlu ve olumsuz yönleri öğrenme fırsatını elde edebilmektedir.

- **İnsanlar ile ilgilenmek;** yeni birileri ile tanışmak, onların kültürlerini öğrenmek, değişik insan psikolojileri hakkında bilgi edinmek, bireyin kendisini ve diğerlerini keşfetmesini ve kurduğu ilişkilerin etkili olmasını sağlayacaktır.

1.6. İŞ HAYATINDA VE ÇALIŞANLARDA DUYGUSAL ZEKÂ

Günümüzün iş dünyasında, insanlar duygularını daha sık kullanmaya, analitik düşünmenin yanında duygularını da dinlemeye başlamışlardır (Doğan, 2005: 115). Bu bağlamda duygusal zekânın önemi de her geçen gün artmaktadır. Duygusal zekâ düzeyi, hem bireysel tatmini hem de iş başarısını doğrudan etkilemektedir.

İş hayatında üstün performans göstermeyi sağlayan yetkinlikler, bilişsel yeteneklerin ötesinde duygusal yetkinliklerdir. Yüksek performans gösterenlere bakıldığında, bunların bilişsel zekâsı yüksek ya da teknik bilgisi çok olanlar değil, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın, duygusal açıdan olgun kişiler olduğu görülmektedir (Baltaş, 2006: 50).

İşverenlerin başlangıç düzeyindeki elemanlarda ne aradıkları konusunda yapılmış ulusal bir anketin sonuçlarına göre (Goleman, 2010: 21), artık belirli teknik beceriler, temeldeki işbaşında öğrenme yetisine oranla daha az önem taşımaktadır. İşverenlerin sıralamasına göre bu yetiden sonra şunlar gelmektedir (a.g.e):

- Dinleme ve sözlü iletişim,
- Uyum sağlayabilme ve yenilgilere ve engellere karşı yaratıcı tepkiler,
- Kişisel yönetim, güven, hedefler doğrultusunda çalışma motivasyonu, kariyerini geliştirme ve başardığı işlerle gurur duyma,
- Grup içi ve kişilerarası etkililik, işbirliğine ve ekip çalışmasına yatkınlık, anlaşmazlıkları çözme becerileri,
- Kuruluş içinde etkililik, katkıda bulunma isteği, liderlik potansiyeli.

Duygusal zekâ becerilerini teşvik etmenin her kuruluşun yönetim felsefesinde hayatî bir öğe olduğu giderek daha fazla şirket tarafından görülmeye başlanmıştır. İsveçli telekomünikasyon şirketi Telia'nın yöneticilerinden biri, "Artık sadece ürünler konusunda rekabet edilmiyor, insanların ne kadar iyi kullanıldığı da bir rekabet konusu" diye ifade ederken; Citibank'ın üst düzey yönetici geliştirmekten sorumlu başkan yardımcısı Linda Keagan da, "Tüm yönetici eğitim programlarının altında yatan önerme, duygusal zekâdır" demektedir (Goleman, 2010: 15).

Duygusal zekâsı yüksek kişilerin sahip olduğu özelliklere bakıldığında (www.geziyazilari.net):

- Duygularını açıkça ve "..... hissediyorum" diyerek ifade etmek,
- ".....gibi hissediyorum" veya "şöyle hissediyorum ki..." gibi düşünce belirten sözcüklerle duygularını gizlememek,
- Duygularını ifade etmekten çekinmemek,

- "Korku, kızgınlık, suçluluk, mahcubiyet, zorunluluk, hayal kırıklığı, çaresizlik, güçsüzlük, bağımlılık, aldatma, cesaretsizlik" gibi olumsuz duyguların esiri olmamak,
- Sözsüz iletişimi de kavrayabilmek,
- Hayatı boyunca duygularının kendisine yol göstermesine izin vermek,
- Duygularını sebep, mantık ve gerçeklik ile dengelemek,
- Görev, suçluluk, güç kullanımı veya zorunluluk gibi nedenlerden ötürü hırstan uzak durmak,
- Bağımsız olmak ve kendine güvenmek,
- Kendi kendini motive edebilmek,
- Duygusal olarak esnek olmak,
- İyimser olmak, başarısızlığı içselleştirmemek,
- Diğer insanların duygularına ilgi göstermek,
- Duyguları hakkında konuşurken rahat olmak,
- Birden fazla duyguyu bir arada tanımlayabilmek.

Duygusal zekâ, akıl kavramının karşıtı değildir. Duygusal zekâ, hem duygu hem de zekâ kavramlarını içermekte ve bilişsel becerilerle hisleri bir araya getirmeyi hedeflemektedir. Yani, kalbin akıl karşısında kazandığı bir zafer olarak algılanmamalıdır. Çünkü duygusal zekâ akıl ile kalbin birleşmesidir. Başka bir deyişle duygusal zekâ; insanın duygularını, karşılaştığı problemleri çözmek, daha etkin, başarılı ve mutlu bir hayat sürmek için yol gösterici olarak kullanmasıdır (Perek, 2004).

Günümüzde artık bir işletmenin en tepesindeki yönetici sadece yönetici olarak değil, bir iş lideri olarak algılanmaktadır. Liderin kalitesi, duygusal zekâsı ve

değerleri işletmede çalışan herkesi etkilemekte ve o işletmenin değer sistemini yapılandırmaktadır. Gelecek yüzyılın işletmeleri duygusal zekâsı yüksek liderler tarafından yönetilen, duygusal zekâsı yüksek çalışanlara sahip, duygusal zekâsı yüksek işletmeler olacaklardır (www.duygusalzeka.net).

Duygular, işletmeye doğrudan, tekrarlanan ve etki yaratarak artan kazançlar sağlamaktadır (Canbulat, 2007: 85-86):

- **Doğrudan Kazanç:** Duygular, örgütlerin önemli çıktıları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilmektedirler. Bu tür etkiler, özellikle satış faaliyetlerinde çok net olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, satışlarda artış sağlamak amacıyla, satış elemanlarına, samimiyet, gülümseme, isteklilik gibi sözlü olmayan duygusal sinyalleri verebilme yetenekleriyle ilgili bir eğitim programı düzenlenmiş ve bu kursa katılan 2400 satış elemanının satışlarında ortalama %41 oranında bir artış tespit edilmiştir.

- **Tekrarlanan Kazanç:** İş rollerine uygun şekilde duygularını kontrol edebilen, rollerinin gerektirdiği duygusal iletişimin farkında olan kişilerin, örgütlerinin uzun dönemli kazançlarında çok büyük etkiye sahip oldukları gözlenmektedir. Müşterilerine sabırlı, etkileyici ve tatmin edici cevaplar veren; bu arada da duygusal iletişim kurabilen kişiler, bir dahaki sefere de, hem işletmelerinin hem de kendilerinin yeniden tercih edilmesini sağlamaktadırlar.

- **Etki Yaratarak Artan Kazançlar**: İşletmenin uzun dönemli başarılarında, hedef kitlenin örgüt hakkındaki izlenimleri ve değerlendirmeleri çok önemlidir. Müşteriler tarafından başarılı olarak değerlendirilen satış elemanının ünü ağızdan ağza yayılmaktadır. Reklam araştırmaları, bu şekilde ağızdan ağza yayılan duygu ve düşüncelerin, en etkin iletişim kaynağı olduğunu göstermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ VE MOBBİNGLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Sürekli gelişim ve değişimin yaşandığı günümüz bilgi toplumunda, işletmelerde yaşanan insan ilişkilerinin önemi daha fazla artmış durumdadır. Bu noktada işletmelerde salt üretim odaklı bir düşüncenin yaşayabilmesi zor gözükmektedir. Dolayısıyla var olan insan kaynağının etkili ve verimli biçimde kullanılabilmesi için gerekli teknik donanımın dışında sosyal ilişkiler ve iletişim yeterliliklerini bünyesinde taşıyan çalışanlar ön plana çıkmaktadır (Yaman, 2009: 1).

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya "mobbing" adı verilmektedir (Tınaz, 2008: 7).

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle mobbing kavramının tarihçesi, mobbing tanımları, mobbing yerine kullanılan benzer kavramlar üzerinde durulacak, ardından sırasıyla mobbinge yol açan faktörlere, mobbing davranışlarının sınıflandırılmasına, mobbing sürecine, mobbing türlerine, mobbingin etkilerine yer verilecek, daha sonra mobbingle mücadele yöntemleri, yasal dayanaklar ve mobbing ile ilgili istatistikî araştırmalardan bahsedilecektir. Son olarak da mobbing ve duygusal zekâ ilişkisi konusuna değinilecektir.

2.1. MOBBİNGİN TARİHÇESİ

Mobbing kavramı ilk olarak 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen Avusturyalı araştırmacı Konrad Lorenz (1991) tarafından kullanıldığı görülmektedir. Lorenz, "mobbing" kavramını, küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu, yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atılması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır (Tınaz, 2008: 11).

Daha sonra İsveçli Dr. Peter Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen genelde zorbalık ve kabadayılık olarak adlandırılan davranışları araştırmıştır (Davenport vd., 2003: 3). Heinemann, günümüzde mobbing olarak isimlendirilen bu davranışın ciddiyetini ve davranışın insanı izolasyona ve hayal kırıklığına sürükleyip intihara neden olabileceğini belirtmek için de Lorenz'in "mobbing" terimini kullanmıştır. Heinemann'ın bu araştırması 1972'de İsveç'te "Mobbing: Çocuklarda Grup Şiddeti" başlığıyla yayımlanmıştır (Aytaç ve Bayram, 2011: 76).

1976'da Amerikalı kadın araştırmacı Caroll Brodsky, "The Harassed Worker (Tacize Uğrayan İşçi)" adlı kitabında "harassment (taciz)" sözcüğünü işyerinde bir birey tarafından başka bir bireye karşı onun canını sıkmak, umutsuzluğa düşürmek, bezdirmek, gözünü korkutmak amacıyla yapılan kalıcı ve tekrarlanan bir davranış tarzında tanımlamıştır (Ege, 2002: 31).

1980'li yıllarda İsveçli başka bir araştırmacı Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann, çalışanların birbirlerine uyguladıkları psikolojik şiddeti ifade etmek üzere "mobbing" kavramını, işyerlerindeki yetişkinler arasında çocuklardakine benzer bir grup şiddeti gözlemlediğinde kullanmıştır (Leymann, 1996).

Çalışma yaşamında bu tarz davranışlar, Leymann'dan önce hiç kimse tarafından fark edilip tanımlanmamıştır. Bu nedenle Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, bütün dünyada işyerlerindeki mobbing davranışlarına ilişkin

araştırmalara temel oluşturmaktadır. Leymann, işyerinde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır (Tınaz, 2008: 11-12).

Leymann'ın bu çalışmalarının ışığında İrlanda, İsveç, Finlandiya, Avusturya, Macaristan, İtalya ve Fransa gibi dünyanın pek çok yerinde konuyla ilgili geniş araştırmalar yapılmıştır (Çobanoğlu, 2005: 27).

Mobbing, aslında iş yaşamında her zaman var olmuş ama yakın zamana kadar adlandırılamamış bir olgudur (Tınaz, 2008: 1). Mobbing davranışlarıyla ilgili olarak "Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'ten Günümüze" adlı kitabıyla günümüzden beş yüz yıl öncesine giden Baykal (2005), Osmanlı İmparatorluğu'nda Kanuni Sultan Süleyman Devrinde, İkinci Vezir Hüsrev Paşa'nın intiharının arkasında mobbing davranışlarının var olduğunu vurgulamaktadır. Baykal (a.g.e) kitabında, devrin yönetim anlayışını irdelemek için Osmanlı Tarihinden çarpıcı anekdotlar kullanarak, her bölümün sonunda tarihin derinliklerinden bulup çıkardığı ipuçlarını mobbing açısından sistematik bir şekilde değerlendirmektedir. Böylece hem tarihimizi tamamlamakta hem de yüzyıllardır aynı şekilde geçerli olan mobbingi gözler önüne sermektedir.

1990 yılında Andrea Adams adındaki bir gazeteci, bir BBC dizisinde İngiltere'deki mobbing olaylarına dikkat çekmiştir. Bunun ardından 1992 yılında mobbing kurbanlarına yardım için Andrea Adams'ın adıyla bir vakıf kurulmuştur. Vakıf, mobbingin boyutunu ve tacizci e-postaları araştırmış, "patlama" olarak adlandırdıkları bir elektronik zorbalık ve sesli mailleri de içeren cinsel ve ırksal tacizcileri ortaya çıkarmıştır. 1998 yılında ise Dünya Çalışma Örgütü (ILO), Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino tarafından kaleme alınan Violence at Work (İşyerinde Şiddet) başlıklı raporu yayınlamıştır. Bu raporda mobbing, adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle birlikte ele alınmıştır (Özler ve Mercan, 2009: 4).

2.2. MOBBİNG TANIMLARI

Mobbing ile ilgili araştırmalar, araştırmacılar için bazı metodolojik zorlukları da beraberinde getirmektedir. En önemli zorluk ise yetişkinler arasında mobbing tanımının ne ifade ettiğinin tam olarak bilinmiyor olması ve bu konuda bir tanım birliğinin bulunmayışıdır (Aytaç ve Bayram, 2011: 81).

Mob sözcüğü, Latincede "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüklerinden türemiştir. Mob fiili, Latincede ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek anlamındadır (www.mobbing.org.tr).

İngilizcede ise mob sözcüğü, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir. "Mob" kökünün İngilizce eylem biçimi olan "Mobbing" ise, psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme gibi anlamlara gelmektedir (Oxford Advanced Learner's Dictionary: 819).

Almancada ise mob kökü, sokaktakiler ve ayaktakımı anlamı taşımaktadır (Orhan, 2009: 10).

Mobbing teriminin Türkçe karşılığına bakıldığında; "ofis içinde dışlamak (aynı odada), psikolojik baskı kurmak, hakların gasp edilmesi, kötü davranmak, tahakküm etmek, duygusal saldırı, ayrımcılık, örgütsel yıldırma, manevi işyeri işkencesi, işyerinde duygusal linç, işyerinde psikolojik terör, işyeri travması, işyerinde zorbalık, işyerinde psikolojik taciz, işyerinde duygusal saldırı, işyerinde yıldırma, duygusal taciz, işyeri sendromu, eziyet, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, işyerinde psikolojik azap, yalıtma, ruhsal taciz, rahatsız etme, sıkıntı verme, işyerinde dışlama, bezdirme, bunaltma, bıktırma, aşağılama, kuşatma, işyerinde psikolojik işkence, örgütsel taciz gibi anlamlara gelmektedir (Gün, 2009: 18).

İşyerlerinde uygulanan psikolojik tacizler konusunda uzman Alman iş psikoloğu Harald Ege'e göre (Tınaz, 2008: 10) mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19.yy'da biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir.

Oktay Eser (www.turkoloji.cu.edu.tr), 2005 yılından sonra Türkiye'de yaşanan mobbing kavramı karmaşasını "Mobbingin Türkçe Serüveni" başlıklı makalesinde irdelemiş, sonuç ve önerilerde bulunmuştur. Eser makalesinde, farklı bilim adamı ve yazarların, bu kavramın üzerinde anlaşılmış bir karşılığının erek dilde olmamasından dolayı kendi karşılıklarını ürettiğini ve çeviri kararları aldığını, farklı yaklaşımların, bilerek veya bilmeyerek, erek dilde çok sayıda karşılığın ortaya çıkmasına neden olduğunu vurgulamaktadır. Eser, makalenin sonuç ve öneriler bölümünde ise şu görüşlerine yer vermiştir:

"*Benim düşüncem mobbing kelimesi için bir karşılık belirlemeli ve kullanmaya başlamalıyız. Böylece bu ifadelerin karmaşasından kurtulmanın ilk adımlarını da atmış oluruz. Bu kavram için Türkçe bir karşılık da mümkündür*."

"Sonuç olarak mobbing için Türkçe bir kelime olarak bu ifade ettiğim özellikleri de içine alacak şekilde "yıldırma" teriminin kullanılması uygun görünmektedir. Dilsel açıdan fiilden türetilmiş bir kelime olmasının yanında kendini tehdit altında gören yöneticinin baskı kurarak çalışanını uzaklaştırma amacını da hissettirmektedir."

Mobbing üzerine 2005 yılında Timaş yayınları arasında çıkan ilk telif kitap olan Şaban Çobanoğlu'nun "Mobbing – İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri" adlı kitabında Çobanoğlu, kitabının başlığında kavramı korumuş ve kullanıldığı bağlama yönelik "İşyerinde Duygusal Saldırı" şeklinde kısa bir açıklama yapma gereğini duymuştur. Kitabının değişik bölümlerinde mobbing sözcüğünü aynen kullanmış buna ek olarak, Türkçe farklı karşılıkları birbirini destekleyecek şekilde kullanmıştır: Duygusal taciz, zorbalık, yıldırma, işyerinde duygusal saldırı ve işyeri sendromu. Metin içi kimi kullanımlarında mobbing (yıldırma) gibi önce kaynak dil sözcüğü sonra parantez içinde erek dilde önerdiği karşılığı vermektedir.

Eser (www.turkoloji.cu.edu.tr) makalesinde, mobbing kavramı ve Türkçe'de kullandığı karşılıklar üzerine Çobanoğlu ile bir görüşme yapmış, Çobanoğlu şu açıklamalarda bulunmuştur: "*Mobbing, bir hastalık adıdır. Hastalık adları, çoğu dilde değiştirilmeden kullanılmıştır. Ben, öğretmeyi amaçladım. Bir sözcüğü bir*

başkasıyla değiştirmek bir devleti yıkıp yerine yenisini koymak gibi bir şeydir. Ayrıca bu kitap, Türkiye'de mobbing üzerine yayınlanan ilk kitaptır. Okuyucuya içinden bir beğeni oluşturabileceği farklı kullanımlarla seslenmek istedim. Öncü olan bir kitapta böyle hareket etmek gereğini hissettim."

Tablo 2.1: Ulusal Literatürde Mobbing Kavramı Yerine Kullanılan Kavramlar

YIL	ARAŞTIRMACI	TÜRKÇE KARŞILIĞI
2005	G.Arpacıoğlu	İşyerinde Zorbalık
2005	Ş.Çobanoğlu	İşyerinde Duygusal Saldırı
2005	H.Tutar	İşyerinde Psikolojik Şiddet
2005	A.N.Baykal	İşyerinde Ruhsal Taciz
2006	N.Bilgel vd.	İşyerinde Yıldırma
2006	P.Tınaz	İşyerinde Psikolojik Taciz
2006	S.Ergenekon	Duygusal Taciz
2007	F.Burcu Savaş	İşyerinde Manevi Taciz
2007	Serap Özen	İşyerinde Psikolojik Şiddet
2009	H. Gül	Psikolojik Yıldırma
2010	H. Gün	İşyeri Sendromu
2011	Serpil Aytaç ve Nuran Bayram	İşyerinde Şiddet

Kaynak: Yıldız ve Kılkış, 2010: 75

Mobbing üzerine ikinci kitap olarak 2006 yılında Beta yayınlarından çalışma psikoloğu Prof. Dr. Pınar Tınaz'ın "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)" adlı kitabı yayınlanmıştır. Tınaz, kitabının başlığını bir bağlam içinde Türkçe vermeyi tercih etmiş bu kavramın İngilizce karşılığını parantez içinde vererek okurlarını karşılaşacaklarını düşündüğü kavram kargaşasına karşı yönlendirmiştir. Pınar Tınaz, çalışmasında zorbalık, yıldırma, mobbing, mobbing yapmak, mobbing mağduru,

mağdur ve mobbinge uğrayan kişi gibi karşılıklara yer vermiştir (www.turkoloji.cu.edu.tr).

Tınaz (2008: 18), kitabının ikinci basımında mobbing kavramı ile ilgili olarak şu görüşlerde bulunmuştur: "*Kitabın birinci basımında ve diğer çalışmalarımda olduğu gibi bu basımda da yine kavramı, yabancı dilden Türkçeye geçmiş bir sözcük gibi zaman zaman İngilizce söyleniş şekliyle "mobbing" veya üç sözcükten oluşan "işyerinde psikolojik taciz" söyleniş şekliyle dönüşümlü olarak kullanıyorum*."

Tınaz (a.g.e: 19), Türk İş Hukuku, İş Hukuku Dersleri gibi alanlarda yazılan çeşitli makalelerde "işyerinde psikolojik taciz (mobbing)" ifadelerinin kullanıldığına dikkat çekerek, psikolojik tacizin yaşamın tüm alanlarında, tüm kurumlarda, tüm iletişim örüntülerinde gerçekleşen bir olgu olduğunun unutulmamasının ve pek çok yabancı dile uyarlanmış olan "mobbing" sözcüğünün, sadece işyerindeki psikolojik tacize işaret eden bir kavram olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca eylemin, bireyi bir şekilde yıldırıp, canından bezdirip işyerinden kaçırtmak, uzaklaştırmak amacını taşıdığı da unutulmamalıdır. Eylemin sergileniş şekli ne olursa olsun yaygın hedeflenen sonuç, kişinin bir şekilde o işyerinden uzaklaştırılmasıdır. Mobbing, kişinin manevi düzeyinin daha çok ilerisine giden; mesleğine, özsaygısına, özgüvenine, psikofizik ve sosyal bütünlüğüne yönelik ağır bir saldırıdır.

Tınaz (a.g.e: 20), tüm bu nedenlerin yanında kavramın Türkçeleştirilmesi gereksinimi de göz önünde bulundurulduğunda, yabancı dillerde kullanılan "mobbing" sözcüğüne Türkçe karşılık olarak "yıldırkaçır" kavramının ("yıldırkaçır" kavramı Prof. Dr. Pınar Tınaz'ın hocası Prof. Dr. Ali Okur'la konu ile ilgili olarak yaptığı söyleşiler sırasında türetilmiştir) kullanılmasını ve kitabının yenilenen ikinci basımında bu yeni kavramın bilimsel tartışma ortamına taşınmasını önermektedir. Ancak Tınaz, türetmiş olduğu ve kullanılmasını önerdiği "yıldırkaçır" kavramının henüz bilimsel ortamda tartışılmış olmaması nedeniyle, kitabının ikinci basımında da "işyerinde psikolojik taciz" veya "mobbing" kavramlarını dönüşümlü olarak kullanmıştır.

Mobbing duygusal bir saldırıdır. Yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılmaktadır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamaktadır. İşveren ima ve alayla, karşısındakinin toplumsal itibarını düşürmeye yönelik saldırgan bir ortam yaratarak kişiyi işten ayrılmaya zorlamaktadır (tr.wikipedia.org).

Mobbing, karmaşık davranışlarla karakterize edilen ve işyerinde karşılaşılan bir olgu olarak tarif edilebilen, bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar ve baskılar olarak tarif edilebilmektedir (Vandekerckhave, 2003: 45).

Mobbing, kişiye karşı kötü niyetli çeşitli davranışlar, sebepsiz yere suçlamalar, duygusal olarak baskı kurmak, utandırma gibi uygulamalarla kişinin işyerinden uzaklaşmasına yönelik kötü niyetli yıldırma çabalarıdır (Davenport, 2003).

Mobbing, çete üyelerinden oluşan bir grubun çoğunlukla yalnız bir kişiye, sık aralıklarla uyguladıkları psikolojik saldırılar olup; kişiye işyerinde, tacizkar, zorbaca ve saldırganca davranarak onu sosyal ortamdan dışlamak veya işyerindeki pozisyonunun, kapasitesinin altında işler vererek onu küçük düşürmektir (Zapf, 1999: 70).

Leymann (1996: 165-184)'a göre işyerinde psikolojik terör veya mobbing, bir bireye karşı birden çok kişinin sistematik olarak düşmanca ve etik dışı hareketler ve davranışlarla kişinin yardımsız ve savunmasız bir duruma itilmesi uygulamalarıdır. Bu uygulama genelde 6 ay ve daha fazla süre ile devam eden ve en az haftada bir kez bireye karşı uygulanan hareketlerdir.

Field'e göre (www.bullyonline.org) mobbing, mobbing mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve özsaygısına yapılan sürekli ve acımasız bir saldırıdır.

Einarsen (1999: 17) mobbingi, bir ya da daha fazla çalışana yöneltilen, hedef tarafından istenmeyen, kasti ya da bilinçsiz olarak yapılabilen, ancak açık bir biçimde yıldırma, saldırı davranışlarını içeren, hedef üzerinde üzüntü ve kedere yol

açan, iş performansı üzerinde etki yaratan ve/veya hoşa gitmeyen çalışma çevresinin oluşumuna neden olan tekrar eden eylem ve uygulamalar olarak tanımlamaktadır.

Çobanoğlu (2005: 21-22)'na göre mobbing, işyerindeki kişiler üzerinde sistematik baskılar yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla bu kişilerin performanslarını ve dayanma güçlerini yok etmek suretiyle işten ayrılmalarını sağlamaktır.

Baykal (2005: 1) eserinde mobbingi, çalışanlara manevi baskı uygulayarak veya onları hataya sevk ederek kendi konumunu güçlendirmeye çalışmak ve rakiplerinden kurtulmak şeklinde tanımlamıştır.

Tutar (2004: 11)'a göre mobbing, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi anlamlara gelmektedir.

Ergenekon (2006: 32)'a göre mobbing, yaşı, ırkı, cinsiyeti, inancı, uyruğu veya herhangi bir nedenle kurbanı rahatsız etme ve her tür kötü muameleyle başlayan ve derinleşen sistematik bir psiko-terördür.

Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, mobbingin varlığı konusunda fikir birliğine varılmış olmasına rağmen, tanımı konusunda bir ortaklık sağlanamamıştır. Fakat yapılan tanımlarda varılan ortak noktalar şunlardır (Karakaş, 2010: 10):

- Mobbingcinin amacı ne olursa olsun uyguladığı eylemlerin mağdur üzerindeki etkileri,
- Bu etkilerin mobbinge maruz kalan kişilere verdiği zararlar,
- Mobbing sürecinin sistematik olarak devam etmesi ve süreçteki zaman dilimi,
- Mağdurun, yapılan davranışların kendisine zarar verici olduğunu ve kasıtlı yapıldığını anlayamaması.

Bunun yanında mobbing eylemlerinin ilk evrelerine maruz kalan kişiler mobbingi, işyerlerinde meydana gelen rutin anlaşmazlıklar veya günlük sorunlar

olarak kabul etmektedir. Bu da örgütsel çalışma ortamlarında mobbing araştırmalarını ve teşhisinin konmasını güçleştirmektedir.

Tablo 2.2: Araştırmacıların Mobbing İçin Kullandığı Kavramlar ve Bunların Tanımları

YAZAR	KAVRAM	TANIM
Brodsky (1976)	Taciz	Bir kişinin diğer bir kişiyi yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek ya da ondan bir tepki almak amacıyla yaptığı, tekrarlanan ve ısrarlı girişimlerdir. Bu girişimler, insanları kışkırtan, korkutan, rahatsız eden, insanlar üzerinde baskı kuran davranışlardır.
Thylefors (1987)	İftira / Başkasının Suçunu Yükleme	Bir veya daha fazla kişinin belirli bir süre boyunca bir veya fazla kimseye tekrarlayan negatif davranışlarda bulunması ya da bulunmalarıdır.
Matthiesen, Raknes & Rrökkum (1989)	Mobbing	Bir ya da daha fazla kişinin, çalışma gruplarındaki kişi ya da kişileri hedef alan, sürekli, tekrarlayan negatif davranışlar ya da temaslarıdır.
Leymann (1990)	Mobbing/Psikolojik Terör	Bir ya da daha fazla kişi tarafından sistematik bir biçimde, genelde hedeflenen bir kişiye yöneltilen düşmanca ve etik olmayan iletişimdir.
Kile (1990)	Sağlığı Tehlikeye Sokan Liderlik	Bir üst tarafından açık veya üstü kapalı olarak, uzun süre boyunca sergilenen sürekli küçük düşürücü ya da taciz edici eylemlerdir.
Wilson (1991)	İşyeri Travması	Yöneticinin, sürekli ve kasıtlı olarak yaptığı rahatsız edici davranışları sonucunda, bir çalışanın kişiliğinin, karakterinin bozulmasıdır.
Vartia(1993)	Taciz	Bir kimsenin bir başkasına tekrarlayan ve zamana yayılan negatif davranışlarda bulunması durumudur.
Björkqvist, Österman & Helt-Back (1994)	İşyerinde Taciz	Kendilerini koruyamayacak durumda olan, bir ya da daha fazla kişiye yöneltilen ve bu kişilere zihinsel bazen de fiziksel acı veren, devamlı tekrarlanan davranışlardır.
Adams (1992)	Bullying/Zorbalık	Kamu ya da özel sektörde, kişiyi küçük düşüren ya da alçaltan, sürekli eleştiri ve kişisel taciz veya saldırı içeren davranışlardır.

Kaynak: Einarsen, 2000: 379-401

2.3. MOBBİNG YERİNE KULLANILAN BENZER KAVRAMLAR

Literatürde mobbing kavramıyla eşanlamlı olduğu düşünülen ve bazen birbirinin yerine kullanılabilen temel kavramlardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

2.3.1. Mobbing ve Şiddet

Şiddet, Latince "Violentia" dan gelmektedir. Sert ya da acımasız kişilik anlamındadır (Aytaç ve Bayram, 2011: 3).

Sözlük anlamıyla şiddet (a.g.e), düşmanlık ve öfke duygularının, kişilere yönelik fiili, yıkıcı fiziksel zorbalık yoluyla dile getirilmesidir.

Şiddet, cinayet, işkence, darbe, eylem, savaş, baskı, suç, terörizm vb. kavramları kapsayan eylemlerin bütünüdür (Kaya, 2010). Şiddet olayları ise insanları sindirmek, korkutmak için yaratılan olay ya da girişimler olarak tanımlanmaktadır (Ünsal, 1996).

Diğer taraftan, bir şeye şiddet diyebilmek için iki temel öğe bulunmaktadır: Güç bulundurma/zor potansiyeli ve zorlama/zorbalık (zarar verme-engelleme, yaptırtma-yaptırtmama). Yani birincisi potansiyel, ikincisi eyleme denk düşmektedir (Yaman, 2009: 17).

Dar anlamda şiddet, fiziksel şiddeti tanımlamaktadır. Geniş anlamda şiddet ise insan üzerindeki fiziksel ve ruhsal etkileri dolayısıyla, bir şekilde hissedilen şiddettir. Türkiye'nin de üyesi bulunduğu Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), işyeri şiddeti tanımını, sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp, bunun yanında pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmektedir. Yani şiddet, sadece kaba biçimi ile fiziksel özellikte olmayıp, ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir. Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddetten daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir. Bu bağlamda mobbing de işyeri şiddeti listesinde yer almaktadır (www.turkishweekly.net).

Bireysel ve toplumsal kargaşa, saldırgan davranışların ve şiddet eylemlerinin kaynağıdır. Bu durum insanlık tarihi kadar eskidir. Saldırganlık ve kaynaklarına ilişkin çeşitli kuramlar, varsayımlar ileri sürülmüş, çeşitli yorumlar yapılmıştır. Şiddet kuramları incelendiğinde farklı görüşlerle karşılaşılmaktadır. Birinci gruptaki görüşe göre şiddet, içgüdüsel ve dürtüsel bir davranış olarak ele alınırken; diğer bir görüşe göre şiddet, toplumsal kaynaklı olup öğrenilebilen bir davranıştır (Aytaç ve Bayram, 2011: 5).

Günümüzde işyerinde gözlemlenen saldırganlık ve şiddet olgularının sayısında günden güne bir artış kaydedilmektedir. Konuyla ilgili çeşitli kaynaklarda, işyeri şiddetinin, hem birey hem örgüt açısından olumsuz sonuçlara sebebiyet verdiği belirtilmektedir (Tınaz, 2008: 41-42).

Mobbing, işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şiddet türünde, işyerinde saldırgan bir bireyin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı, çalışma yaşamını zorlaştırıcı birtakım davranışları sergilemesi söz konusudur (a.g.e: 45).

1998'de Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino'nun hazırladığı ILO tarafından "İş Yerinde Şiddet" adlı yayınlanan raporda, mobbing ve bullying, adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle beraber ele alınmaktadır (Duncann ve Di Martino, 1998).

Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddet de içeren "bullying"den daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikomatik etkiler bırakabilmektedir. Fiziksel şiddeti ortaya çıkarmak, kanıtlamak ve tedavisini yapmak, psikosomatik sonuçları olan psikolojik şiddetin etkilerini gidermekten daha kolaydır. Psikolojik şiddetin nedenlerini ve sonuçlarını bulmanın ve kanıtlamanın o kadar kolay olmaması mobbing mağdurunun psikolojik yaralarını sarmayı zorlaştırmaktadır (Tınaz, 2008: 47).

İşyerinde psikolojik şiddet tanımına uyan olumsuz davranışlar listesi kapsamında yer alan haksız eleştiri, hata bulmak, zayıflatmak, yalnızlığa terk etmek, dışlamak, ikiyüzlülük, asıl niyeti gizlemek, iftira etmek, çarpıtmak, sürekli eleştiri,

disiplin usullerinin kötüye kullanılması, haksız yere işten çıkarmak, hedef yaymak, köşeye itmek, alaya almak, tehdit etmek, aşırı yük altına sokmak gibi her tür rahatsız ve taciz edici eylemde bulunmak gibi tutum ve davranışlar, Leymann'ın belirlediği mobbing kapsamında da görüldüğünden dolayı mobbing de bir şiddet olarak değerlendirilmelidir (Tınaz, 2008: 48).

2.3.2. Mobbing ve Çatışma

Çatışma en genel anlamıyla, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2007: 534).

İşyerinde çatışma kavramı ise, "işyerinde iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ve algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık" şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2003: 274).

Çatışma kaçınılmazdır. Ancak çağdaş yönetim yaklaşımı açısından ele alındığında çatışma, sadece kontrolden çıkıldığı anlarda kaçınılması gereken bir olgudur. Çatışmanın şiddetinin sınır tanımaz bir şekilde artması halinde mobbing sürecinin başlaması kaçınılmaz bir hal alabilecektir (Tınaz, 2008: 33).

Mobbing, çoğu zaman çatışma kavramı ile karıştırılmaktadır. Mobbing oluşumu çatışmalarla başlıyorsa da, sonuçları açısından çatışmadan farklı bir seyir izlemektedir. İşyerinde var olan çatışmaların mobbingin ilk aşamasını oluşturduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Bunun yanında çatışmanın etkisinin ve şiddetinin artması mobbing sürecine geçişi hızlandırmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 69).

Mobbing ile işyerinde çatışma kavramları birbirine yakın anlamlara sahip olsa da aralarında bazı farklılıklar vardır. İşyerinde çatışma genellikle sistemli ve organize değildir, olağan bir biçimde ortaya çıkmakta ve çatışma yönetimi ile ortadan kaldırılabilmektedir. Mobbing ise daha sistemli ve organize bir şekilde uygulanmakta olup belli bir stratejiye sahiptir ve olağan değildir. Mobbing ve çatışma arasındaki bir diğer farklılık da çatışmanın kapalı uçlu, mobbing eyleminin ise açık uçlu olmasıdır.

Bu nedenle işyerinde çatışma bir örgütsel sorun ise mobbing örgütsel sorunlar yumağıdır ve sarmaldır. Bu nedenle sorun değil sorunsaldır. Dolayısıyla mobbing çatışmaya göre daha zararlı ve başa çıkılması daha zor bir eylemdir (Özler ve Mercan, 2009: 70).

Leymann (www.leymann.se) 1982'den bu yana sürdürdüğü çeşitli çalışmalarında, mobbingin, çatışmanın abartılmış bir hali olarak görüldüğünü ancak mobbingin, çatışmadan hemen sonra bazen de haftalar ve aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunmaktadır. Yine Leymann sosyal psikoloji araştırmalarında, saldırganlık ve çatışma ile ilgili kapsamlı araştırmalar olmasına rağmen, işyerinde mobbing kavramı ile ilgili bu kadar geniş araştırmaların olmamasını, mobbing kavramının gelişiminin ve ortaya çıkışının yeni ve değişim içinde olmasına bağlamaktadır. Buna ek olarak Leymann, çatışma ile ilgili araştırmalarda da birçok faktörün incelendiğini ancak çatışma sürecinin, çatışmaya katılan kişilerin sağlığına yönelik etkilerine dair hiçbir bulgunun olmadığını da ifade etmektedir.

Leymann (Tınaz, 2008: 37) çatışma ve mobbing kavramlarının birbirinden farkının, olayın "ne olduğu" veya "nasıl olduğu" değil; olayların sıklığı, süresi ve etkisiyle açık bir şekilde ortaya çıkan psikolojik, psikomatik ve patolojik sonuçlar olduğunu belirtmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 2.3'te, sağlıklı bir çatışmanın yaşandığı bir işyeri ile mobbingin yapıldığı bir işyerinin özellikleri karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2.3: İşyerinde Uygulanan Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklılıklar

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI	MOBBİNG ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriyi görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.

Kaynak: Tınaz, 2008: 38

2.3.3. Mobbing ve Cinsel Taciz

Taciz kavramı (Arslan, 2007: 10), "başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimler; sürekli diğer kişiyi kışkırtan, ona baskı yapan, korkutan, yıldıran ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak" anlamında kullanılmaktadır.

Cinsel taciz ise (Aydemir, 2007: 5) bir birey tarafından bir başkasına, karşı taraf istemediği hatta açıkça direndiği halde, ısrarla cinsel nitelikteki iyiliklerin yapılmasını bekleme şeklinde tanımlanmaktadır (Aydemir, 2007: 5).

Mağdurları genellikle kadınlar olan ve işyerinde psikolojik taciz saldırısından farklı bir sendrom olan işyerinde cinsel taciz kavramı, mağdurların çalışma hak ve özgürlüklerini yok ettiği için işyeri dışında gerçekleşen cinsel tacizden ayrılmaktadır. Irza geçme, cinsel nitelikli gereksiz dokunma, cinsel içerikli sözler ve adaba aykırı

her türlü davranış, teklif, ima, resim ve işaret cinsel taciz kapsamına girmektedir (Aydın, 2008: 13).

Cinsel taciz tanımı, içeriği, oluşma nedenleri ve kişiler üzerindeki etkileri açısından mobbing ile benzerlikleri olan bir eylem gibi algılanmaktadır. Oysa aralarında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Cinsel tacizin tarafları genellikle iki kişiden oluşurken, mobbing genelde bir grubun, hedef aldığı belli bir bireye karşı sistemli ve sürekli olarak uyguladığı kolektif eylemlerdir. Cinsel taciz eyleminin kendisinin bir amaç olması onu oldukça basit ve açıklanabilir kılarken, mobbing daha çok bir araç olabilir. Bu yönleriyle, cinsel taciz küçük boyutlu ve basit bir eylem türü iken, mobbing uzun süreli uygulanan geniş bir eylemler yelpazesidir. İstenmeyen cinsel içerikli bir davranış bir kez uygulansa bile cinsel taciz olarak kabul edilebilir. Mobbingin var olduğunu söyleyebilmek için ise belli bir davranış grubunun en az altı ay ve haftada bir kez tekrarlanması gerektiği ifade edilmektedir. Cinsel taciz mağdurlarının daha genel (örneğin kadınlar) ve heterojen bir topluluk olduğu, mobbinge maruz kalan kişilerin ise daha belirgin kişilik özelliklerine sahip oldukları söylenmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 7-8).

2.3.4. Mobbing – Bullying (Zorbalık)

Bullying (zorbalık) kavramı; İsveçli bilim adamı Peter Paul Heinemann'ın (www.mobbingturkiye.net) bir grup çocuğun çoğunlukla tek ve güçsüz bir çocuğa yönelik zarar verici davranışları üzerindeki araştırmalarında (Leymann, 1996) ve Dan Olweus'un okul çocukları üzerindeki incelemelerinde zayıf olan tarafın güçlü olan tarafından sürekli olarak aşağılanma, rahatsız edilme, psikolojik ve fiziksel şiddete maruz bırakılma, küçük düşürülme, tahrik edilme, taciz edilme davranışlarına maruz bırakılmasını ifade etmek için kullanılmaya başlanmıştır.

Bullying, "mobbing"ten farklı olarak, fiziksel saldırı ve tehdit anlamını da içermektedir. Bullying daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken mobbing, her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış örüntüsü olarak ortaya çıkmaktadır. İşyerlerinde soyut bir şiddet biçiminde başlayan mobbing olgusu sonucunda, mobbinge maruz kalan kişi, sosyal ortamdan uzaklaştırılmaktadır. Bu

olguda fiziksel şiddet nadir görülmektedir. Bullyingden farklı olarak duygusal veya psikolojik şiddeti ifade eden mobbingin sonuçları hem psikolojik hem de fiziksel olabilmektedir (Tınaz, 2008: 16).

Leymann (www.leymann.se), terminolojideki "mobbing" ve "bullying" kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğini; okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için "bullying" kavramının, işyerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için "mobbing" kavramının kullanılmasını önermektedir. İngiltere'de ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde, mobbing davranışları olarak adlandırılan pek çok davranışı ifade etmek amacıyla bullying kavramının kullanıldığı görülmektedir. Ancak ayırt edici özelliği belirtmek için bullying at school (okulda bullying), bullying at work (işyerinde bullying) gibi bullyingin ortaya çıktığı yer belirtilmektedir.

2.3.5. Mobbing ve Stres

Stres (Eren, 1998: 224), insanın içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel ve biyokimyasal salgılar oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçme durumudur.

Stres, insanın fizyolojik ve psikolojik sağlığını tehdit eden; zaman zaman örgütlere zarar veren bir unsur olarak algılansa da bir ölçüde stres doğaldır. İş yaşamında bir miktar stres, asla sağlıksız bir durum olarak algılanmamalıdır. Olumlu stres; bireyi motive etmekte, başarı duygusunu güçlendirmekte ve iş tatminini yükseltmektedir. Ancak bireyin başarısı için gerekli olan bu stresin yoğunluğunun ve şiddetinin kontrol altında tutulması gerekmektedir (Tınaz, 2005: 37).

Hoel ve Salin (2003, Akt: Özler ve Mercan, 2009: 73-75), yaptıkları çalışmada, mobbing ve stres ilişkisini incelemişler ve şu sonuçlara ulaşmışlardır:

- Çalışanların aşırı stresli ortamlarda yöneticilerle aralarında oluşan gerginlik nedeniyle mobbing eylemleri başlayabilmektedir.

- Çalışanların kendilerini aşırı stresli hissetmeleri mobbinge maruz kalmalarına ve hayal kırıklığı yaşamalarına neden olabilmektedir.

- Çalışanların aşırı stresli ortamlarda örgütsel normları bırakmaları nedeniyle mobbing oluşabilmektedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda psikososyal stres ve mobbinge maruz kalan kişilerin aşağıdaki sonuçlarla karşı karşıya kaldıkları ortaya çıkmıştır (Zapf, 1999b: 11) :

- Aşırı iş yükü,

- Yaptıkları işteki memnuniyetsizlik derecesinin artması,

- Mesleki çatışmalar sonucu çalışanların kapasitelerinin azalması,

- Çok sık iş değiştirme,

- Sık sık doktora gitme.

2.4. MOBBİNGE YOL AÇAN FAKTÖRLER

Mobbinge yol açan faktörler üzerine değişik görüşler ileri sürülmektedir. Mobbing kurbanları üzerinde çalışmaları olan bazı psikologlar, bu olumsuz durumun nedeni olarak kurbanların davranışlarını sorumlu tutmaktadır (Zapf, 1999). Leymann (1996) ise mobbing eylemlerine neden olan durumları örgütün liderlik sorunları ve çalışma ortamından kaynaklanan önemli sorunlar olarak değerlendirmektedir. Diğer taraftan, Schuster (1996) gibi bazı araştırmacılar da mobbing nedeni olarak sosyal sistemi işaret etmektedir (Torun, www.hukukevi.net). Uygulamaya dayalı çalışmalar ise işyerindeki psikolojik şiddetin iki sebebi olduğunu göstermektedir. Bunlar; mağdurun kişiliği ve psikososyal faktörlerdir (Einnarsen, 1999).

Kişilik tipleri bakımından mobbinge verilen tepkiler farklılık gösterir. Kimi kişiler, bazı tutum ve davranışları mobbing olarak görüp onunla mücadele ederken, kimileri bunu mobbing olarak görmeyip bu tutum ve davranışları olağan bir durum

gibi değerlendirir. Yani bir işyerinde hangi davranışların mobbing olarak kabul edildiği, çalışanların kişilik özelliklerine, değer yargılarına, kültürlerine ve inançlarına göre değişiklik gösterir (Tutar, 2004: 14).

Psikolojide genel bir kategori olarak insanlar "A" ve "B" tipi kişilik olarak sınıflandırılırlar. İnsan "A" tipi bir kişilik özelliğine sahip ise, hem mobbing kurbanı olma, hem de ona karşı koyma potansiyeli daha yüksek olacaktır. "A" tipi kişilerin çoğunda görülen saldırganlık, ihtiras, rekabet, iş tutkunluğu, acelecilik, sabırsızlık gibi özellikler, onları; dinginlik, sabır, hoşgörü, tolerans, göz ardı etme, önemsememe, ağırdan alma gibi özelliklere sahip olan "B" tiplerinden ayırır. Buna göre mobbingin hedefi olma ve ona direnç gösterme potansiyelini belirleyen temel faktör, kişinin "A" veya "B" tipi kişilik özelliklerine sahip olmasıdır. "A" tipi kişiler, "Tip A sendromu" denilen bir sendromu sık sık yaşarlar. "Tip A sendromu", sosyal ve psikolojik çevre ile kavgalı olmak gibi bir duruma neden olur (Can, 2007: 137).

"A" tipi kişilik özelliğine sahip olanlar çabuk düşünürler, pratik zekâları vardır; birkaç işi aynı anda gerçekleştirirler, belli bir zamanda maksimum etkinlik ve sonuç elde etmeyi başarırlar. Bu özellikler, kişilerin mobbinge uğrama olasılığının artmasına neden olur. "B" tipi kişilik özelliğine sahip olanlar ise, daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçidirler. "A" tiplerinin küçük ayrıntılara takıldıkları yerde, "B" tipleri olaylara daha farklı yönlerden bakabilirler. Yaşama dair fazla beklentileri yoktur, telaşları daha az, kaygıları daha düşüktür. "B" tiplerinin de mobbing kurbanı olma ihtimalleri vardır; ancak bunlar mobbing karşısında fevri hareket etmez, daha kontrollü ve dengeli tepki gösterirler (a.g.t).

Büyük veya küçük işletmelerde, hükümette, kar amacı gütmeyen örgütlerde, sağlık sektöründe, eğitim sektöründe hemen hemen her türden kuruluş ve sektörde mobbingle karşılaşılabilmektedir. Ancak mobbingin en çok görüldüğü işyerleri kar amacı gütmeyen örgütler, sağlık ve yükseköğrenim kurumlarıdır (Tınaz, 2008: 119).

Bilindiği gibi çatışma sürecinde mobbing sürecinin uygulanmasında da kadınlar ve erkekler arasında, sergiledikleri davranışlar açısından bir farklılık olması beklenmektedir. Mobbing olgusuyla ilgilenen tüm araştırmacılar, uygulanan

mobbing stratejisinin dahi cinsiyetler açısından farklı olduğu görüşünde birleşmektedirler (Tınaz, 2008: 119).

Yapılan araştırmalara göre (a.g.e: 120) kadın-erkek oranının eşit olduğu işyerlerinde fiziksel taciz, daha az oranda ortaya çıkmaktadır. Erkek yoğun güvenlik kurumları veya itfaiye gibi iş çevrelerinde fiziksel şiddet daha yoğunken, kadınların yoğun olduğu iş yerlerinde ise psikolojik şiddet daha sıklıkla görülmektedir. Mobbing davranışlarının, kamu sektörünün sağlık, eğitim ve sosyal yardım kurumları gibi kadın yoğun işyerlerinde daha çok görülmesi, kadınların özellikle diğer kadınlara karşı pasif-saldırgan davranışlar sergilemeyi tercih etmeleriyle açıklanmaktadır. Nitekim kötü davranışların örtülmesi için fırsat bulundukça nazik ve düşünceli davranışlar sergilenmesi, pasif saldırgan kişilik özelliğinin bir tezahürüdür.

Almanya'da 96 psikoşiddet mağduru ve 118 kişilik kontrol grubuyla yapılan bir çalışmada (Zapf, 1999b), mağdurların algılarına göre örgüt iklimi, yüksek stres, çözülmemiş çatışmalar ve örgütsel problemler psikoşiddetin en önemli sebepleri arasında gösterilmiştir.

Finlandiya'da 95 psikoşiddet mağduru ile yapılan bir çalışmada (Vartia, 1996), mağdurlar tarafından psikoşiddetin algılanan sebepleri olarak şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Kıskançlık (%68),
- Yöneticinin yetersizliği (%42),
- Görev ve terfi ile ilgili rekabet (%38).

İrlanda'da 30 psikoşiddet mağduruyla yapılan bir mülakat çalışmasında (Seigne, 1998), işyerindeki stresli ve rekabete dayalı ortamın; kişilerarası çatışmanın, destekleyici ve arkadaşça ortam yokluğunun da mobbinge neden olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca mobbingin yaşandığı işyerlerinde algılanan örgüt iklimi; gergin, rekabete dayalı, çalışanların birbirini sürekli takip ettiği bir nitelik taşımaktadır. Bunun dışında mobbingin yaşandığı örgütlerde farklı düşünceler genellikle yöneticinin lehinde karara bağlanırken; mobbingin yaşanmadığı örgütlerde farklı fikirler, konu üzerinde konuşularak ve tartışılarak çözümlenmektedir. Mobbingin yaşandığı örgütler; psikolojik çalışma çevresi, yetersiz bilgi akışı, görevler ve hedefler hakkında karşılıklı konuşmaların eksikliği gibi özelliklere sahiptir (Yaman, 2009: 32).

Mobbing sürecinin genel olarak dört nedeni bulunmaktadır. Bunlar (www.mobbing.org.tr):

- Mobbing Uygulayanların (Zorbaların) Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Durumları,
- Mobbing Mağdurlarının Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Durumları,
- Örgütsel Sistem,
- Sosyal Sistem.

2.4.1. Mobbing Uygulayanların (Zorbaların) Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Durumları

Freud'a göre (www.uludagsozluk.com) insanoğlunun doğuştan getirdiği iki temel eğilimi vardır. Bunlar; cinsellik ve saldırganlıktır. Bu iki temel eğilimin güçlü olması, insanoğlunun bir toplum içinde uyumlu yaşamasını zorlaşttırmaktadır. Mobbing uygulayıcıları, doğuştan getirdikleri bu iki dürtüden saldırganlık dürtüsünün etkisini fazla hissetmektedirler.

Leymann'a göre (www.mobbingturkiye.com) insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için mobbinge başvurmaktadırlar. Bu insanların mobbinge başvurmasının temel nedenleri ise şunlardır:

- Bir kuralı kabul etmeye zorlamak,

- Düşmanlıktan hoşlanmak,
- Can sıkıntısı içinde zevk arayışına girmek,
- Önyargıları pekiştirmek.

Mobbingi uygulayanların psikolojisi ile ilgili herhangi bir deneysel araştırma yapılmamıştır. Ancak bireylerin neden mobbinge başvurdukları üzerine yapılan araştırmalarda, çoğu kez mobbingcilerin psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla mobbinge başvurdukları görülmektedir.

Walter'a (1993; 39, Akt: Tınaz, 2008: 66-67) göre mobbing uygulayanlar;

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanı seçen,
- Bir mobbing ortamı yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan,
- Mobbingin, karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden,
- Hiçbir suçluluk duygusu duymayan,
- Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını da zanneden,
- Suçu başkalarına yükleyen; sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

Genel olarak mobbing uygulayanların kişilik özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Davenport, 2003: 8):

- ***Mobbingci antipatik kişiliklidir.***

Mobbingciler genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak

ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle hep "günah keçisi" arayışı içindedirler.

- ***Mobbingci ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır.***

Mobbingciler, örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler. Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu ettikleri doğal çevreyi sağlar. Bunlar, yönetici olamadıkları gibi liderlik vasıfları da yoktur. Örgütte idareci olmak veya idarecilik pozisyonlarını korumak için çırpınıp dururlar.

- ***Mobbingci narsist kişiliğe sahiptir.***

Narsist kişilik, "gerçek"ten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bozukluk halidir. Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar, psikolojik şiddetin temel nedenidir. Mobbing yapan iş arkadaşları, birine daha iyi çalıştığı, daha çok sevildiği için içerleyebilir. Performansları kendilerinden daha iyi ve daha üretken birisininkiyle kıyaslanacağı için, yetenekli olana karşı psikolojik şiddet uygulamayı tek çıkar yol olarak görürler. Bu nedenle, basamakları kendi adımlarıyla çıkmak yerine, yukarıdakini kendi seviyelerine düşürmeye çalışırlar. Narsistler kendilerinin başkalarından çok daha önemli oldukları duygusu içindedirler. Gösterdikleri başarıları, becerileri abartıp, olağanüstü olarak görüp, çok değerli ve yüksek bir şahsiyet olarak bilinmeyi beklerler. Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak görürler. Narsist kişiler her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini "hukuk" ve "ahlak" ilkelerinin üzerinde görürler. Hiyerarşik kademelerde hızla yükselmek için her tür ahlakdışı yöntemi kullanırlar. Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı acımasızdırlar. Başkaları onu hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar.

- ***Mobbingci düşmanlık yapmaktan kendini alamaz.***

Mobbingci örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görür. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayar ve örgütsel çıkarları gözardı ederler. Onlara göre örgüt ve çalışanlar onlar için vardır. Onların çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelir.

- ***Mobbingci sadist kişiliğe sahiptir.***

Sadist ruhlu mobbingciler, yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar.

- ***Mobbingci önyargılı ve duygusaldır.***

Duygusal taciz uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması; dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, mobbingcileri harekete geçirmeye yeter. Hatta onun sevmediği birine benzemek bile kurbana saldırı için bir neden olabilir.

- ***Mobbingci kötü kişiliklidir.***

Psikiyatrist M. Scott Peck, kötü kişilik teorisinde kötü insanların kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için, başkalarının ruhsal gelişimini, güç kullanarak yok etmek istediklerini öne sürmektedir. Kötü kişilikli mobbingciler için, kendilerinin dışındaki herkes, "kendiliğinden değersiz"dir.

- ***Mobbingci genellikle çalışkandır.***

Mobbingci, hem işe yaramaz, hem de örgütsel gerilimin kaynağı olmak gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada olamayacağını bildiği için, genellikle çalışkandır; ancak yaptığı her işi abartır, başkalarının işini ise küçümser. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahseder. Psikolojik şiddet uygulayabilmek

için kendilerinin olmaması durumunda bu "çok zor ve önemli" işleri yapacak kimsenin olmayacağını düşünürler.

2.4.2. Mobbing Mağdurlarının Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Durumları

Mobbing mağdurlarıyla ilgili yapılan çalışmalar (Özler ve Mercan, 2009: 22) mağdurların genellikle dürüst, çalışkan, işbirlikçi, kendilerini başkalarına beğendirme çabası içinde olmayan, özgüveni yüksek, girişken ve nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı amaç edinmiş ve örgütsel bağlılığı yüksek bireyler olduğunu göstermektedir. Mobbing mağdurlarının ortak özelliklerinin en belirginleri ise çalışılan örgüte yüksek düzeyde bağlılık, işle özdeşleşme ve özgür bir karakterdir.

Mağdurların kişilik özellikleri hakkında yapılan araştırmalar incelendiğinde birbiriyle çelişkili hatta zıt ifadelere rastlamak da mümkündür. Namie ve Namie (2000), mağdurları adalet duyguları güçlü olan, dürüstlükleri ile ön plana çıkan, samimi, zeki, genellikle pozitif, çatışmayı sevmeyen, bağımsız ve yüksek yetenekli kişiler olarak tanımlarken; Lynch (2002), mağdurları genellikle aşırı hassas, şüpheci, sinirli, kışkırtıcı ve düşük özgüvene sahip kişiler olarak tanımlamıştır.

Leymann (1996) ise mobbing ve kişilik ilişkilendirme çabalarına şiddetle karşı çıkmakta ve mobbingin kişilik olarak herkesin başına gelebileceğini, mobbing mağdurlarının ayırt edici kişilik özelliklerine sahip olmadıklarını ifade etmektedir.

Mobbing mağdurlarının önemli bir kısmı işini çok sevmektedir. Genellikle işlerine çok sadıktırlar. İşini çok seven, işleriyle bütünleşmiş kişiler daima diğerlerinin dikkatini çekmektedir. Örgüte bağlılıklarının yüksek olması nedeniyle, örgütlerinin sağlığını da önemsemektedirler. İş arkadaşları veya yöneticiler, bu tarz kişilerin başarılarından korktukları için onlardan kurtulmak gerektiğini düşünmekte ve amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda psikolojik şiddet davranışına girişebilmektedir (Tınaz, 2008: 105).

Sosyal becerileri sınırlı ve özgüveni düşük bireyler savunmasız kaldıkları için başarılı ve girişken kişiler de grup normlarına uymadıkları için mobbinge maruz kalabilmektedirler. Özetle, mobbing mağdurları "bizden olmayan" ve "öteki" olarak kabul edilen kişiler olup; sırf cinsiyet, ırk, din, eğitim düzeyi, meslek ve beceri açısından gruptakilerden farklı niteliklere sahip olmaları nedeniyle mobbinge uğrayabilmektedirler (Özler ve Mercan, 2009: 24).

Mobbinge uğrayanların genel özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (www.isyerindemobbing.com) :

- İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
- İlişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
- Dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık,
- Bağımsız ve yaratıcı,
- Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan,
- Bazen de işyerinde sessiz, iletişim kuramayan kişilere yönelebilmektedir.

2.4.3. Örgütsel Sistem

Mobbing eylemlerinin oluşumunda sahip olunan örgütsel özellikler de önemlidir. Örgüt içerisindeki yapılanma ve buna bağlı olarak oluşan ilişkiler mobbing oluşumunun yönünü ve şeklini etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda örgütlerde rol çatışmalarının artmış olması, iş kontrolünün çok fazla olması, örgütsel değişim, örgüt iklimi, örgüt kültürü ve gittikçe artan çatışmalar vb. faktörlerin mobbinge neden olduğu görülmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 68).

Zapf'ın (1999) yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarına göre kendilerine mobbing uygulandığını belirten mağdurlar, mobbingin en önemli nedenleri arasında;

örgüt iklimini, çoğunluğun kararlarına uyum sağlayamamalarını ve yüksek stres düzeyini göstermişlerdir.

Vartia'nın (1996) mobbing mağdurları üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmanın sonuçlarına göre mağdurların %42'si zayıf yönetimi sorumlu tutmuştur.

Seigne (1998), mobbing mağdurlarının çalıştıkları işletmelerde otoriter bir yönetici tarafından yönetildiğini dile getirdiklerini belirtmektedir.

Leymann (1993), mobbing mağdurlarıyla yaptığı görüşmelerde, iş yerlerinde mobbingin ortaya çıkmasına neden olan dört etmenden bahsetmektedir (Yaman, 2009: 30):

- Çalışma planı yetersizliği,
- Liderlik davranışlarının yetersizliği,
- Mağdurun korumasız oluşu,
- Örgütteki ahlaki standartların yetersizliği.

Tınaz (2006), işyerinde psikolojik tacizle ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya var olan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçimi ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı ve işyerindeki saygın pozisyonları elde edebilmek amacıyla bireyler arasında yaşanan acımasız rekabetin yer aldığına dikkat çekmektedir.

Tınaz (2006), bu genel nedenlerin dışında işyerinde psikolojik tacize yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında aşağıda belirtilen faktörleri de belirtmektedir:

- Tacizin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması,
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi,

- Hiyerarşik yapının fazlalığı,
- "Kapalı kapı" politikasının uygulanması,
- İletişim kanallarının zayıflığı,
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikâyet işlemlerinin yetersizliği,
- Yetersiz liderlik,
- "Günah keçisi" bulma anlayışının yaygın olması,
- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması,
- Örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesi.

İşletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve işletme içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, firma yönetiminin uyguladığı kasıtlı ve gerçek bir stratejinin yaşama geçirildiği bir mobbing olgusu söz konusudur. İşletmenin hedeflerine uygun olmayan çalışandan kurtulmak amacıyla, işletme yöneticileri tarafından bilinçli ve katı şekilde uygulanan bir mobbing olgusu yaşanmaya başlanmaktadır. İşletmeden uzaklaştırılması istenen çalışanın etrafında genelde dayanılması güç, gergin bir havanın yaratılmasına çalışılmaktadır. Sert davranışlar, azarlamalar ve gözdağı vermeler sık sık tekrarlanırken, ilk anda anlaşılması ve kanıtlanması çok zor sabotajlar da, zaman zaman tepe yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir (Tınaz, 2008: 144-145).

Bir işletmenin bu tarz bir stratejiye başvurmasındaki ilk akla gelen gerekçe ekonomik niteliktedir. Şayet bir işletme ekonomik yönden zor koşullarda ise yeni eleman alımını durdurması normaldir. Ancak en başta çalışanların ücretlerinden kaynaklanan giderler olmak üzere tüm harcamalar aynı şekilde devam etmektedir. Şayet yaşanan kriz ağır ve uzun dönemliyse üst yönetim tarafından acilen alınması ve uygulamaya geçirilmesi gereken önlemlerin arasında birinci sırada personel

sayısının azaltılması yer almaktadır. Bu amaçla ilk aşamada yapılması gereken şey, çalışanları iyi bir yaklaşımla ikna etmek suretiyle emekliliği dolmuş olanları emekliye ayırmak veya diğerlerinin ise bir şekilde kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlamaktır (Tınaz, 2008: 145).

Yaşanan ekonomik kriz, sonuçları itibariyle firma açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da önem taşımaktadır. Belirli bir kazanç sağlayıcı yeni iş bulmak zor olabilir veya yalnız emekli maaşıyla geçinmek mümkün olmayabilmektedir. Bu nedenle birey, firmanın kendisine sunduğu tüm önerileri geri çevirebilir ve her şeye rağmen orada kalıp çalışmayı tercih edebilmektedir. Bu durumda işletme, çok zor bir durumda kalmaktadır. Çünkü eleman sayısı, gerekenden fazladır ve giderleri olması gerekenin çok üstündedir. Bu durumda, işletmenin krizin üstesinden gelmesi çok zordur. İşten eleman çıkartması gerekmektedir. Ancak kazanılmış haklar, sendikal örgütlenmeler ve yasal düzenlemeler dikkate alındığında böyle bir girişimde bulunması olanaksızdır. Bu durumda işletme yönetiminin akıl edebileceği en uygun çıkış noktası, bir örgüt stratejisi olarak mobbing uygulanmasına geçiştir. Çalışanlar, kendi istekleriyle işyerlerinden ayrılmak isterlerse, sendikal yönden herhangi bir sorun yoktur. İşletme yönetiminin yapması gereken tek şey, çalışanlarının kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlayıcı girişimlerde bulunmaktır. Örneğin bir sabah işe gelen çalışanlar, ofislerindeki masaların azaltıldığını görürler. İki kişi bir masada çalışmak zorunda bırakılmıştır. Yakın mekânda bir arada çalışmak zorunda kalan iki personelin arasında çatışmanın ortaya çıkmaması olanaksızdır. Yönetim, çalışanına karşı "sen işten ayrılmıyorsan ben de sana bunları yaparım" tarzında bir davranışı açıkça sergilemektedir. Çalışanlar, kendi yeteneklerinin altında basit işlerde çalışmak zorunda bırakılır (a.g.e: 148).

İşletme içinde bir yönetim stratejisi olarak kullanılan mobbingin gerekçesi, bazen personelin yeniden yapılanmasına yönelik örgütsel bir gereksinmeden kaynaklanabilmektedir. Orta düzey yönetici kadrosunun gençleştirilmesi, örgüt hedefi olarak belirlenmiş olabilir. Bu durumda elli yaş üzerindeki tüm orta düzey yöneticiler mobbing kurbanı olmaya adaydır. İşletmenin, önerilen yeniden yapılanma projesi kapsamında orta düzey yönetici kadrosunu değiştirme kararının altında iki

neden aranmalıdır. Bu nedenlerden biri, daha dinamik ve daha esnek bir yönetim tarzının harekete geçirilmesi; diğeri ise üniversiteden yeni mezun daha az deneyimli, daha genç bir çalışana ödenecek ücretin, yaklaşık otuz yıldan beri o işletmede çalışan bir bireye ödenen ücretten çok daha düşük olacağı düşüncesinden hareketle, tasarruf amaçlıdır. Yine bu durumda da, bu çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlamak için psikolojik taciz, benimsenen bir örgüt stratejisi olarak başlatılabilmektedir (Tınaz, 2008: 149).

Bir çalışan, örgüt stratejisi olarak kendine uygulanan mobbinge ne kadar fazla direnirse, işletmenin ödeyeceği bedel de o kadar yükselecektir. İşletme işe gelmeyen veya işe geldiğinde gereken verimi gösteremeyen bir çalışana ücretini ödemek zorunda olduğu gibi ileride onun yerini doldurmak üzere işe aldığı yeni çalışana da hem ücretini ödemek zorunda kalacak hem de ona gerektiği gibi işi öğretmek için yapacağı eğitim harcamaları nedeniyle, büyük bir ekonomik yükün altına girecektir (a.g.e: 150).

Örgüt stratejisi olarak uygulanan mobbinge yıllarca direnen insanlar vardır. Çünkü bu kişiler için iş, çok büyük önem taşımaktadır. Belki de yaşamlarında sahip oldukları tek değerdir. Bu nedenle hiçbir güç, onlara işlerini bıraktıramaz. Sonuçta işletme, kendi hazırladığı ve uyguladığı oyunun ekonomik yükü altında ezilirken, birey de günden güne sağlığını yitirmektedir. Her iki taraf da kendi arzusuyla veya arzusu dışında bir şekilde ağır bir bedel ödemektedir (a.g.e).

2.4.4. Sosyal Sistem

Yaşam tarzındaki değişmeler, teknolojik değişmeler, işletmelerin güçlerinin artması, değerlere bağlılığın azalması gibi toplumda yaşanan değişmeler işyerlerindeki sosyal iklimle ilişkilendirildiğinde, değişen sosyal sistemin ve yeni yaşam değerlerinin davranış ile tutumları etkilediği ortaya çıkmaktadır. Artan sosyal bozulmanın örgüt içinde endişe ve belirsizliğe sebep olduğu ve bunun da örgüt içi mobbing davranışlarını tetiklediği görülmektedir (www.mobbingturkiye.com).

Başka bir deyişle, örgüt-çevre etkileşimi içerisinde değişen sosyal sistemin ve yeni yaşam değerlerinin yıldırma davranışlarını besleyen bir zemini oluşturduğu

görülmektedir. Bu anlamda kapitalist kültürün egemen kıldığı bazı değerler mobbingi tetiklemekte ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat yaratmaktadır. Bu değerlerin başlıcaları şunlardır (Bayrak, 2006):

- **Aşırı Rekabet:** Aşırı rekabetle sınırsız bir kazanma hırsının ortaya çıkması ve bu anlayışla "sosyal dinamizm" in gerçekleşmesi. Dolayısıyla, "güçlü olan zayıf olanı ezer" hatta yok edebilir görüşünün yaygınlık kazanması.

- **Aşırı Verimlilik Baskısı:** Kapitalist liberal anlayış, aşırı kâr anlayışına dayalı verimliliği artırma yönünde baskı yapmakta ve bu baskıyla insanlar çok çalışmaya mecbur edilerek, aşırı iş yüküyle yıldırılmaktadırlar.

- **Bencillik ve Egoizm:** Sadece kendisini merkeze alan bir anlayışla hayata yaklaşma ve kendi çıkarlarını garantileme ve başkalarını yok sayma arzusu yıldırma tavır ve davranışlarına uygun bir zemin hazırlamaktadırlar.

- **Bireysellik:** Başkalarının davranışlarından sorumlu olma anlayışının yok olması ve "her koyun kendi bacağından asılır" veya "bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın" anlayışıyla ortak duyarlılık alanlarının yok olması. Böylece, yıldırma mağdurlarının yalnız bırakılması yoluyla yıldırma aktörlerinin kurban sayıları giderek artırılmaktadır.

- **Ahlaki İlke ve Değer Kaybı:** "Ar yılı değil, kâr yılı" anlayışıyla ahlaki ilke ve değerlerin yok olmasına fırsat vermek, ahlaki değer ve standartların düşmesine göz yummak. Yıldırma tavır ve davranışlarının giderek artmasında en önemli unsurlardan birini ahlaki ilke ve değer kaybı oluşturmaktadır.

- **Devamlı Değişim ve Yenilik:** Değişimin kaçınılmazlığını kullanarak sık ve anlamsız değişiklikler yapmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların kaybında bir araç olarak kullanmak.

2.5. MOBBİNG DAVRANIŞLARININ SINIFLANDIRILMASI

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve mobbingin habercisi olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Mobbing süresince görülen davranışlar, tek tek ele alındığında bazıları tamamen negatif olarak görülebilmesine ve algılanabilmesine rağmen bu davranışlar normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilebilmekte ve hoş görülebilmektedir. Ancak davranışlar sistematik olarak uzun süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişmekte, tehlikeli bir silaha dönüşerek örnek bir mobbing olayının ortaya çıkışını tetiklemekte ve kasıtlı bir tacize dönüşebilmektedir (Tınaz, 2008: 51).

ABD'de yapılan bir araştırma sonucu işyerlerinde en çok uygulanan 10 mobbing davranışı şu şekilde sıralanmıştır (Dündar, 2010: 17):

- Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma,
- Kişiye mantıksız görevler verilmesi,
- Yeteneğinin eleştirilmesi,
- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme,
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler,
- Küçük düşürülme ve hakaretlere uğrama,
- Başarının olduğundan az gösterilmesi,
- İşten çıkarılma,
- Bağırılma,
- Şerefin lekelenmesi.

Aşağıda sıralanan eylemler de işyerinde mobbing davranışlarıyla ilgili örneklerindendir (Solmuş, 2005: 6-7):

- Çalışana, görev tanımının dışında olan, yapıldığı takdirde hiçbir örgütsel kazanç/katkı sağlamayacak işler vermek,
- Çalışanı başarısızlığa götürecek bir iş ortamı sunmak,
- Çalışana sürekli olarak yaptığı hataları hatırlatmak,
- Çalışana performans düzeyi hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- Çalışanı işten çıkarmakla tehdit etmek,
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek,
- Çalışanı onun da bulunmasını gerektiren toplantılardan haberdar etmemek.

Mobbing literatürüne çok fazla katkı yapan Leymann, yapılan araştırmalar sonucu davranış kalıpları ortaya çıkarmıştır. Buna mobbing tipolojisi adı verilmektedir. Dr. Heinz Leymann (1993), 45 ayrı mobbing davranışını tanımladıktan sonra bu davranışları özelliklerine göre 5 farklı grupta toplamıştır (www.mobbingturkiye.net). Her bir grup iletişim, sosyal ilişkiler, sosyal konum, mesleki ve özel yaşamın niteliği ve sağlıkla ilişkili olmak üzere kurbana karşı yöneltilen farklı bir saldırı tarzını ifade etmektedir. Beş grup içerdikleri davranışlarla birlikte aşağıda sunulmaktadır (Tınaz, 2008: 52):

2.5.1. İletişime Yönelik Saldırılar

İşyerlerinde sıklıkla rastlanan bu tür davranışlar çalışanların kendini göstermesine ve çevresi ile olumlu ilişkiler kurmasına bir set çekmekle başlar (Leymann, 1996). Bu gruba giren davranışlar şunlardır (Tınaz, 2008: 52-53):

- Yönetici, mağdurun kendini ifade etme olanağını sınırlar,
- Mağdur, konuşmaya başladığında daima sözü kesilir,

- Çalışma arkadaşları, mağdurun kendini ifade etme olanağını sınırlarlar,
- Mağdur azarlanır veya küçümsenir,
- Mağdurun yaptığı işler sürekli eleştirilir,
- Mağdurun özel yaşantısı sürekli eleştirilir,
- Mağdur, sessiz veya tehdit edici telefonlar alır,
- Mağdur, yazılı tehditler alır,
- Mağdur, sözlü tehditlere maruz kalır,
- Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar yöneltilerek mağdurla temas reddedilir,
- Dolaylı imalarda bulunularak mağdurla temas reddedilir.

2.5.2. Sosyal İlişkilere Saldırılar

Bu gruptaki davranışlar kişinin grup içinde yer edinmek ve değerli olduğunu hissetmek gibi temel haklarını elinden almaktadır (Leymann,1996). Bu gruba giren davranışlar aşağıda sıralanmaktadır (Tınaz, 2008: 53):

- Mağdurla konuşulmaz,
- Mağdura herhangi bir söz yöneltilmez,
- Çalışma arkadaşlarından uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır,
- Çalışma arkadaşlarının kendisiyle konuşmaları yasaklanır,
- Sanki o yokmuş gibi davranılır.

2.5.3. Sosyal Konuma Saldırılar

Mağduru küçük düşürmeye yönelik bu davranışlar aşağıda sıralanmıştır (Tınaz, 2008: 54):

- Mağdurun arkasından konuşulur,
- Mağdurla ilgili çeşitli dedikodular yayılır,
- Gülünç duruma düşürülür,
- Mağdurun akıl hastası olduğuna dair kuşku yaratılır,
- Psikiyatri doktoruna gidip muayene olması için baskı yapılır,
- Fiziksel engelinden dolayı kendisiyle alay edilir,
- Mağdurla alay etmek için yürüyüşü veya konuşma tarzı taklit edilir,
- Politik veya dini inançlarına saldırılır,
- Özel yaşamıyla alay edilir,
- Milliyetiyle alay edilir,
- Onurunu zedeleyici işler yapmak zorunda bırakılır,
- Yaptığı iş, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır,
- Aldığı kararlardan şüphe edilir,
- Mağdura karşı küfür veya aşağılayıcı sözler sarf edilir,
- Mağdura karşı sözlü veya sözsüz cinsel talepler yöneltilir.

2.5.4. Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar

Bu grupta bulunan davranışlarla kişinin iş hayatında yükselmesi ve başarılı olması engellenmeye çalışılmaktadır (Leymann, 1996). Bu davranışlar aşağıda verilmektedir (Tınaz, 2008: 54):

- Mağdura iş verilmemeye başlanır,
- İşini artık yaratıcı anlamda yapamaması için her türlü çalışma faaliyeti engellenir,
- Anlamsız işler verilir,
- Uzmanlık alanının çok altında işler verilir,
- Aşağılayıcı işler verilir,
- Mağdurun beceriksizliğini ortaya koymak amacıyla kendisine, yeteneklerinin çok üstünde görevler verilir.

2.5.5. Sağlığa Yönelik Saldırılar

Beşinci ve son gruptaki davranışlar doğrudan kişinin psikolojik ve fiziksel sağlığına yönelik davranışlar olup aşağıda sıralanmaktadır (Tınaz, 2008: 55):

- Mağdur, sağlığına zararlı işlerde çalışmak zorunda bırakılır,
- Fiziksel şiddetle tehdit edilir,
- Mağdura ders vermek amacıyla ufak bir şiddet (tokat veya itme gibi) hareketinde bulunulabilir,
- Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalmasına çalışılır,
- Mağduru zarara sokmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunulabilir,
- Evine veya işyerine zarar verilebilir,

- Mağdura cinsel tacizde bulunulabilir.

Leymann, yukarıda yer alan bu davranışların basit günlük çatışmalarda gerçekleşen saldırılardan farklı olarak işyerinde psikolojik şiddet çerçevesinde algılanabilmeleri için süre ve sıklık değişkenlerinin şart olduğunu öne sürmektedir. Leymann'a göre bu davranışların, en az haftada bir sıklıkta olacak şekilde ve en az altı aydan beri uygulanıyor olmaları gerekmektedir (Tınaz, 2008: 55).

2.6. MOBBİNG SÜRECİ

Mobbing rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir. Ancak unutulmamalıdır ki mobbing, devam etmesine izin verildiği kadar sürdürülür. Mağdur bireye zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç, en ağır sonuca ulaşmadan önce, kendi içinde çeşitli aşamalarda da son bulabilir (Tınaz, 2008: 62).

Leymann tarafından 1992 yılında İsveç'de yapılan ve 2400 kişiyi kapsayan bir araştırma sonucunda (Gün, 2009: 71) tespit edilen mobbing sürecine dair bazı parametreler şunlardır: Leymann, bu sürecin gerçekleşmesinde davranışların mobbing kapsamında değerlendirilebilmesi için haftada en az bir kez gerçekleşmesi ve bunun da en az ortalama 6 ay, uzun sürenin de 15 ay boyunca süregelmesi, belirli bir hedefe yönelik olması ve mobbing eylemine maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir. İşgücü piyasasında 30 yıllık bir sürede bir kişinin mobbinge maruz kalma riskinin %25 olduğu belirtilmektedir (a.g.e).

2.6.1. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Leymann, mobbing sürecini 5 aşamaya ayırmakta ve her aşamada mağdurun yaşadıkları ile mobbingcilerin tutum ve davranışlarını açıklamaktadır. Leymann'a göre (Gün, 2009: 75) mobbing anlaşmazlık, saldırganlık, kurumsal güç, tanımlama ve işe son verme aşamaları olmak üzere 5 aşamada başlamakta ve gelişmektedir. Aşağıda bu aşamaların açıklamalarına yer verilmiştir:

2.6.1.1. Anlaşmazlık Aşaması

Anlaşmazlık aşamasında çatışma olarak tanımlanan birtakım kritik olaylar ortaya çıkmaktadır. Bu aşama henüz mobbing değildir fakat mobbing davranışına dönüşebilmektedir (Ekiz, 2010: 21).

Bu duruma çoğunlukla çatışma sebep olmakta, çatışma böylece mobbingin tetikleyicisi olmaktadır. Çatışma, oldukça kısa ve sonraki aşamada meslektaşlar ve yöneticiler tarafından küçük düşürülmeye kadar uzanan davranışlar olarak, mobbingin ilk aşaması olabilmektedir (Yaman, 2009: 33).

2.6.1.2. Saldırganlık Aşaması

Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir. Mağdura karşı bir karalama kampanyası başlatılmakta, asılsız dedikodu çıkarılmakta, çeşitli iftiralara maruz bırakılmakta, alaya alınmakta, başarıları küçümsenmekte ve başarılarının nedeni dış faktörlerde aranmaktadır. Mağdurun herhangi bir kusuru ile alay edilmekte, kusurları kendi kişisel faktörleriyle izah edilmeye çalışılmakta, psikolojik sağlığı konusunda ileri geri konuşulmakta, "tehlikeli" olduğu yönünde şayia yayılmakta, siyasi ya da dini inançlarıyla alay edilmekte, inançlarına ve değerlerine sözlü ve fiili saldırıda bulunulmaktadır. Mağdurun kararları sürekli sorgulanmakta, mağdur öz saygısını olumsuz yönde etkileyecek davranışlarda bulunmaya zorlanmakta, dar görüşlülük ve vizyonsuzlukla suçlanmakta, küçük düşürücü isimlerle çağrılmakta, unvanları göz ardı edilmekte ve kendisine karşı saygısız bir dil kullanılabilmektedir (www.canaktan.org).

2.6.1.3. Kurumsal Güç Aşaması

Yönetim, sürecin ikinci aşamasında doğrudan doğruya yer almamışsa da bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargıyla yaklaşabilmektedir. Olayları yanlış yargılayıp suçu, yalnız bırakılan mağdurda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilmektedir. Bu noktada yönetim, negatif döngü içindeki yerini almış olmaktadır. Kişinin çalışma arkadaşları ve yönetim, kişinin işi ilgili temel

nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açılımlar üretmeye başlamaktadır. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı "çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü" sorumluluğunu reddederek mobbing süreci içerisindeki yerini almakta ve döngüye katılmaktadır (Tınaz, 2008: 63).

2.6.1.4. Tanımlama Aşaması

Bu aşama önemlidir. Çünkü mağdur; zor, asi, muhalif, öteki ve psikolojik sorunları olan biri olarak damgalanmaktadır. Yönetimin yanlış yargısı ve taraflı tutumu bu döngüyü negatif yönde hızlandırmakta ve bunun sonucunda, işten kovulma, yer değiştirme, zorlanma veya zorunlu istifa oluşabilmektedir (www.aktuelegitim.com).

2.6.1.5. İşe Son Verme Aşaması

Mobbing sonucunda hemen her zaman; işten kovulma, yer değiştirme, zorlanma veya zorunlu istifalar oluşabilmektedir. Kovulmadan sonra da mağdurda duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam etmektedir. İşten ayrıldıktan sonra da depresyona giren kişi tekrar iş yaşamına dönmekte zorluklar yaşayabilmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 12).

2.6.2. Mobbing Sürecinin Özellikleri

Mobbing sürecinin fark edilebilir beş temel özelliği vardır. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır (a.g.e):

- Mobbing belli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların düzenli olarak uygulanmasından oluşmaktadır. Mobbing bir kişi tarafından oluşturulmamaktadır. Negatif davranışlar genellikle iş çevresinde bulunan herkesin katılımıyla ortaya çıkmaktadır.

- Mağdur ile tacizci arasında güç eşitsizliği söz konusudur. Bu durum hiyerarşik pozisyona bağlı olarak meydana gelebileceği gibi kişiler arasındaki çatışmalar sonucunda da oluşabilmektedir.

- Mobbingde çatışmalar genellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında oluşmaktadır. Mobbing bürokratik örgütlerde özellikle savunmasız bırakılan kişilere yönelmektedir.

- Mobbing bilerek ve isteyerek negatif davranışların belli bir stratejiyle uygulanmasıdır. Tehlikeli ve negatif hareketlerin sonucunda kişinin performansı hedef alınmaktadır.

- Mobbing süreci fiziksel ve cinsel saldırıları içermemektedir.

2.6.3. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Mobbing mağduru olmaya aday kişileri tanımlayan bir sınıflama henüz geliştirilmiş değildir. Çalışma hayatında herkes mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır (Tınaz, 2008: 64).

Mobbing, oyuncuların eşit şartlarda bulunmadığı, acımasız bir oyundur. Bu oyunun süreci içerisinde oynanan rollerle ilgili olarak üç grup insan ayırt edilebilir. Bunlar (a.g.e: 65):

- Mobbing uygulayanlar (saldırganlar, tacizciler),
- Mobbing mağdurları (kurbanlar),
- Mobbing izleyicileridir.

2.6.3.1. Mobbing Uygulayanlar (Saldırganlar, Tacizciler)

Gerçek mobbingciler, farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan bireylerdir. Çünkü bu kişilerin aniden değişebildikleri ve hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla girmedikleri bilinmektedir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür (Tınaz, 2008: 67).

Konuyla ilgilenen yazarlar ve araştırmacılar, 14 olası mobbingci profili tanımlamışlardır. Bunlar (a.g.e):

- **Narsist Mobbingciler:** Narsist mobbingciler, duymaya aciz oldukları acılarını ve kabul etmeyi reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan kişilerdir.

  Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için her şeyi hak ettiklerine inanmaktadırlar. Kurbanlarına karşı küstah, kendini beğenmiş davranış ve tutumlar sergilerken acımasız olabilmektedirler. Başkaları onları hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duymaktadırlar. Hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yola başvurabilmektedirler.

- **Hiddetli, Bağırgan Mobbingciler:** Bu kişiler, korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışmaktadırlar. Hiçbir sebep yokken etrafındakilere bağırıp çağırmakta, küfür ve beddua edebilmektedirler. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılamaktadırlar. Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit etmektedirler. Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını istemekte ve sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu hatırlatmaktadırlar. Aradıkları kişiyi, yerinde bulamamalarına tahammülleri yoktur. Bu tarz bir kişi karşısında mobbinge maruz kalmamak olanaksızdır (a.g.e: 69).

- **İki Yüzlü Yılan Mobbingciler:** Bunlara saman altından su yürüten mobbingciler de denilebilir. Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemedikleri için devamlı yeni kötülüklerin peşindedirler. Karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Yaptıkları her şeyin çok iyi bilincindedirler. Saldırganlıklarını gizlemek için sürekli gülümserler. Arada bir iyilikler de yaparlar. Başkalarına kendilerini iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli kaba davranışlarda ve olumsuz yorumlarda bulunurlar. Mobbing mağduruna karşı hiçbir şekilde esnek davranmazlar (Tınaz, 2008: 70-84).

- **Megaloman Mobbingciler:** Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerinden olan megaloman mobbingciler, kendilerine güvensizliklerini, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansıtırlar. Koşullara göre yeni kurallar uydururlar. Bu uydurdukları kurallara kendileri dışında herkes uymak zorundadır. Böylelikle özellikle işyerindeki başarılarıyla kariyer yolları açık olan hedeflerinin önünü kapatmaya çalışırlar.

- **Eleştirici Mobbingciler:** Sürekli olumsuzdurlar. Hata ararlar. Sürekli konuşur, şikâyet ederler. Etraflarındaki kişileri şikâyetleri ile bıktırırlar. Diğer çalışanları sürekli çalışmaya ittikleri için, kendi çalışanları tarafından sevilirler.

- **Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler:** Çalışma yaşamı dışında yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler veya kötü deneyimler, bu mobbingciler tarafından işyerinde başkalarına yansıtılır. Daima başkalarına karşı kıskançlık ve haset duyguları mevcuttur. Hayal kırıklığına uğramış mobbingciler grubunda, kadınların daha sık yer aldıkları gözlenmektedir.

- **Fesat Mobbingciler:** Devamlı yeni kötülükler arayışında olup, iftiralarla başkalarını yaralamaya çalışırlar.

- **Tesadüfi Mobbingciler:** Bir çatışmanın gelişmesi sonucunda üstün taraf olma özelliğini kazanarak raslantısal olarak ortaya çıkarlar. Karşılarında hedef aldıkları kişiyi tamamen mahvetmeye hazırdırlar.

- **Pusuda Bekleyen Mobbingciler:** Bu tip mobbingciler görünüşte izleyici konumunda olup hedef kişiye bariz bir şekilde saldırarak çatışma içinde yer almasalar da sanki pusuda bekler gibidirler. Mağdura karşı yapılan mobbingi durdurmak için hiçbir girişimde bulunmamaları, onlara işyerinde psikolojik tacizci ile eşdeğer nitelik kazandırmaktadır (Tınaz, 2008: 84-85).

- **Dalkavuk Mobbingciler:** Bu tip kişiler yükselmek için her şeyi yapmaya hazırdırlar. Amirlerinin gözüne girmek için devamlı yaranma halindedirler.

- **Zorba Mobbingciler:** Tıpkı narsisist mobbingciye benzerler. Son derece acımasız ve zalimce davranırlar. Başkalarının ihtiyaçlarına, isteklerine hiç önem vermezler.

- **Korkak Mobbingciler:** Bir başkasının kendisinden daha başarılı olacağını, daha çabuk yükseleceğini düşündüklerinde bile paniğe kapılırlar. Kendilerini korumak için başkalarına mobbing uygulama yolunu seçerler.

- **Kıskanç Mobbingciler:** Bu tarz mobbingciler, bir başka kişinin kendisinden daha iyi olduğunu asla kabul etmezler. İşyerindeki başarılı kişiyi yok etmek için mobbingi silah olarak kullanmaya başlarlar.

- **Hırslı Mobbingciler:** Bu kişiler, hedefledikleri yer kendi beceri ve yeteneklerinin üstünde dahi olsa yükselmek için her şeyi göze alırlar. Yasal olmayan yollara bile başvurmaktan çekinmezler. Kendi çıkarları uğruna her şeyi ezip geçerler.

2.6.3.2. Mobbing Mağdurları (Kurbanlar)

Mobbinge maruz kalma, hedef kurban olma riski, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde herkes için geçerlidir. Leymann (1990), mobbinge maruz kalanlara dair çok sade ve sezgiye dayalı bir tanım yapmaktadır: Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir.

Mobbing olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplemesi mevcut değildir. Ancak işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Tınaz, 2008: 102-103):

- **Yalnız Bir Kişi:** Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

- **Acayip Bir Kişi:** Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen, sırf

evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekar veya sadece bekarların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi mobbinge maruz kalmaya yeterli nedendir. Azınlık bir gruba dahil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.

- **Başarılı Bir Kişi:** Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.

- **Yeni Gelen Kişi:** Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha kaliteli olabilir veya hatta sadece daha genç ya da güzel olabilir.

Yapılan araştırmalar neticesinde mobbing mağdurlarının genellikle istisnai kimseler oldukları sonucuna varılmıştır. Bu kişilerin çalışma hayatlarında zeka, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı ve kendilerini adama gibi birçok olumlu özellik gösterdikleri belirtilmektedir. Mobbing mağdurlarının, genellikle duygusal zekâları yüksektir. Kendi davranışlarını gözden geçiren ve yanlış yaptıklarını gördüklerinde bunu düzelten insanlardır. Genellikle ilkeli, başkaları tarafından yönlendirilmeyen ve kendi kendilerini yönlendiren kişilerdir. Araştırmalardan elde edilen önemli bir bulgu da mobbinge maruz kalan kişilerin çoğunun işini seven ve işlerine bağlılık duyan insanlar olduğudur (www.secretcv.com).

2.6.3.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir.

Buradaki izleyici, bir bakıma kurban olarak düşünülebilir, çünkü olumsuz davranışlara müdahale edememekte ve bir kısır döngü içinde mobbing davranışlarının kendisini de hedef alacağını düşünmektedir. İzleyicinin süreci

kesintiye uğratmamakla birlikte, mobbing korkusuyla mobbing kurbanına yardımcı olamamasının nedenlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Sezerel, 2007: 40):

- İzleyicinin, mobbingcinin üst düzey yönetici konumunda olması sebebiyle sürece müdahale etmesi, kendi mesleki konumunu tehlikeye atması anlamına gelebilir.

- İzleyicinin, mobbing kurbanının boşaltacağı konumu hedeflediği durumlarda, olaylara müdahale etmek istemeyeceği düşünülebilir.

- Mobbingcinin niyetleri izleyici tarafından anlaşılamadığı durumda izleyicinin kafası karışmakta ve nasıl bir tavır takınması gerektiğini kestirememektedir. Bu durumda izleyicinin mobbing sürecini belli bir uzaklıktan izleyeceği düşünülebilir.

Sergiledikleri davranışlara göre izleyici tipleri şunlardır (Tınaz, 2008: 115-116):

- **Diplomatik İzleyici:** Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

- **Yardakçı İzleyici:** Bu izleyici, mobbingciye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez.

- **Fazla İlgili İzleyici:** Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolları arar.

- **Bir Şeye Karışmayan İzleyici:** Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Mobbingciye yardımcı

olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.

- **İki Yüzlü Yılan İzleyici:** Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda mobbingciye destek çıkar veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbana yardım etmeyi reddeder.

2.7. MOBBİNG TÜRLERİ

Mobbing örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey mobbingte üstler astlarına (yukarıdan aşağıya doğru) veya astlar üstlerine (aşağıdan yukarıya doğru) mobbing uygular. Yatay mobbingte ise birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine mobbing uygular. Bu mobbing türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye mobbing uygularlar (www.canaktan.org).

2.7.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey Mobbing)

Dikey mobbing (Ege, 1997: 111), çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya kurbana yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır.

Bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur. Yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin masum olacağı zannedilmemelidir. Mobbing, her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilir (Tınaz, 2008: 123):

Psikolojik şiddet eğer yöneticiden kaynaklanıyor ise bu durumda yöneticinin yardımcıları da kurbana karşı sistemli, uzun süreli ve zorbaca davranışlar içine girer.

Bu durumu La Fontaine, bir orman masalında güzel bir şekilde kurgulamaktadır. La Fontaine'in orman masalı, mobbingci yöneticiyle "avene"si arasındaki ilişkiyi ortaya koymak bakımından önemlidir (www.canaktan.org):

"Veba, ormanın hayvanlarını kırıp geçirmektedir. Aslan (yönetici) bu duruma çözüm bulmak için bir toplantı düzenler ve bir komisyon kurar. Kanısınca ormana vebayı, günahkarı (mağduru) cezalandırmak için tanrılar yollamıştır. Eğer herkes günah(lar)ını itiraf ederde, en günahkar olan tanrılara kurban edilirse, o zaman bütün ormanın (işyerinin) yaratıkları vebadan (mobbing) kurtulacaklardır. Aslanın huzurunda günahlar dile getirilmeye başlanır. Örneğin, aslan acıkınca koyunları ve kendini tutamayıp çobanı yemiştir. Heyetteki hayvanlar hemen bunun günah sayılamayacağını söylerler. Ne de olsa, o ormanın kralıdır ve bu kadarına hakkı olacaktır artık. Sonra kaplanlar ve ayılar aslanın günahından az olmayan günahlarını söylerler. En sona "eşek" kalır. O da acıkınca, mecbur kalıp tapınağın bahçesindeki otları yemiştir. En büyük günahkâr bulunmuştur. Komisyon böylece en büyük günahkârın "eşek" olduğuna karar verir. Bu nedenle, tanrılara kurban edilmesi gereken (diğer günahkârlar kadar "dişli" olmayan) eşek olacaktır."

Psikolojik şiddet, örgütsel bir politikaya dönüşünce, yukarıdaki orman masalında olduğu gibi mağdur bir kişiyle değil, bir grup (çete) ile mücadele etmek durumunda kalır. Mağdur, yöneticinin ve onun kurumsal desteğini arkasına alan avenesinin amansız bir hal alan başa çıkmak için umutsuzca çırpınır durur (www.canaktan.org).

Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbingin nedenleri, diğer bireyin sevimsiz gelmesi veya o bireye karşı duyulan kıskançlık, çekememezlik duyguları gibi çok çeşitli olabilir. Yukarıdan aşağıya mobbingin en yaygın ve en bilinen nedenleri şunlardır (Tınaz, 2008: 124-126):

- **Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi:** Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Amir, her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye, etkinliğini azaltmaya çalışır. Amir, kendine kurban olarak basit mekanik bir işte çalışan bireyi seçmişse, daima

daha çok iş isteyebilir. Onu tembellik veya yavaşlıkla suçlayabilir. Ancak kendinden emin bir tarzda çalışan; yaratıcılığı ve başarısı yaptığı işlerle kanıtlanan bir başka bireye duyduğu kıskançlık ve çekememezlik nedeniyle hain planlar kurmaya başlayabilir. Örneğin amir, astının yaptığı işi sahiplenir ve bunu, herkese kendi başarısıymış gibi göstermeye çalışır. Kıskançlık ve haset, kültür farkı gözetmeksizin insan ruhuna en fazla egemen duygulardan oldukları için böyle bir nedenden kaynaklanan mobbing olgusu, her kültürdeki işyerinde görülür. Ancak Türk kültürünün, gerçek özden ziyade görüntüye önem veren ve özellikle üst düzeylerdeki insanların başarıya ulaşmak için her yolu kendilerine hakmış gibi gördükleri bir toplumsal anlayışa sahip olmasından dolayı bu gibi durumların, ülkemizde, diğer ülkelere kıyasla daha fazla yaşandığı düşünülebilir.

- **Yaş Farkı:** Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir. Bu korkuyla hareket eden amir, örgütü için hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing sürecini başlatabilir. Bunun tam tersi bir durumun oluşması da mümkündür. Amir daha genç; ast daha yaşlı olabilir. Bu durumda amir, kendini deneyimsiz görebilir ve bundan ötürü komplekse kapılabilir. Açığını maskelemek veya bir şekilde üstünlüğünü göstermek amacıyla, kendinden daha yaşlı astına karşı katı ve güç beğenir bir tutum takınır.

- **Kayırma:** Kayırılan kişi, üst ya da ast olabilir. Kayırılan kişi, amir konumunda ise, arkasında onu koruyan birilerinin bulunduğundan emindir. Gücüne güvenmektedir ve istediği her şeyi yapmakta özgürdür. Karakteri, zekâsı, çalışkanlığı, fikirleri veya herhangi bir özelliği kendisine uymayan bir astıyla istediği gibi uğraşabilir. Ancak kurnaz olması gerekmektedir. Bu süreci başlatırken arkasındaki koruyucusunun gücünü de daima yanında hissetmelidir. Bu nedenle astı, arkasındaki koruyucuya yönelik düşmanca bir davranışa sevk edebilmek ve sanki ikisinin arasında hiçbir sorun yokmuş izlenimini yaratmak, mobbingi başlatmak için bulunabilecek en güzel

bahanedir. Bazen kayırılan kişi ast da olabilir. Bu durumda amirin mobbing uygulamak için bahanesi zaten hazırdır. Bu bireyin, bu konum için yeterli olmadığını veya bu işi hak etmediğini gösterecek tüm davranışları ardı ardına sergileyecektir.

- **Politik Nedenler:** Politika, iltimas ve kayırmaların yaşanması için çok geçerli bir nedendir. Ancak aynı zamanda, bir amirin, bir astına mobbing yapması için son derece geçerli bir neden oluşturma özelliğini de taşımaktadır. Özellikle ast ve üst, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse, mobbing ortamının oluşması son derece doğaldır. Yine Akdeniz kültürünün bir özelliği olarak bizim toplumumuzda da politikanın açıkça tartışılması yaygın bir alışkanlık olup, bir siyasal partinin üyesi olmak, bireye sosyal yaşamının pek çok alanında yarar sağlamaktadır. Politik görüşün işyerinde tartışılması, kültürden kültüre değişen bir özellik olduğuna göre bir kuzey veya orta Avrupa ülkesinde, (örneğin, bir Alman işyerinde çalışanlar arasında) politik bir tartışmanın yaşanmasına olanak yoktur.

2.7.2. Eşdeğerler Arasında Mobbing (Yatay Mobbing)

Eşdeğerler arasında veya yatay mobbingde mağdur, kendiyle aynı konumda bulunan iş arkadaşları, emsalleri arasından seçilmiştir. Bir işyerine yeni alınan, tayin edilen veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği veya uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Bu, genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker. Bir işyerine yeni gelen bireye yönelik kıskançlıklar, fısıltılar, ardından gizliden gizliye oynanan oyunlar, kendisine kurulan ufak tuzaklar zamanla kendini göstermeye başlar. Çoğu kez yeni gelen bireyin üstleri ve astlarının saldırganlığı ve dedikodularından da etkilenen eşdeğerler, yeni gelene karşı rekabet ve hoşlanmama duygularını birarada yaşamaya başlarlar. Önceleri örgüt içi biçimsel iletişimden çok, bireysel algılamaya ve duyarlılığa bağlı biçimsel olmayan iletişimden kaynaklanarak, adeta bilinçsizce başlatılan bu oyun, ilerde yol

açacağı büyük zararları hesaplamaksızın haksız önyargılarla ve yersiz sapkın korkularla devam eder (Tınaz, 2008: 132).

Yatay mobbingin çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir. Yatay mobbingin bazı nedenlerine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır (a.g.e: 139-142):

- **Rekabet:** İş arkadaşları arasında rekabet, dünyanın her yerinde, her kültürde mevcuttur. Hiçbir insan, bir diğerinin aynı değildir. Dolayısıyla motivasyon ve gereksinmeler hiyerarşisi kuramlarında da bilindiği üzere her bireyin gereksinmeleri, değerleri ve doğaldır ki kişiliği, karakteri başkalarınınkinden farklılık gösterecektir. Sosyal-psikolojik düzeyde bir gereksinme olan rekabet, yapıcı bir gereksinme olmasından ötürü normal olarak her insanda mevcuttur. Ancak diğer sosyal-psikolojik gereksinmelerde olduğu gibi bu gereksinmede de bireylerarası hissedilen yoğunluk farklıdır. Rekabet, kişinin öz yapısında gizli, genetik bir gereksinmedir. Kültürel koşullanmalardan ne ölçüde etkilendiğini kestirmek zordur. Ancak bilinen şu ki kişide mevcut rekabet gereksinmesi, bulunulan ortamın koşullarıyla bastırılabilir veya tetiklenebilir. Bu noktada önem kazanan, kültürden kültüre değişiklik gösteren ve kariyer yapma arzusunun arkasında yer alan motivasyondur. Bir kişi, çalışma yaşamında pek çok fedakârlıklar yaparak, hatta çeşitli ödünler vererek belli bir noktaya ulaşmış olabilir. Mesleğinde yükselme hırsı onu buraya itmiş olabilir. Bir başka kişi ise belki de iş yaşamında belli bir pozisyona ulaşmanın veya belli bir ücreti elde etmenin, sosyal yaşamda ve aile ortamında kendine sağlayacağı yararlardan kaynaklanan özel yaşamıyla ilgili motivasyondan güç alarak bu noktaya ulaşmış olabilir. Dolayısıyla rekabet gereksinmesi ve duygusunu çok güçlü olarak yaşayan kişi, çalışma yaşamında kendisine rakip olacağı duygusuna kapıldığı herhangi bir iş arkadaşına karşı haksız bir mobbing davranışını başlatıp acımasızca uygulayabilir.

- **Farklı Bir Bölgeden veya Kentten Gelmiş Olma:** Bu, kişilerarası tüm ilişki düzeylerinde görülebilecek bir coğrafi önyargı şeklidir. Ancak mobbing sürecinin gelişmesinin her an için olası olduğu işyerinde böyle bir önyargının yaşanmasının yaratacağı sonuçlar, çok tehlikeli ve zarar verici olabilir. Değişik bir bölgeden veya kentten gelmiş veya orada doğmuş kişiye karşı gelişen önyargı, ırk faklılığından kaynaklanan önyargıdan ayrı olarak değerlendirilmelidir. Önceleri hafif şakalar, iki kent ya da iki bölge arasındaki ortak yaşanmış ama iğneleyici öyküler, rekabetlerle nüktedan bir havada başlayan süreç, yavaş yavaş değişmeye başlar. Diğerini sanki ondan hoşlanıyormuşçasına sahte kabul ediş, zamanla yerini rahatsız edici ve tamamen iğneleyici çekişmelere bırakır. Kişinin geldiği veya doğduğu bölge ya da kent olumsuz yanlarıyla sık sık vurgulanır ve nihayet kişi, ait olduğu yerle özdeşleştirilir. Mağdurun, bir şekilde damgalanmış olması, mobbingin birinci belirtisidir. Bu tür bir önyargıdan dolayı ortaya çıkan mobbing sürecinin durdurulması çok zordur. Mağdurun doğum yerini, lehçesini, kültürünü, kısaca özünü değiştirmesine olanak yoktur. Bunlar, kişinin öz kültürüne bağlı gelişen sosyal yaşamının süreci içinde yapılanan kişiliğinin, bir parçası olarak edindiği özelliklerdir. Mağdurun, ortamı terk etmedikçe saldırılardan kaçmasına olanak yoktur. Mobbing süreci içerisinde rol alan herkes, saldırgan, mağdur ve izleyiciler, sürecin ancak mağdurun fiziksel olarak o işyerinden ayrılmasıyla sona ereceğini bilmektedir.

- **Irkçılık:** Farklı bir bölgeden gelmiş olma gibi ırkçılığa ilişkin önyargılar, aynı şekilde sürecin gelişmesine önayak olmaktadır. Sürecin temelinde, kültürel yönden tamamen farklı bir kişiye karşı tahammülsüzlük yatmaktadır. Farklı bir bölgeden gelmiş kişiye karşı uygulanan mobbing, başlangıçta bir oyun gibidir. Irkçılıktan kaynaklanan mobbingde ise başlangıçtan itibaren sergilenen son derece belirgin ve gerçek anlamda tehditkâr davranışlar yer almaktadır. Irkçılık, sadece ulusal veya kültürel farklılıklarla sınırlı kalmaz. Renk veya belli bir ırka mensup olmanın getirdiği somatik hatlar gibi fiziksel farklılıklara da yansıtılan bir olgu söz konusudur. Irkçılığın kurbanı olan kişi dışlanmakta, aşağılanmakta, onuru kırılmakta ve yok sayılmaktadır. Tüm

dünyada yaygın bir olgu olan ırkçılık, büyük bir olasılıkla insanları içgüdüsel olarak kendilerine benzeyenlere bağlanmaya; kendilerine benzemeyenleri ise reddetmeye iten genetik faktörlere bağlanabilir. Ancak ırkçılığı bu kadarla da sınırlandırmamak gerekir. Farklı giyim kuşamla veya abartılı makyajla işe gelen veya çok şık ve bakımlı insanların çalıştığı bir firmada giyimine ve kendine özen göstermeyen ya da özel yaşamı diğerlerininkinden çok farklı bir kişiye de ırkçılığın bir sonucu olarak, iş arkadaşları tarafından mobbing uygulanabilir. Irkçılığa bağlı mobbing, tamamen yaşanan toplumun kültürüyle birlikte çalışılan kurumun kültür ve değer yargılarına bağlı bir olgudur.

2.7.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing (Dikey Mobbing)

İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru mobbing, bir amirin yetkesi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkmaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda, mobbingciler genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri yöneticilerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi mobbing uygulayabilirler. Mobbingciler, mağduru, örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek maksadıyla, mobbingin en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar. Yöneticilerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra yöneticilerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlışlar yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarırlar, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin bildikleri herhangi bir bilgiyi yöneticilerine bildirmezler. Mağdur yönetici, günden güne daha fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz (Tınaz, 2008: 143).

Aralarında çok basit farklar bulunsa da, aşağıdan yukarıya doğru mobbingin kaynakları kültürler arasında pek farklılık göstermez. Gerçekten olgunun ortaya çıkış nedenleri arasında farklılık saptamak çok zordur. Örneğin, herhangi bir ülkede ve herhangi bir işletmede bir bölüme yeni bir müdür atanmış olsun. Böyle bir durumda bu pozisyona kendisinin atanmasını bekleyen bir başka kişinin yeni müdürden nefret etmesi kaçınılmazdır. Eğer bir kimse o pozisyona atanmayı bekliyorsa ve kendisine

göre hak etmediği halde bir başka kişi oraya atanmışsa, onun bu konudaki fikir ve düşüncelerini değiştirmek olanaksızdır. Hemen kendine yandaş aramaya koyulur. Yeni yöneticiye olan güvensizliğini onlara açıklar. Her fırsatta "onun yerinde ben olsaydım bu hataları yapmazdım", "bu problem çıkmamalıydı", "ben böyle davranmazdım" gibi sözlerle yandaşlarını toplar. Ancak aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusu, pek sık yaşanan bir mobbing çeşidi değildir. Özellikle ülkemiz gibi işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda çalışanların en büyük korkularından biri, işin yitirilmesidir. Bu nedenle kişinin, doğrudan üstüne yönelik bir aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusuna dahil olması kolay kolay mümkün olmamaktadır (a.g.e: 144).

2.8. MOBBİNGİN ETKİLERİ

Mobbing hedef seçilen kurbanı etkilemekle kalmayıp bağlı olduğu örgütü, mağdurun ailesi ve yakınlarını, içinde bulundukları toplum ve ülkeyi de etkilemektedir. Sonuçta bu süreçten en fazla etkilenen birebir mobbinge maruz kalan kişi ile mobbingin yaşandığı örgüttür (mobbingtez.blogspot.com).

Aşağıda mobbingin bireysel ve örgütsel etkileri kısaca değinilecektir:

2.8.1. Mobbingin Bireysel Etkileri

Leymann (1992) mobbingin mağdur üzerinde "dalga etkisi" (ripple efect) yaptığını savunmaktadır. Çünkü zihinsel yıpranma olarak başlayan yıldırma sendromunun etkileri, kişinin fiziksel sağlığı ve sosyal çevresiyle ilişkilerine kadar yansımaktadır (Bingöl, 2007: 109).

Bir şirketin orta düzey yöneticisi olan Eren Bey 46 yaşındadır. Uzun süredir uykusuzluk şikâyetlerinden dolayı tedavi görmektedir. Eren Bey yaşadığı sıkıntıları "Uykuya dalabilmek için mutlaka ilaç almam gerekiyor, son 3 aydır ilaç kullanmadan uyuyamadım. Çünkü iş yerinde patronum da dâhil olmak üzere çalışanlar arkamdan konuşuyor ve benimle dalga geçiyorlar. Patronum sürekli beni yıldırmaya çalışıyor ve yaptığım küçük hatalarda bile beni azarlıyor." diyerek açıklıyor.

Sabah uyandığında gözünü açar açmaz aklına ilk gelen "Kim bilir bugün ne için fırça yiyeceğim?" ya da "Arkamdan neler konuşacaklar?" gibi düşünceler oluyor. Son 3 ay içerisinde 5 kilo aldığını belirten Eren Bey, eskiden yapmaktan zevk aldığı aktivitelere katılmaktan zevk almadığını ve eşinin kendisine tahammül edemediği için evi terk ettiğini söyledi. Çok sıkıntılı olduğunu, hatta kendisini öldürmeyi düşündüğünü hatta zaman zaman öfkesinden dolayı patronuna zarar vermek istediğini söylüyor. Hatta bu amaçla silah taşımayı da düşündüğünden bahsediyor. İntihar düşünceleri olduğunu söyleyen Eren Bey, patronun ve iş arkadaşlarının bu tavrından dolayı bazen onları öldürmek için silah taşımak istediğini söylüyor.

Eren Bey' in bu durumu iş yerinde yaşanan, sürekli devam eden yıldırma ve yıpratma biçimi olan mobbingin yol açtığı psikolojik sorunlara örnektir (www.psikolojimagazin.com).

Mobbing sürecinde tekrarlayan duygusal saldırılar sürekli ve belli bir periyotta gerçekleşmektedir. Mobbing yavaş yavaş oluşmakta ve aynı insan vücudundaki yanık dereceleri gibi kişiler üzerinde farklı zararlı etkilere neden olmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 111-112).

Birinci derece mobbing: Birinci derece mobbing eyleminde çalışanlar, normal stresin sonuçları kadar etkilemektedir. Bu duruma normal stres yönetim teknikleri geçici çözümler üretebilmektedir. Fakat mobbing sürecinin sürekli ve yaygın etkileri söz konusu olduğunda bu çözümler tamamen yetersiz kalmaktadır.

İkinci derece mobbing: İkinci derece mobbing eyleminde kişilerin uzun süre mobbing eylemlerine maruz kaldıkları görülmektedir. Sağlık problemleri çalışanın işini etkilemeye başlamakta ve tıbbi yardım gerektiği sinyalleri başlamaktadır.

Üçüncü derece mobbing: Üçüncü derece mobbing eylemlerinde ise çalışan iş yapamaz hale gelmektedir. Çalışanın savunma merkezleri yok olmuştur. Bunun sonucunda da tıbbi ve psikolojik yardım zorunlu hale gelmektedir.

Tablo 2.4: Mobbing Eyleminin Etki Dereceleri

1.DERECE	2.DERECE	3.DERECE
-Ağlama, -Uyku bozuklukları, -Alınganlık, -Konsantrasyon bozukluğu.	-Yüksek tansiyon, -Kalıcı uyku bozuklukları, -Konsantrasyon bozukluğu, -Aşırı kilo alma veya verme, -Depresyon, -Alkol ve ilaç alışkanlığı, -İşyerinden kaçma (Sık sık işe geç kalma, işe gitmeme veya hastalık izinleri), -Alışılmadık korkular (Ortada hiçbir neden yokken uçma, araba sürme ya da yalnız kalma korkusu).	-Şiddetli depresyon, -Panik ataklar, -Kalp krizleri, -Diğer ciddi rahatsızlıklar, -Kazalar, -İntihar girişimleri, -Üçüncü kişilere yönelik şiddet.

Kaynak: Özler ve Mercan, 2009: 111

Tınaz (2008), mobbing mağdurlarına ilişkin sonuçları üç farklı grupta ele almıştır:

- **Ekonomik Sonuçlar:** Ruhsal ve fiziksel sağlığın iyileştirilmesi amacıyla yapılan tedavi harcamaları ve işin yitirilmesi sonucunda düzenli gelirin kaybı.

- **Sosyal Sonuçlar:** Sosyal imajın zedelenmesi, depresif davranışları nedeniyle kişinin arkadaşları tarafından terk edilmesi, mesleki kimliğini yitirmesi ve aile içinde de zamanla "başarısız, elindekileri kaçırmış bir kişi" olarak algılanması.

- **Ruhsal ve Fiziksel Sağlığa İlişkin Sonuçlar:** Depresyon, anlamsız korkular ve heyecanlar, yüksek tansiyon, taşikardi (kalbin atım sayısının 100'ün üstünde olması (www.sagliksal.net)), dikkati toplayamama, ellerin terlemesi ve titremesi, baş ve sırt ağrıları, mide-bağırsak rahatsızlıkları, terkedilmişlik

duygusu, iştahsızlık, zayıflama, özgüven ve özsaygının yitirilmesi, deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar vb. Daha ağır olgularda, travma sonrası stres bozukluğu.

Travma Sonrası Stres Bozukluğu (PTSD), şiddetli korku, kontrol kaybı ve ölüm tehlikesi gibi travmatik hadiseler geçirmiş kişilerde oluşabilen bir semptomdur. Doğal felaketler, savaş, fiziksel ya da cinsel saldırı, hatta ani ve şiddetli hastalıklar, bu tür hadiselerdir. Pek çok uzman, bazı bireyleri PTSD'ye karşı daha hassas kılan, kişilik tipi, evvelce başka travmalar geçirmiş olmak ve sosyal desteğin mevcudiyeti gibi faktörler olduğuna inanmaktadır. PTSD, kronik ağrı, madde kullanımı, anksiyete, depresyon ve intihara sebep olabilmektedir (www.genelsaglikbilgileri.com).

Western Washington Üniversitesi profesörlerinden sosyal psikolog Gary Namie'ye göre (www.genbilim.com), mobbing mağdurlarının %41'i bunalıma giriyor, kadınların %31'i, erkeklerin %21'i PTSD teşhisiyle bir kez daha işyerine dönemeyerek çalışamaz olmaktadır. Tam anlamıyla çalışanın kuruma ve topluma olan katkısı sıfırlanmaktadır**.**

11.01.2011 tarihinde milliyet.com.tr'de yayınlanan bir habere göre; Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Hatice Özyıldız Güz, işyerindeki mobbingin intihara neden olabileceğini, işyerlerindeki psikolojik şiddet (mobbing) ile çalışanların istifa etmelerinin sağlanmaya çalışıldığını söylemekte; Prof. Dr. Özyıldız Güz, mobbingin sürekli olması halinde kişiyi intihara sürükleyebileceğini vurgulayarak, "Uluslararası araştırmalar, çalışma yaşamlarının bir döneminde çalışanların yüzde 25-50 arasındaki bölümünün yıldırma davranışıyla karşılaştığını göstermektedir" demektedir.

Prof. Dr. Hatice Özyıldız Güz, Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre günümüzde işyerlerinde karşılaşılan en önemli sorununun mobbing olduğunu söyleyerek: "İşyerinde psikolojik şiddete maruz kalan kişiye, haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, duygusal istismar gibi

davranışlarda bulunulur. Psikolojik şiddeti uygulayan kişi, çalışanı başkalarının yanında küçük düşürür, utandırır, bağırır ve aşağılar."

"Bu kişiler farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören ya da göstermek isteyen, aşırı denetleyici ve kıskanç olur. İşyerlerinde bu tür psikolojik şiddete uğrayan kişilerde stres oluşur. Yaşadıkları bu stres de özel yaşamlarını olumsuz etkiler, sağlık sorunlarının oluşmasına neden olur. Kendisine mobbing uygulanan kişinin çalışma motivasyonu düşer. Duygusal saldırıya karşı her sabah işe gerilimle gelir. Daha çok hata yapar. Kişide sinirlilik, panik ataklar, depresyon ve intihara varan ruh sağlığı bozuklukları doğurur. Ayrıca migren ve baş ağrısı, yorgunluk ve sık sık halsizlik duyma, uykusuzluk, kabus görme, erken uyanma veya yorgun uyanma, dinlenememek, takıntılı hal, konsantrasyon ve dikkat toplayamama gibi sorunlar yaşayabilir."

Mobbing bulunan işyerinde verimliliğin düştüğünü ve ekip çalışmalarının imkânsız hale geldiğini kaydeden Prof. Dr Hatice Özyıldız Güz, uluslararası araştırmaların, çalışma yaşamlarının bir döneminde çalışanların yüzde 25-50 arasındaki bölümünün yıldırma davranışıyla karşılaştığını gösterdiğini hatırlatarak:

"Özellikle ekonomik krizin yaşandığı dönemlerde işyerlerinde psikolojik şiddetin artması dikkat çekicidir. Çalışanlar, karşı karşıya kaldıkları psikolojik baskı ve zorbaca eylemler sonucu istifaya zorlanmaktadır. Bu durum çalışanlarca da kanıksanmakta şikâyet konusu yapılmamaktadır. Böylece, yıldırma eylemleri işten çıkarma tazminatından kurtulmanın aracı olarak görülmekte ve işten çıkarma, ülkemizde yıldırma sürecinin ilk amacı durumuna gelmektedir." diyerek mobbingin bireyler üzerindeki etkilerini ifade etmiştir (saglik.milliyet.com.tr).

2.8.2. Mobbingin Örgütsel Etkileri

Mobbing olgusunun, kişi üzerinde olduğu kadar işletme üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Bu nedenle bir işveren, mobbingin işletmesine vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilse ve ortaya çıkması olası sonuçlara ilişkin bilgilerle donanmış olsa, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna son vermek için süratle elinden geleni yapacaktır. İşveren açısından ortaya çıkan hasarlar,

öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında ağır sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır (Tınaz, 2008: 159).

Bazı işletmelerde işverenler veya üst yöneticiler, mobbing sendromunun pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilirler. Bazıları mobbingi, bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa mobbing, bir işletmenin başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bedel o kadar ağırdır ki işletme, bunu kendi hayatıyla ödemek zorunda kalabilir (a.g.e: 161).

Tınaz (2008), mobbingin örgütlere getirdiği etkileri ikiye ayırmış ve bunlardan bazılarını şu şekilde belirtmiştir:

- **Örgüte olan psikolojik maliyetler**: Bireyler arasında anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, örgüt kültürü değerlerinde çöküş, genel saygı duygularında azalma, güvensizlik ortamı, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması.

- **Örgüte olan ekonomik maliyetler**: Hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet, işten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, erken emeklilik ödemeleri, yasal işlem ve/veya yasaların getirdiği maliyetler.

Mobbingle mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farkındalığın artırılmasıdır. Bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir işyeri kültürü oluşumunu sağlamak, mobbing davranışının ortaya çıkışını en aza indirgemeye yardımcı olacaktır (Tınaz, 2008: 161-163).

2.9. MOBBİNGLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Mobbing, bir kez uygulanılmaya başlandığında ve ileri evrelere ulaşıldığında çaresinin bulunmasına ve bireyde, örgütte ve toplumda yarattığı hasarların müdahalesine çok geç kalınmış bir terör süreci olması nedeniyle, mobbingle mücadeleye destek verecek olan ve uygulamaya geçirilmesi gereken iki eylemden söz edilebilir: *Önlem alma* ve *bilgilendirme* (Tınaz, 2008: 187).

Mobbingle mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Ancak bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekmektedir. Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılması için yapılacak çalışmalar önem kazanmaktadır. İşyerlerinde uygulanan psikolojik terörün önlenmesi ve/veya ortadan kaldırılması için yapılacak girişimlerin alanı, sadece örgütlerle sınırlı bırakılmamalı, konuyla ilgili toplumun, tüm organlarıyla bilgilendirilmesine çalışılmalıdır (a.g.e: 188).

Mobbing her örgütte veya her türlü örgütte ortaya çıkabilir. Bireyler mobbing davranışlarında bulunabildikleri gibi günün birinde mobbing mağduru da olabilirler. Bunun için mobbing önleme, yönetme ve mücadele yöntemleri hem örgüt hem de bireyler tarafından uygulanmalıdır. Mücadele etmenin bir yolu da hem yöneticilerin hem de bireylerin bu konunun öneminin farkında olmalarını sağlamaktır.

Mobbing davranışlarını önlemede en önemli adım, örgütlerde zamanında önlemler almak, örgüte ve çalışanlara zarar vermesini engellemektir. Mobbingle mücadele konusunda öneriler aşağıda özetlenmiştir (Kırel, 2007):

- Örgütün kültürel yapısı oluşturulmalı, kültürel değerler çalışanlar tarafından benimsenmeli,
- İşyeri mobbing eğilimleri ve bu eğilimleri etkileyen faktörler saptanmalı,
- İş tanımları yapılmalı, çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenmeli,

- Örgütlerde stres yaratıcı ortamlar ortadan kaldırılmalı (Eşit kariyer fırsatları, adaletli ücret politikalarının, iş güvenliğinin sağlanması, yıkıcı rekabetin azaltılması gibi),
- Etkin, güvenli, konusunun uzmanı yöneticilerle çalışılmalı,
- Sürekli eğitim programlarından yararlanmalı (Stres, Mobbing, Kişisel Gelişim Eğitimleri gibi),
- Örgütlerde uzman rehberler, psikologlar çalıştırılmalı,
- Örgütlerde etik kodlar oluşturulmalı ve çalışanların etik değerleri içselleştirmeleri sağlanmalı,
- İletişime önem vererek, sık sık yüz yüze iletişim kurabilecekleri ortam yaratılmalı,
- İşe alım ve yerleştirme sürecinde kişilik iş uyumuna dikkat edilmeli,
- Mobbing davranışının örgüte olan maliyetleri belirlenmeli,
- Mobbingi önleyici hukuki tedbirler alınmalı ve mobbing mağdurları hukuken korunmalıdır.

Mobbing kavramı ve mobbingle mücadeleye yönelik öneriler 28 Ocak 2011 Cuma günü yayınlanan bir habere göre (bianet.org) Meclis gündemine taşınmıştır. Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Kadın-Erkek Fırsat Eşitliği Mobbing Alt Komisyonu Başkanı Safiye Seymenoğlu, Türk Dil Kurumu'nun iş yerinde taciz ve psikolojik baskı olarak bilinen mobbinge “bezdiri” karşılığını uygun bulduğunu açıklamıştır.

TDK, "bezdiri" kelimesinin karşılığını ise "İşyerlerinde, okullarda ve benzeri topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp çalışmalarını düzenli olarak engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme" olarak ifade etmiştir.

TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu bünyesindeki Mobbing Alt Komisyonu, mobbing mağdurlarını dinlemiş, toplantıda Mobbingle Mücadele Derneği Başkanı Hüseyin Gün, Başbakanlığa bağlı bir "Mobbingle Mücadele Kurumu" oluşturulmasını istemiştir.

Mobbingi bir insan hakları sorunu olarak tanımlayan Gün, kamu ve özel sektör ayrımı yapılmadan her çalışanın bu konuda bilinçlendirme eğitimine tabi tutulması gerektiğini söyleyerek, mobbing uygulayan kişilere psikolojik tedavi uygulanması gerektiğini de belirtmiştir.

Türk Ceza Kanunu'nda mobbing cezasının alt sınırının 2,6 yıl hapis ve 10 bin lira para cezası olarak belirlenmesi gerektiğini savunan Gün, mobbing suçu işleyen çalışanın amirinin de cezalandırılmasının caydırıcı bir uygulama olacağını söylemiştir.

Gün ayrıca, mobbing soruşturmalarının bağımsız olarak kurum dışından yürütülmesini, mobbinge neden olan kıdem ve ihbar tazminatlarının başka bir havuzda toplanarak çalışanlara verilmesini de önermiştir. Mobbingin "iş kazası" ve "meslek hastalığı" kapsamına alınmasını isteyen Gün, mağdurlara hem dava açabilme hem de aynı konuda şikayette bulunabilme imkanı getirilmesi gerektiğini de dile getirmiş; ayrıca, mobbingin bir iftira aracı olarak kullanılmasının önüne geçilebilmesi için mobbing iddiasının gerçek dışı çıkması halinde cezai yaptırıma başvurulmasını da önermiştir (bianet.org).

2.9.1. Mobbingle Bireysel Mücadele Yöntemleri

1995'lerde Neuberger, örgütlerde mobbing sendromunun yaygınlaşması durumunda etkili önleme ve müdahale yöntemlerinden örgütsel ve bireysel ayrımın önemi üzerinde durmuştur (Kırel, 2007).

İşyerinde mobbingle başa çıkmak için seçilecek üç yol vardır. Her tür baskı ve yıldırma eylemleri karşısında insanlar genellikle üç tür tavır sergilerler. Aşağıda mobbing karşısında gösterilecek bu üç tür tutum ve davranışa yer verilmiştir (Cüceloğlu, 1992: 449):

- **Psikolojik Şiddete Anlayış Gösterme:** Psikolojik şiddetle mücadele etmenin diğer bir yolu, karşı savaş vermektir. Karşı savaş verme durumunda asla mobbingcinin yöntemi seçilmemelidir. Daha önce de belirtildiği gibi, mobbingci her tür etik dışı yolla saldırabilir. Kurban ise dürüst, onurlu, erdemli, ilkeli ve güvenilir olduğu için kurban seçilmiştir. Bu nedenle mobbingcinin yöntemine başvurmak mağduru haklı iken haksız, güçlü iken zayıf bırakır.

- **Karşı Savaş Verme:** Kurban, mobbingcinin yöntemiyle, onunla başa çıkamayacağını bilmelidir. Burada ortaya konacak temel strateji, kendini psikolojik şiddetin kurbanı yapan değerlerini sorgulamadan, onlara daha fazla sarılmak ve istikrarlı bir kişilik ortaya koymaktır. Onurlu, erdemli ve sağduyulu tepkiler göstermelidir. Kurban, ahlak ilkeleri ve yasaya uygun davranışlarla mobbingciyi sıkıştırmalıdır. Mağdur köşesine çekilerek, yalnızlığı seçme yoluna gitmemeli, sosyal destek bulma çabası içinde olmalıdır.

- **Geri Çekilme:** Diğer bir mücadele yöntemi olan geri çekilme taktiği, mobbingciyle kendi gücü arasında farkın fazla olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olmalıdır. Zafer her zaman savaşılarak elde edilmez; savaşmadan kazanılan büyük zaferler de vardır. Eğer savaşmadan kazanılan bir zaferle sonuçlanacak ise geri çekilme en etkili strateji olur.

  İşyerinde psikolojik şiddetle bireysel başa çıkmada mağdur "kendi içine kaçma" şeklinde bir yaklaşımı asla göstermemelidir. Diğer insanlarla ilişki kurmaktan kaçınma, şizofreni belirtisidir. Bu belirtileri gösterenler kendi iç dünyalarına kaçarak, diğer insanlarla konuşmaktan, etkileşim kurmaktan kaçarlar kendi iç dünyaları onların yaşamlarının merkezi olarak gelişir. Kendi kendilerine konuşma, gülme, gözlerin dalıp gitmesi iç dünyaya sığınmanın sonucudur.

Mobbingle bireysel olarak başa çıkmak için mağdur, öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini artıracak çabalar içinde olmalıdır. Bu amaçla atılabilecek bazı adımlar şunlar olabilir (İmirlioğlu, 2009: 29):

- **Özsaygının Geliştirilmesi:** Ne kadar kendiniz olabiliyorsanız, mobbinge karşı koyma yeteneğiniz o oranda yüksek olacaktır.
- **Denge Bölgeleri Oluşturmak:** Her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, mağdurun kendini güvende hissettiği ortamdır.
- **Mesleki Beceri ve Nitelikleri Geliştirmek:** Kendimize olan güveni artırır.
- **Ruh Sağlığını Korumak:** Gerilimi azaltıcı önlemleri uygulamaktır.
- **Algılama Stratejilerini Güçlendirmek:** Direncin ölçüsü arttıkça, mobbing daha az hissedilir.
- **Değerleri Açıklamak:** Mağdur, değerleri nedeniyle kurban seçildiğini unutmamalıdır. Değerlerinden vazgeçerek, bu saldırıları ortadan kaldıramaz. En güçlü silah sahip olduğumuz değerlerimizdir.

2.9.2. Mobbingle Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Örgütlerde mobbingin ortadan kaldırılması için öncelikle bu eyleme neden olan faktörlerin iyi bir şekilde araştırılması, daha sonra örgütlerin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesi ve zayıf yanlarını güçlendirici önlemlerin alınması gerekmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 121).

Örgütte mobbing yapılıyor mu? Aşağıda verilen sorulara çoğunlukla evet cevabı alınıyorsa, örgütlerde mobbinge ilişkin önlem alınmasına ihtiyaç vardır (Kırel, 2007):

- Örgütte bir sorun çıktığında, sorumluluk hep aynı kişiye mi yükleniyor?
- Önemli görevleri üstlenen çalışanlarda ani işten ayrılmalar var mı?

- Genel olarak işgören devir hızı yüksek mi?
- Çalışanlar sık sık izin kullanıyorlar mı?
- Çalışanlarda genel olarak bir mutsuzluk gözleniyor mu?
- Bugün sorun çıkardığı düşünülen çalışanın daha önceki performansı yüksek miydi?
- Özellikle yöneticiler bulundukları mevkii için yeteneksiz ve deneyimsiz mi?
- Çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği eksikliği var mı?

Mobbing ciddi bir yönetim sorunudur ve her tür örgütte görülebilir. Önemli olan örgütlerin mobbingi yönetme yeteneğinin olmasıdır. Çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisi yanında kalifiye elemanların kaybı, verimlilikte düşüş, eğitim giderleri, işe alım ve uyum çalışmaları, motivasyonu artırmak için yapılan çalışmalar işletmeler için büyük maliyetler getirmektedir. Örgütte yaşanabilecek psikolojik saldırıları ortadan kaldırmak veya başlamasını önlemek için en önemli görev yöneticilere düşmektedir.

Mobbingle mücadele edebilmek için yöneticilere şunlar önerilebilir (www.bilka.org.tr):

- En önemli konu hiyerarşik yapıda ve görev tanımlarında belirsizliklerin ortadan kaldırılmasıdır. Görev tanımları, yetki ve sorumluluklar ikileme neden olmayacak şekilde yeniden gözden geçirilmelidir.
- Çalışanların bir üst kademeye ilerlemesinin çok güç olduğu yapılarda da aynı durum söz konusudur. Bu durumun yarattığı baskı, çalışanların kariyer basamaklarında ilerlemek için güç gösterilerinde bulunmaları gerektiğine inanmalarının yolunu açmaktadır.
- Organizasyondaki zayıf iletişim kanalları da mobbing ortamına destek verebilmektedir. Örneğin, "açık kapı" iletişim politikasına yer vermeyen bir

şirket, mobbing karşısında daha savunmasızdır. Çünkü bir sorun ortaya çıktığında ya kimse bu konu hakkında konuşmamakta ya da konuşulduğunda sesleri duyulmamaktadır.

- Mobbingci, kurbanına karşı yönetimi kendi tarafına çekmeye çalışacak, bunun için de sık sık yöneticisine kurbanını kötüleyecektir. Yönetici bunun bir mobbing durumu olduğunu fark ettiğinde iki tarafa da aynı uzaklıkta durabilir. Mobbingciyi desteklemezken mağdura da yardım etmez, tarafsız kalmaktadır. Bu durum mobbing için bir çözüm değildir. Mobbingci yönetimden destek alamayacağını anlar, başka bir yol bulmaya çalışır.

- Başka bir yöntem de çatışma yaşayan gruplar için ortak bir amaç oluşturmaktır. Yönetici bir hedef gösterip, beraber çalışmalarını isteyebilir. Tarafların daha önemli ve kapsamlı bir amaç için biraraya gelmeleri ve yardımlaşmaları sağlanır.

- Taraflar arasındaki problemi çözmeye çalışabilir. Yönetici, tarafları yüz yüze getirerek, sorunları açık olarak ve ayrıntılı olarak tartışılmasını sağlar.

- Taraflar üzerinde statüsünden kaynaklanan güç ve otorite uygulayabilir. Ancak bu yöntemin uzun süreli kullanımı tüm çalışanlar için motivasyonu düşürebilecektir.

- Performans değerlendirme sisteminin adalet ve güvenilirliğinden emin olunmalıdır.

- Personel, yöneticisinin problem çözme becerisine ve adalet anlayışına güvenirse problemlerini rahatça paylaşacaktır.

- İşe alımlarda kişilerin iş ile ilgili yetkinlikleri dışında kişilik özellikleri, iletişim becerilerine ve duygusal zekâ seviyelerine de önem verilmelidir.

Çalışanların görev yerlerini değiştirme, işten çıkarma, mobbingciyi cezalandırma gibi yöntemler de uygulanabilir ancak hiçbiri mobbing için en kesin çözüm değildir. Yönetici, mobbinge karşı nasıl bir tutum izleyeceğini belirlemeden

önce mevcut durumu iyi analiz etmelidir. Hangi yöntemi uygulayacağı koşullara göre farklılık gösterebilir. İçinde bulunulan durumda hangi yöntemin en fazla verim sağlayacağını tespit etmelidir. Yöneticiler unutmamalıdır ki "çalışanlar yöneticilerinin adalet anlayışına ve yönetim becerilerine güvenmelidir" (www.izgoren.com).

Mobbingle mücadelede bireysel ve örgütsel mücadele yöntemlerinin yanı sıra aile desteği ve dini inanç da bireyin psikolojik şiddetten kaynaklanan sıkıntılarını azaltmada önemli bir etkendir (Weber ve Cummings, 2003).

Mağdurun ailesi ve arkadaşları sorunu ciddiye almalıdır. Mağdur paylaşmak istemiyorsa paylaşması için ikna edilmelidir. Problem paylaşıldığında ise sabırla dinlenilmeli, asla küçümsenmemeli ve alay edilmelidir. Problemin çözümü için neler yapılabileceğine dair aile üyeleri katkıda bulunmalıdır. Mağdurun öncelikle sükûneti sağlanmalı ve sağlıklı düşünmesine yardımcı olunmalıdır. Hiçbir problemin kalıcı olmadığı, her şeyin mutlaka geride kalacağı anlatılmalıdır. Mağdura umut ve cesaret aşılanmalıdır (Gün, 2009: 268).

Mobbingle etkili bir şekilde baş edebilmek için bazı öneriler şunlardır (www.bilka.org.tr):

- Mobbingin kapsam ve sınırları açık ve net olarak belirlenmelidir.
- Bu yöndeki ihlaller ceza hukuku kapsamında suç olarak değerlendirilmelidir.
- Mobbinge uğrayan kişilerin uğradıkları maddi ve manevi zararların giderilmesi yönünden ilgili kanunlarda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- İş ve çalışma hukuku kapsamında mobbinge uğrayan çalışana derhal fesih hakkı ile birlikte diğer tazminatlardan hariç olmak üzere cezai şart mahiyetinde caydırıcı bir “mobbing tazminatı” ödenmesi konusunda ilgili kanunlarda düzenlemeler yapılmalıdır.
- Mobbingi özendirir mahiyette yazılı ve görsel yayınların yapılması engellenmelidir.

- Türkiye, kadınların işgücüne katılımı açısından %25,4 ile OECD ülkeleri içinde en düşük orana sahiptir. Çeşitli yasal ve pratik önlemlere rağmen, cinsiyet ayrımcılığı ülkemizde bir problem olarak kalmaya devam etmektedir. İşyerlerinde ve işe girişlerde, cinsiyet, ırk veya etnik köken, din veya inanış, özürlülük, hükümlülük, yaş ve cinsel eğilim sebebiyle yapılan ayrımcılığın herhangi bir açığa yer bırakılmadan düzenlenmesi gerekmektedir.

- Mağdurun, baskı gördüğü işyerinden ayrılmasıyla gördüğü maddi zararın tazmini gerekmektedir. Tazminat olarak uygun görülen miktarın belli bir oranı zorbadan, diğer kısmı ise işyerinden alınırsa, bu yaptırımın etkisiyle, mobbing daha çabuk kontrol altına alınacaktır.

- İşyerlerinde, Uluslararası Af Örgütü (UAÖ) Türkiye Şubesi'nde çalışan kişileri korumak için hazırlanan ''İş Yerinde Tacizi ve Baskıcı Davranışları Önleme Politikası'' benzeri uygulamaların başlatılması ve denetlenmesi sağlanmalıdır. Denetleme kadar yasal yaptırımların caydırıcılığı da gözönüne alınarak, yasalardaki boşluklar doldurulmalıdır.

- Ülkemizde mobbing olgusuna yönelik duyarlılık ve önlem alma faaliyetlerinin artırılması ile mobbing kurbanlarına maddi ve manevi yardım sunabilmek için yapılan çalışmalar, son yıllarda artarak devam etmektedir. Bilim insanları, sağlıkçılar, sendikalar, hukukçular, sosyologlar, psikologlar ve mağdurlar, mobbing konusunda, araştırmalarıyla, çalışmalarıyla, yayınlarıyla, internet siteleriyle, kitap ve röportajlarla görüş ve düşüncelerini açıklayarak, mobbing kavramının herkes tarafından anlaşılması için çaba sarf etmektedir. Ancak bu çalışmaların sistemli bir şekilde yapılması gerekmektedir.

- Mobbing ile ilgili bakanlık ve kurumlar birbirleriyle irtibatlı olmalı, çalışmalar, oluşturulacak ortak bir birim aracılığıyla daha sistemli yürütülmelidir.

- İşyerlerinde yapılacak eğitim çalışmaları ve toplantılarla, çalışanların ve işverenlerin mobbing konusunda bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır.

- Belirli şartları taşıyan işyerlerinde, daha verimli bir çalışma ortamı hazırlanmasını destekleyecek bir unsur olarak psikolojik danışmanlık birimi oluşturulmalı ve mobbing konusunda eğitim almış psikolog bulunması zorunlu tutulmalıdır.

2.10. YASAL DAYANAKLAR

Bir işyerinde çalışan insanların sağlığı yapılan işten daha önemlidir. Bu sağlık iki boyutludur; bedensel sağlık ve ruhsal sağlık. Bedensel sağlık önemlidir ancak ruh sağlığı bundan daha önemlidir. Aklını kullanamayan insan bedenini kullanamaz. Buna rağmen ülkemizde işçilerin ve diğer kamu personelinin işyerinde psikolojik sağlığının korunmasına yönelik bir mevzuat bulunmamaktadır. Türkiye'de sadece işçilerin bedeni sağlığının korunmasına yönelik olarak çıkarılmış olan bir İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü bulunmaktadır. Diğer kamu görevlileri için ne beden sağlığını ne de ruh sağlığını korumaya yönelik herhangi bir hukuki düzenleme mevcut değildir. İşyerine psikolojik olarak sağlıklı girip sağlığını kaybeden çalışanların durumu da aynen meslek hastalığı gibi kabul edilmeli ve gerekli tedbirler alınmalıdır. Mobbing, insan haklarının korunması bakımından da üzerinde durulmalı ve ciddiye alınmalıdır (Gün, 2009: 199).

2.10.1. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 10 Aralık 1948 tarih ve 217 A (III) sayılı kararıyla ilan edilmiştir (tbmm.gov.tr).

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin mobbing konusuyla doğrudan ilgili maddeleri aşağıya aynen alınmış olup; bu hükümler mobbing konusunu doğrudan düzenlememekle birlikte, insanın beden sağlığının korunması yanında ruh sağlığının korunmasına atıfta bulunması nedeniyle konuyla ilgili görülmüştür (Gün, 2009: 200).

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu;

İnsanlık topluluğunun bütün bireyleriyle kuruluşlarının bu Bildirgeyi her zaman gözönünde tutarak eğitim-öğretim yoluyla bu hak ve özgürlüklere saygıyı geliştirmeye, giderek artan ulusal ve uluslararası önlemlerle gerek üye devletlerin halkları ve gerekse bu devletlerin yönetimi altındaki ülkeler halkları arasında bu hakların dünyaca etkin olarak tanınmasını ve uygulanmasını sağlamaya çaba göstermeleri amacıyla tüm halklar ve uluslar için ortak ideal ölçüleri belirleyen bu İnsan Hakları Evrensel Bildirgesini ilan eder.

Madde 1- Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler, birbirlerine karşı kardeşlik anlayışıyla davranmalıdırlar.

Madde 2- Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya başka bir görüş, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğuş veya herhangi başka bir ayrım gözetmeksizin bu bildirge ile ilan olunan bütün haklardan ve bütün özgürlüklerden yararlanabilir. Ayrıca, ister bağımsız olsun, ister vesayet altında veya özerk olmayan ya da başka bir egemenlik kısıtlamasına bağlı ülke yurttaşı olsun, bir kimse hakkında, uyruğunda bulunduğu devlet veya ülkenin siyasal, hukuksal veya uluslararası statüsü bakımından hiçbir ayrım gözetilmeyecektir.

Madde 3- Yaşamak, özgürlük ve kişi güvenliği herkesin hakkıdır.

Madde 4- Hiç kimse kölelik veya kulluk altında bulundurulamaz, kölelik ve köle ticareti her türlü biçimde yasaktır.

Madde 5- Hiç kimseye işkence yapılamaz, zalimce, insanlık dışı veya onur kırıcı davranışlarda bulunulamaz ve ceza verilemez.

Madde 6- Herkesin, her nerede olursa olsun, hukuksal kişiliğinin tanınması hakkı vardır.

Madde 7- Herkes yasa önünde eşittir ve ayrım gözetilmeksizin yasanın korunmasından eşit olarak yararlanma hakkına sahiptir. Herkesin bu bildirgeye aykırı

her türlü ayrım gözetici işleme karşı ve böyle işlemler için yapılacak her türlü kışkırtmaya karşı eşit korunma hakkı vardır.

Madde 8- Herkesin anayasa ya da yasayla tanınmış temel haklarını çiğneyen eylemlere karşı yetkili ulusal mahkemeler eliyle etkin bir yargı yoluna başvurma hakkı vardır.

Madde 9- Hiç kimse keyfi olarak yakalanamaz, tutuklanamaz ve sürgün edilemez.

Madde 10- Herkesin, hak ve yükümlülükleri belirlenirken ve kendisine bir suç yüklenirken, tam bir şekilde davasının bağımsız ve tarafsız bir mahkeme tarafından hakça ve açık olarak görülmesini istemeye hakkı vardır.

Madde 11- Kendisine bir suç yüklenen herkes, savunması için gerekli olan tüm güvencelerin tanındığı açık bir yargılama sonunda, yasaya göre suçlu olduğu saptanmadıkça, suçsuz sayılır.

Madde 12- Kimsenin özel yaşamına, ailesine konutuna ya da haberleşmesine keyfi olarak karışılamaz, şeref ve adına saldırılamaz. Herkesin bu gibi karışma ve saldırılara karşı yasa tarafından korunmaya hakkı vardır.

Madde 18- Herkesin düşünce, vicdan ve din özgürlüğüne hakkı vardır. Bu hak, din veya topluca, açık olarak ya da özel biçimde öğrenim, uygulama, ibadet ve dinsel törenlerle açığa vurma özgürlüğünü içerir.

Madde 19- Herkesin düşünce ve anlatım özgürlüğüne hakkı vardır. Bu hak düşüncelerinden dolayı rahatsız edilmemek, ülke sınırları söz konusu olmaksızın, bilgi ve düşünceleri her yoldan araştırmak, elde etmek ve yaymak hakkını gerekli kılar.

Madde 23- 1. Herkesin çalışma, işini serbestçe seçme, adaletli ve elverişli koşullarda çalışma ve işsizliğe karşı korunma hakkı vardır.

2. Herkesin, herhangi bir ayrım gözetmeksizin, eşit iş için eşit ücrete hakkı vardır.

Madde 30- Bu bildirgenin hiçbir kuralı, herhangi bir devlet, topluluk veya kişiye, burada açıklanan hak ve özgürlüklerden herhangi birinin yok edilmesini amaçlayan bir girişimde veya eylemde bulunma hakkını verir biçimde yorumlanamaz (Gün, 2009: 201-202).

2.10.2. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)

1919 yılında kurulmuş olan ILO, sosyal adaletin ve uluslararası insan ve çalışma haklarının iyileştirilmesi için çalışan bir Birleşmiş Milletler ihtisas kuruluşudur (www.ilo.org).

Ülkemizin de üyesi olduğu ILO'ca kabul edilen ve üye devletler tarından onaylanan çalışma prensipleri içinde de, işyerlerinde her türlü ayrımcılığın yasaklandığı, insan onur ve haysiyetine uygun bir şekilde istihdam edilmesinin zorunlu olduğunu düzenleyen ve adı "Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Filadelfiya Bildirgesi" olarak tespit edilen bildirge, Uluslararası Çalışma Örgütü Genel Konferansı tarafından Filadelfiya'da yapılan 26. toplantısında 10.05.1944 tarihinde kabul edilerek yürürlüğe konulmuştur (Gün, 2009: 203).

Söz konusu bildirgenin mobbing konusuyla ilgili maddeleri aşağıda yer almaktadır (a.g.e):

- Emek bir mal değildir.
- Irk, inanç ve cinsiyetleri ne olursa olsun, bütün insanlar maddi ilerlemelerini ve manevi gelişmelerini, hür ve haysiyetli bir şekilde, ekonomik güvence altında ve eşit şartlarda sürdürmek hakkına sahiptirler.
- Bu sonuca ulaştıracak koşulların gerçekleştirilmesi, her ulusal ve uluslararası siyasetin ana hedefini oluşturmalıdır.

Konferans, aşağıda yazılı bulunan hususların gerçekleşmesini sağlayacak programların uygulanması işinde çeşitli uluslara yardımın ILO için önemli bir yükümlülük oluşturduğunu kabul etmektedir (a.g.e: 204):

- Tam istihdamın sağlanması ve hayat seviyesinin yükseltilmesi,
- İşçileri, becerilerini ve bilgilerini bütünüyle gösterebilmekten zevk duyacakları işlerde çalıştırmak ve bu sayede ortak refaha en iyi biçimde katkı da bulunmak,
- Ücretler ve kazançlar, çalışma süreleri ve diğer çalışma koşulları konularda kaydedilen ilerlemelerin sonuçlarından herkese eşit şekilde yararlanma imkanı tanınması, iş sahibi olan ve korunmaya muhtaç olan kimselere asgari yaşam koşulları sağlayacak bir ücret verilmesi,
- Bütün işlerdeki işçilerin hayat ve sağlıklarının uygun bir biçimde korunması,
- Eğitim ve meslek alanlarında eşit şanslar sağlanması.

2.10.3. Türk Hukukunda Mobbing

Türk hukukunda mobbinge bakıldığında mobbing konusunu düzenleyen doğrudan bir kuralın mevcut olmadığı görülmektedir. 4857 sayılı İş Yasası (Kırel, 2007) sadece cinsel tacize ilişkin iki hüküm içermektedir. Bunlardan birincisine göre, işçinin diğer bir işçi ve üçüncü kişiler tarafından örgütte cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması halinde, söz konusu işçi iş sözleşmesini haklı nedenlerle feshedilebilecektir. Diğer hüküm ise, işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması halinde, işverene söz konusu işçinin iş sözleşmesini haklı sebeplerle feshetme yetkisi vermektedir (a.g.m).

2.10.3.1. Devlet Memurları Kanununda Mobbing

Memurlar ve diğer kamu görevlileri yönünden 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda çeşitli hükümler bulunmaktadır. Bu hükümler mobbingi doğrudan

yasaklayan maddeler olmamakla beraber, işyerinde kötü davranışları düzenleyen ve yasaklayan maddelerdir (Gün, 2009: 204).

Buna göre 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun "Amir Durumunda Olan Devlet Memurlarının Görev ve Sorumlulukları" başlıklı 10. maddesinde "Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanır" denilmektedir. Yine aynı kanunun "İsnat ve İftiralara Karşı Koruma" başlıklı 25. maddesinde de "Devlet memurları hakkındaki ihbar ve şikâyetler, garaz veya mücerret hakaret için, uydurma bir suç isnadı suretiyle yapıldığı ve soruşturma veya yargılamanın tabi olduğu kanuni işlem sonucunda bu isnat sabit olmadığı takdirde, merkezde bu memurun en büyük amiri, illerde valiler, isnatta bulunanlar hakkında kamu davası açılmasını Cumhuriyet Savcılığından isterler" hükmü yer almaktadır (a.g.e).

2.10.3.2. İş Kanununda Mobbing

Ülkemizde konuyla ilgili olarak, işçiler yönünden 4857 sayılı İş Kanununun **"**Eşit davranma ilkesi" başlıklı 5. maddesinin birinci fıkrasında "İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrım yapılamaz" denilerek "Bu nedenlerin varlığının ispatı işçiye yüklenmektedir. Eğer işçi böyle bir ihlalin varlığını güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyarsa, işveren böyle bir ihlalin olmadığını ispat etmekle yükümlü olur" denilmektedir. İşveren bu hükme aykırı davrandığında işçinin tazminat davası açma hakkı bulunmaktadır (Gün, 2009: 205).

Diğer yandan, 4857 sayılı İş Kanununun işçinin haklı nedenle derhal fesih hakkını düzenleyen 24. maddesinde (a.g.e) "Süresi belirli olsun veya olmasın işçi, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir" denilmektedir. Buna göre sağlık sebepleri, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller vb. birinin varlığını haklı fesih için yeterli görmektedir. Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller vb. alt başlığı altında da "İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa" ve

"İşveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse… Yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnat veya ithamlarda bulunursa" denilerek, hak aramadan ziyade işçiyi işinden edecek düzenlemelere yer vermiştir. İşçi sağlığı ve iş güvenliğini düzenleyen tüzük ve yönetmeliklerde mobbingi yasaklayan hükümler yer almamaktadır.

2.10.3.3. Borçlar Kanununda Mobbing

13 Ocak 2011 Perşembe günü yayınlanan **"Mobbing İlk Kez Bir Yasada Yer Aldı"** başlıklı habere göre (www.aksam.com.tr) yürürlük tarihi 1 Temmuz 2012 olarak benimsenen düzenlemeyle; yeni Türk Borçlar Kanunu'nda "İşyerinde Psikolojik Şiddet" olarak tanımlanan "Mobbing" ilk kez bir yasada açıkça yer almıştır.

Yasalaşan Borçlar Kanunu, işçiler için yeni hak ve yükümlülükler getirmiştir. Buna göre işveren işçi ücretlerini banka hesabına yatıracak, işçiler, çalıştıkları kurum ve sektördeki sırları da başkalarıyla paylaşamayacaktır. İşveren, işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, işyerinde dürüstlük kurallarına uygun bir ortamı sağlamakla yükümlü olacak, özellikle işçilerin "psikolojik" ve "cinsel tacize" uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların da daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri alma görevi bulunacaktır. Ayrıca işveren, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü araç ve gereci noksansız bulundurmakla yükümlü olmuştur (www.aksam.com.tr).

Meclis'ten geçerek yasalaşan 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanunu'nun 417. maddesi "mobbing" kavramını düzenlemiştir. 818 sayılı halen yürürlükte bulunan Borçlar Kanunu'nun 332. maddesine karşılık gelen bu maddede işçinin kişiliğinin genel olarak korunması düzenlenmiştir. Yeni Kanunun birinci fıkrası işveren hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlü olmasını getirilmiştir. Maddenin ikinci fıkrası işverenin işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi

almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçilerin ise iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlü olduğunun altı çizilmiştir. Son olarak üçüncü fıkrada işverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabi olduğundan bahsedilmiştir (www.ishukuku.org).

2.10.3.4. Medeni Kanunda Mobbing

Medeni Kanunun 24. Maddesine göre hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır (Gün, 2009: 207).

Yine aynı Kanunun 25. Maddesine göre davacı, hâkimden saldırı tehlikesinin önlenmesini, sürmekte olan saldırıya son verilmesini, sona ermiş olsa bile etkileri devam eden saldırının hukuka aykırılığının tespitini isteyebilir. Davacı bunlarla birlikte, düzeltmenin veya kararın üçüncü kişilere bildirilmesi ya da yayımlanması isteminde de bulunabilir. Davacının, maddî ve manevî tazminat istemleri ile hukuka aykırı saldırı dolayısıyla elde edilmiş olan kazancın vekâletsiz iş görme hükümlerine göre kendisine verilmesine ilişkin istemde bulunma hakkı saklıdır. Manevî tazminat istemi, karşı tarafça kabul edilmiş olmadıkça devredilemez; miras bırakan tarafından ileri sürülmüş olmadıkça mirasçılara geçmez. Davacı, kişilik haklarının korunması için kendi yerleşim yeri veya davalının yerleşim yeri mahkemesinde dava açabilir (Gün, 2009: 207).

2.10.3.5. Türk Ceza Kanununda Mobbing

Türk Ceza Kanununda mobbing suçuna karşı uygulanabilecek pek çok hüküm bulunmaktadır. Bu hükümlerden bazıları aşağıda verilmiştir (Aytaç ve Bayram, 2011: 103):

- İşyerinde şiddet uygulayarak bir kimsenin yaşamına son verilmesi halinde kasten adam öldürme (m.81),
- Zorla çalıştırmak, hizmet ettirmek maksadıyla ülkeye insan sokmak veya çıkarmak (m.80),
- İntihara yönlendirme (m.84),
- Beden acı veren davranışlarda bulunmak, sağlığı ya da algılama yeteneğini bozmak (m.86),
- İşkence (m.94),
- Eziyet (m.96),
- Cinsel taciz, tehdit, cebir, şantaj, iş ve çalışma hürriyetinin ihlali (m.117),
- Sendikal hakların kullanılmasının engellenmesi (m.118),
- Ayrımcılık (m.122),
- Kişilerin huzur ve sükûnunu bozma (m.123),
- Hakaret veya sövme (m.125),
- Haberleşmenin gizliliğini ihlal (m.132),
- Özel yaşamın gizliliğini ihlal etmek, kişisel verilerin kaydedilmesi, kişisel verileri yok etmemek (m.138) gibi suçların yer aldığı görülmektedir.

2.10.3.6. Kamu Görevlileri Etik Mevzuatında Mobbing

25.05.2004 tarihli 5176 sayılı "Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" ile bu kanunu istinaden çıkarılan Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte kötü muameleyi yasaklayan birçok hüküm bulunmaktadır Bu hükümlerden bazıları aşağıda verilmiştir (Gün, 2009: 212-214):

Yönetmeliğin "Görevin Yerine Getirilmesinde Kamu Hizmeti Bilinci" başlıklı 5. maddesinde "Kamu görevlileri, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde; sürekli gelişimi, katılımcılığı, saydamlığı, tarafsızlığı, dürüstlüğü, kamu yararını gözetmeyi, hesap verebilirliği, öngörülebilirliği, hizmette yerindeliği ve beyana güveni esas alırlar."

"Amaç ve Misyona Bağlılık" başlıklı 8. maddesinde "Kamu görevlileri, çalıştıkları kurum veya kuruluşun amaçlarına ve misyonuna uygun davranırlar. Ülkenin çıkarları, toplumun refahı ve kurumlarının hizmet idealleri doğrultusunda hareket ederler."

"Dürüstlük ve Tarafsızlık" başlıklı 9. maddesinde "Kamu görevlileri; tüm eylem ve işlemlerinde yasallık, adalet, eşitlik ve dürüstlük ilkeleri doğrultusunda hareket ederler, görevlerini yerine getirirken ve hizmetlerden yararlandırmada dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, cinsiyet ve benzeri sebeplerle ayrım yapamazlar, insan hak ve özgürlüklerine aykırı veya kısıtlayıcı muamelede ve fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalarda bulunamazlar."

"Saygınlık ve Güven" başlıklı 10. maddesinin üçüncü fıkrasında "Yönetici veya denetleyici konumunda bulunan kamu görevlileri, keyfi davranışlarda, baskı, hakaret ve tehdit edici uygulamalarda bulunamaz, açık ve kesin kanıtlara dayanmayan rapor düzenleyemez, mevzuata aykırı olarak kendileri için hizmet, imkan veya benzeri çıkarlar talep edemez ve talep olmasa dahi sunulanı kabul edemezler."

"Nezaket ve Saygı" başlıklı 11. maddesinde "Kamu görevlileri, üstleri, meslektaşları, astları, diğer personel ile hizmetten yararlananlara karşı nazik ve saygılı davranırlar ve gerekli ilgiyi gösterirler, konu yetkilerinin dışındaysa ilgili birime veya yetkiliye yönlendirirler."

"Görev ve Yetkilerin Menfaat Sağlamak Amacıyla Kullanılmaması" başlıklı 14. maddesinde "Kamu görevlileri; görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları veya üçüncü kişiler lehine menfaat sağlayamaz ve aracılıkta bulunamazlar,

akraba, eş, dost ve hemşeri kayırmacılığı, siyasal kayırmacılık veya herhangi bir nedenle ayrımcılık veya kayırmacılık yapamazlar."

"Savurganlıktan Kaçınma" başlıklı 17. maddesinde "Kamu görevlileri, kamu bina ve taşıtları ile diğer kamu malları ve kaynaklarının kullanımında israf ve savurganlıktan kaçınır; mesai süresini, kamu mallarını, kaynaklarını, işgücünü ve imkânlarını kullanırken etkin, verimli ve tutumlu davranırlar."

"Yöneticilerin Hesap Verme Sorumluluğu" başlıklı 20. maddesinin üçüncü fıkrasında "Yönetici kamu görevlileri, personeline etik davranış ilkeleri konusunda uygun eğitimi sağlamak, bu ilkelere uyulup uyulmadığını gözetlemek, geliriyle bağdaşmayan yaşantısını izlemek ve etik davranış konusunda rehberlik etmekle yükümlüdür."

"Etik Davranış İlkelerine Uyma" başlıklı 23. maddesinde "Kamu görevlileri, görevlerini yürütürken bu Yönetmelikte belirtilen etik davranış ilkelerine uymakla yükümlüdürler. Bu ilkeler, kamu görevlilerinin istihdamını düzenleyen mevzuat hükümlerinin bir parçasını oluşturur."

"Personeli Bilgilendirme" başlıklı 24. maddesinde "Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen her düzeydeki personel, istihdama ilişkin koşulların bir parçası olarak etik davranış ilkeleri ve bu ilkelere ilişkin sorumlulukları hakkında bilgilendirilir" denilmektedir.

2.11. MOBBİNGLE MÜCADELEDE BAZI ÜLKELERİN ÇALIŞMALARI

Avrupa Birliği'ne üye devletler, işverenlerin çalışanları fiziksel, psikososyal ve/veya cinsel şiddet ve tacize karşı koruma yükümlülüğüne ilişkin yasal düzenlemeleri yapmak zorundalardır. Aşağıda mobbingle mücadele kapsamında bazı ülkelerin çalışmalarına yer verilmiştir (www.engelsizkariyer.com):

- **Fransa**'da, İş Kanunu'nda işçi, ruhsal ve fiziksel sağlığını tehlikeye düşürecek, haklarını ve onurunu zedeleyecek manevi tacize karşı korunmuş,

işveren psikolojik tacizi engellemek için her türlü önlemi almakla yükümlü tutulmuştur.

- **Belçika** Hukuku'nda 2007 yılında yürürlüğe konulan yasa hükümlerine göre, işveren tacizi önleyici her türlü önlemi almak yükümlülüğündedir. İşçinin şikâyetine rağmen gerekli önlemler alınmaz ise yargı yoluna başvurulmaktadır.

- **Hollanda** Hukuku'nda göre işçi, hem işverenin hem de diğer işçilerin psikolojik tacizine karşı korunmaktadır. İşverenin psikolojik tacizi engellememesi durumunda da işçiye tazminat yükümlülüğü bulunmaktadır.

- **Alman** Hukuku'nda psikolojik taciz, Alman Medeni Kanunu'nda işverenin işçiyi gözetme borcu kapsamında değerlendirilmektedir. İşverenin psikolojik tacizde bulunmasının yaptırımı tazminattır.

- **İngiltere**'de ve **İrlanda**'da ise mobbing, eşitlik mevzuatı çerçevesinde değerlendirilmektedir. İrlanda'da 2007'de yayımlanan yönetmelikle, manevi tacizin işverenlerce değerlendirilmesi ve önlenmesi zorunludur.

- **Japonya**'da mobbing mağdurları için sendika tarafından kurulan danışma hattı, sadece 1996'da Haziran ve Ekim ayları arasında 1700 işçiye hizmet vermiştir.

- **ABD**'de psikolojik taciz birçok eyalet yasasında fiziksel tacizle birlikte "işyerinde şiddet" kapsamında değerlendirilirken pratikte ancak cinsiyet, ırk ve din ayrımcılığı gibi konularla ilişkili olduğu durumlarda mobbing'le cezalandırılmaktadır.

- **İsveç**'te mobbing, 1994"ten beri İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasası kapsamında suç sayılmaktadır.

- **Finlandiya**'da 2000 yılından bu yana psikolojik şiddet suç sayılmaktadır.

2.12. MOBBİNGLE İLGİLİ İSTATİSTİKÎ ARAŞTIRMALAR

ABD'de İşyeri Duygusal Taciz Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır (Gün, 2009: 197):

- İşçilerin %37'sinin psikolojik tacize maruz kaldığı,
- Psikolojik işkenceyi yapanların %72'sinin patron olduğu,
- Mobbingin kanun dışı tacizden 4 kez daha yaygın olduğu,
- İşverenlerin %62'sinin psikolojik işkenceyi problem olarak görmediği,
- Mağdurlarda %45 oranında sağlık problemlerine yol açtığı,
- Mobbing mağdurlarının %40'ının kendi patronlarına asla söylemedikleri,
- Mağdurların sadece %3'ünün dava açtığı,
- Çalışanların %37'sinin mobbingten yakındığı ilave olarak %12'sinin mobbinge tanık olduğunu,
- Toplam olarak işçilerin %49'unun ya mağdur olduğu ya da mobbing davranışlarını izlediği,
- Mağdurların %45'inde strese bağlı sağlık sorunları tespit edildiği,
- Mağdurların %39'unda ankisiyete, panik ataklar ve depresyon görüldüğü,
- Bayanların %30'unun ve erkeklerin %21'inin travma sonrası stres bozukluğu hastalığına yakalandığı,
- Mağdurların %64'ünün yok yere işini kaybettiği,
- Mağdurların %40'ının sağlık problemlerine rağmen konuyu ifade edemedikleri belirtilmektedir.

İsveç'te yapılan bir araştırmada intiharların %10-20'sinin nedeninin mobbing kaynaklı olduğu ortaya çıkmıştır. Mobbing kurbanlarının yaklaşık yarısı %48'i 41-50 yaş arasındadır ve çok azı 30 yaşın altındadır. Mobbingin %88'i üstler tarafından, yaklaşık %58 oranında amirler tek başlarına, geriye kalan %30'u da amirler ve kurbanın meslektaşları tarafından birlikte hareket edilerek yapılmaktadır. Mobbingin yalnızca %10'u kurbanın meslektaşları tarafından yapılmaktadır. Mobbingin yaklaşık %45,5'i 2-4 kişilik gruplar tarafından, %26,2'si 4'ten fazla kişiden oluşan gruplar tarafından yapılmaktadır (Gün, 2009: 198).

2.13. MOBBİNG VE DUYGUSAL ZEKÂ İLİŞKİSİ

İş ortamlarında bireye yönelik sistematik olarak yapılan psikolojik şiddetin kökeninde duyguların suistimali önemli bir neden olmaktadır. Bu suistimale duygusal zekâsı yüksek derecede olan hassas kişilikler önemli ölçülerde maruz kalabilmektedir. Bir diğer açıdan da bu taciz haline karşı koyabilmenin en önemli araçlarından biri olarak da yüksek duygusal zekâ olarak belirtilebilir (Alparslan ve Tunç, 2009: 152).

Mobbing, örgütlerde bulaşıcı hastalık gibidir. Örgütlerde kurum kültürünün yerleşmemiş olması, yöneticilerin mobbing konularına ilgisizliği, çalışanlara örgütte önem verilmemesi, etik değerlerin zayıflığı, iletişim eksikliği, yıkıcı rekabet, mobbing davranışlarını körüklemektedir. Önleyici tedbirler alınmadığında yaygınlaşacak ve tüm topluma zarar verici hale gelecektir. Bu durum da örgüte olan güveni, dolayısıyla çalışanların örgüte bağlılığını, motivasyonunu, tatminini azaltacak, çalışma ortamını stresli bir hale getirerek, iş verimliliğini düşürecektir. Bireyin kıskançlık, hırs, rekabet, saldırganlık gibi psikopatolojik davranışlar göstermesi ve örgütlerin de bu tür kişilere zemin hazırlaması örgütte travmalara yol açacaktır. Bu nedenlerle örgütlerin duygusal iklimi kontrolü, duyarlılık eğitimleri ve bunun gibi duygusal zekâ alanında kişisel gelişim eğitimlerine önem vermeleri gerekmektedir (Kırel, 2007: 320-322).

Örgütlerde somut gerçekler dünyasındaki problemler ile başa çıkmak kolaydır. Bunlar rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle kısaca beyinle ve zekâ

ile çözülebilir. Ancak duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. İşte tüm bu problemleri teşhis etme ve uygun çözümler üretme sorumluluğu da öncelikle liderlik özelliklerine sahip yöneticilere düşmektedir (Tekin, 2001: 25).

Günümüzde yönetim anlayışının değişimi sonucu iş yaşamında duyguların önemi daha iyi anlaşılmıştır. Yönetici ve çalışanların yeterliliklerinin ve becerilerinin yanında duygusal zekâ özellikleri de iş ortamını etkilemektedir. Duygusal zekâ, iş ortamında daha olumlu bir atmosferin oluşmasını sağlamaktadır. Duygusal zekâsı yüksek kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etme açısından daha avantajlıdırlar. Bu kişiler, disiplin sahibi, sözlerini yerine getiren, uyum içinde çalışan, her zaman yapabileceğinin en iyisini yapmaya özen gösteren bireylerdir. Duygusal zekâya sahip yönetici ve çalışanların olduğu bir işletmede mobbingin önüne geçilebilir (Koç ve Bulut, 2009: 66). Duygusal zekâdan yoksun liderler ve yöneticiler tarafından yönlendirilen çalışanların mobbing eylemlerine maruz kalmaları kaçınılmaz olmaktadır. Yüksek duygusal zekâya sahip çalışanlar hem kendi kendilerini motive ederek bireysel iş performanslarını artırabilmekte hem de bulundukları ortamda pozitif bir atmosfer oluşturulmasına imkân sağlayabilmektedir. Düşük duygusal zekâya sahip bireyler ise karşısındaki bireylerin duygu ve düşüncelerine önem vermemekte ve ben merkezli bir davranış içerisinde diğer bireyleri kırmaktan çekinmemektedirler. Mobbing eylemlerinin oluşumunu önleme ya da mücadele etmede duygusal zekânın önemi tartışılmaz bir gerçektir.

Duygusal zekâ, iş ortamında daha olumlu bir atmosferin oluşmasını sağlamaktadır. Kişilerarası duygusal zekâ farklılıkları, duygusal bir saldırı olarak nitelendirilen mobbing eylemlerinin oluşumunda ortaya çıkmakta ve bu farklılıklar mobbing eylemini hızlandırmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 51).

Yapılan çalışmalar sonucunda (Cooper ve Sawaf, 1997: 12); birçok iş yerinde yetenekli üretken insanlar kendilerinde, amirlerinde ve çevredeki diğer insanlarda bulunan duygusal zekâ farklılıkları yüzünden engellendikleri veya sabote edildikleri ortaya çıkmıştır. Örgütlerin çoğunda otokratik yönetimlerin, kural

yığınlarının, gereksiz kırtasiye işlerinin, korku ile karışık belirsiz ortamın ve kırgınlıkların yaşandığı görülmektedir (Mercan, 2007: 43).

Ülkemizde yapılan başka bir çalışmada ise (Çobanoğlu, 2005: 53); psikolojik şiddete uğrayanların %80'den fazlasının duygusal zekâ açısından oldukça gelişmiş olduğu belirlenmiştir.

Örgütün verimini azaltan, motivasyonunu düşüren ve gittikçe çözülmelere neden olan mobbingi etkileyen en önemli etkenlerden birisi de mağdurların ve zorbaların duygusal zekâ düzeyleridir. Kişisel gelişim bağlamında duygusal donanımı fazla olan çalışanlar ile bu tür özellikler açısından kendini geliştirmemiş çalışanlar arasında olumsuz etkileşim veya çatışmalar yaşanmakta ve bundan dolayı da iş başarısı ve verimliliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Tamamen pozitif düşüncelerle ve çok büyük hayallerle başlanılan iş hayatı gün geçtikçe örgüt içi aşırı verimlilik baskısı, artan egoizm ve bireysellik duygusu, ahlaki değer kayıpları ve sürekli değişim ve yenilik gereği gibi nedenlerle artan mobbing eylemleri sayesinde negatif bir ortam olmaya doğru ilerleyebilmektedir (Alparslan ve Tunç, 2009: 156).

2.13.1. Mağdurun Duygusal Zekâsı

Mağdurların tarafından bakıldığında kişilerin, çok yüksek veya çok düşük duygusal zekâya hakim olmaları, vicdan unsurlarının hassas olması, daha az rekabetçi davranmaları, daha içe dönük ve karakter açısından daha zayıf olmaları psikolojik tacizciler için uygun bir zemindir. Bunun yanında örgütün maruz kalacağı belirsizlik, örgütsel değişim, örgütün genelini ilgilendiren problemler, yüksek kontrol gereği gibi özellikler de yıldırma davranışı için uygun zemine katkıda bulunur. Bu zemini bulan ahlaki açıdan eksik kabul edilen kişiler, diğerlerini kişisel amaçları doğrultusunda pasif, etkisiz ve işlevsiz hale getirebilmek için düzenli, sürekli yani sistemli bir şekilde bu davranışın içinde bulunurlar. Çeşitli kişisel tehditler, konuma veya makama yönelik tehditler, bilgiden, dış pazar ilişkilerinden yoksun bırakma, fazla sorumluluk ve iş yükü yükleme, önemsememe, dışlama, sürekli anlamlı anlamsız eleştiriler, yüksek kontrol, stres halinin sürekli yaratılması gibi davranışlar

mobbing mağdurlarının maruz oldukları davranışlardandır (Farman vd., 2006: 313-317).

Gün'e (2009: 118) göre duygusal zekâsı yüksek olan insanlar, insan ilişkilerinde başarılı olan ve diğer insanları çok rahat bir şekilde yönlendirebilen insanlardır. Bu nedenle duygusal zekâsı yüksek olup da mağdur konumuna itilebilecek insan, zorbaların ne yapmaya çalıştıklarını erken fark ederek, tedbir alabilir. Mağdur, ince ve kıvrak zekâsıyla duygusal saldırı sürecinin başında duruma hakim olabilir, yapılanı çok daha net olarak görebilir ve muhtemelen aynı silahlarla savunmasını yaparak, çok fazla etkilenmemeye çalışır. Duygusal zekâsı yüksek insanlar dışa dönük insanlar olduğu için duygusal saldırıya maruz kalmaları durumunda, konuyu çevreleri ile paylaşmaktan kaçınmayacaklar ve doğrudan bunu yapan veya yapanlara karşı çok net bir duruşla direneceklerdir. Çevre ile ilişkilerinin iyi düzeyde olması da mobbingcilerin gözünü korkutacak ve geri adım atmaları kolaylaşacaktır. Ancak bazı uzmanlara göre duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar da mağdurlar tarafından potansiyel tehlike görülerek mobbinge maruz bırakılmaktadır.

Gün'e (2009: 119) göre duygusal zekâsı yüksek insanlar kıskanıldıkları için psikolojik işkenceye maruz kalmaktadırlar. Duygusal zekâ konusunda şu gerçek gözardı edilmemelidir. Çevresindeki insanlarla ilişkileri iyi olan her insanın duygusal zekâsı gelişmiştir düşüncesi yanlıştır. İnsanların bir kısmı çoğu kez çıkar amaçlı olarak duygusal zekâ yoksunu bir insanın etrafında kümelenirler. Burada suni bir iyi ilişki görüntüsü mevcuttur. Çıkar amacıyla bir kişinin etrafında kümelenmiş olan bu insanların çoğu menfaati elde ettikleri zaman veya bekledikleri sürede çıkar elde edemedikleri zaman, göklere çıkardıkları insanı geçimsiz, uyumsuz veya ileri görüşlü olmamakla suçlayabilirler.

Mağdurların açısından bakan bir araştırmada (Zapf, 1999: 70-85) mobbing saldırısına uğrayan çalışanlara, onlara karşı hangi nedenle bu davranışın sürdürüldüğü sorulduğunda en fazla verilen cevap, kurumdan uzaklaştırma niyeti olmuştur. Bu cevap, mobbing saldırısının nihai amacı olarak söylenebilir. İkinci önemli orandaki cevap ise düşman yapıdaki kişilerin diğerlerini de etkileme amaçlı

olduğu belirtilmiştir. Organizasyonel sebepler açısından bakıldığında da cevaplar örgüt iklimi, yüksek stresi çözülemeyen çatışmalar, pozisyon, performans düşüklüğü olarak verilmiştir. Örgüt içerisinde yüksek iş kontrolü, zaman baskısı, belirsizlikler ve örgütsel problemler bu cevapları izlemektedir (Alparslan ve Tunç, 2009: 156).

Zapf'ın (1999) yapmış olduğu bir araştırmada, mağdur kişilikler (%45) kendilerini davranışlarını değerlendirme ve sosyal yetenekleri açısından farklı hissetmektedirler. Örneğin kurulan şu cümle bu duruma örnek teşkil edebilir; "Çatışmayı diğerleri kadar hızlı fark etmem." Bu kişilerin çatışma durumlarını değerlendirmemeleri, sürekli bu durumdan kaçınmaları, onarı mobbing mağduru olma konumuna daha da yakınlaştırmaktadır. Tabii ki her mağdur da bunu yapmayabilmektedir. Yüksek duygusal zekâsı ile direk çatışmanın içinde bulunan kişiler yüksek düzeyde mağduriyet çekerler (a.g.m).

2.13.2. Tacizcinin Duygusal Zekâsı

Tacizciyi psikolojik tacize yönelten nedenlerinden biri de duygusal zekâdan yoksun olmalarıdır (Alparslan ve Tunç, 2009: 154).

Korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve nihayet insani ve etik değerlerden uzak olma gibi faktörler de oldukça önemli etkenler olarak söylenebilir. Bunlara ek olarak, özellikle ülkemizde, çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusunu da belirtmek gerekir. Bu sayılan genel özellikler dışında saldırganlarının kişilikleri incelendiğinde; aşırı kontrolcü ve iktidar açlığı çeken kimseler oldukları görülmektedir. Güvensizlik ve kıskançlık duyguları da hat safhadadır. Kendi eksiklerinin tedavisi olarak duygusal saldırı davranışında bulunmaktadırlar (Alparslan ve Tunç, 2009: 154).

Yukarıda söylenen sava karşı olarak, duygusal tacizcilerin duygusal zekâ seviyelerinin yüksek olduğu da söylenebilmektedir (a.g.m). Bu düşünce ile olguya bakıldığında, duygusal saldırı davranışını gösteren kimselerin algılarının sürekli açık bulunması ve böylece sürekli kuşkucu bir yapıya sahip olmaları, her olayı suç ortaklığı ve dost düşman düzlemi içerisinde değerlendirmeleri bu sebepten ileri gelebilmektedir. Ancak saldırı yapan tarafın bu değerlendirmeleri çeşitli kişilik

bozukları ile de ilişkilendirilebilir. Bu kişilik bozukluklarından bazılarına aşağıda yer verilmiştir (Çobanoğlu, 2005: 34-36):

- Sıklıkla çocuk yaşlarda aşırı baskıcı, ezici ve saldırgan tutumlarla karşılaşan erkeklerde görülen, kuşkucu, soğuk davranan ve sevgilerini göstermeyen paranoid kişilik bozukluğu,

- Erişkinliğin erken dönemlerinde başlayan, aşırı düzenlilik, mükemmeliyetçilik, içsel ve dışsal kontrol üzerine aşırı yoğunlaşma şeklinde izlenen, duyguların gizlenerek mantığı çalıştıran aşırı titiz ve mükemmeliyetçi obsesif kişilik bozukluğu,

- Kendi çıkarları doğrultusunda ve "ben" merkezli hareket eden, ana teması, büyüklük duygusu, başkalarının anlayamama ve başkalarının değerlerine aşırı duyarsız olan, kendilerinin özellikli olduklarını göstermek için yoğun çaba harcayan bir hal olarak narsist kişilik bozukluğu,

- Sosyal kurallara uymayan, birlikte yaşama anlayışına sahip olamayan, dünyayı kendi anlayışı ile gören ve utanmaz sıkılmaz davranışlar sergileyen kişilerdir. Yanlışlarından ders almayan bu kişiler, istediklerini elde etme konusunda engel tanımazlar. Dünyaya baktıkları pencere, kendi algıları kadar dar bir pencere olan anti-sosyal kişilik bozukluğu olarak ifade edilir.

2.13.3. Yöneticinin Duygusal Zekâdan Yoksunluğu

Günümüzde yönetim anlayışı değişime uğramış, yönetim artık bilim + sanat olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin sanatsal yönü dendiği zaman duygusal zekâ özellikleri işin içine girmektedir. Yöneticinin teknik becerilerinin yanı sıra duygusal zekâ özellikleri de iş ortamını etkilemektedir. Yüksek duygusal zekâya sahip olan kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol edebilir, etrafı ile iyi iletişim kurabilir ve mobbing davranışlarını önüne geçilmesinde daha beceriklidir (Çobanoğlu, 2005: 33).

Duygusal zekâsı yüksek, insan ilişkileri gelişmiş çalışanlar, insan kaynakları açısından büyük öneme sahiptir. Günümüz insan kaynakları yöneticilerine göre bir

kişinin sahip olduğu zekâ düzeyi (Intelligence Quotient - IQ), onun işe alınmasını sağlarken, duygusal zekâsı (Emotional Quotient - EQ) terfisini belirlemektedir. Bu nedenle, duygusal zekâ seviyesi yüksek kişilerin psikolojik şiddete uğrama olasılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalarda psikolojik şiddet kurbanlarının %77 oranındaki büyük kesiminin, duygusal zekâ düzeyi erkek çalışanlara oranla daha yüksek olan kadın çalışanlar olduğu saptanmıştır (Gücenmez, 2007: 65).

Duygusal zekâ konusunda bilgisi olmayan yöneticiler, astları ile karşı karşıya gelebilirler ve tehlike olarak gördükleri astlarına karşı cephe alabilirler. Duygusal zekâdan yoksun ve yönetim becerisi bulunmayan yöneticiler, diğer çalışanları da yanına aldıklarında (ki çoğunlukla astlar kendiliğinden en üst amirle birlikte hareket etme eğilimindedirler) grup olarak hareket ederek psikolojik taciz başlatabilirler (Gün, 2009: 191).

Bir psikolojik taciz sürecinde, yöneticinin taraf olması mağdurun mağduriyetini daha da artıracaktır. Bazı astlarının isteklerine hayır diyemeyen, önyargılı, korkak ve çabuk yönlendirilebilen yöneticiler, işyerinde psikolojik saldırı yapmaya daha yatkındırlar. Zayıf ve astlarından daha az niteliklere sahip yöneticiler, kendi koltuklarını koruma pahasına nitelikli çalışanlara karşı düşmanca hareket edebilmektedirler. Bazı yöneticiler işi yeterince bilmediklerinden, emrinde çalışanların bazılarına mahkûm olmakta ve mahkûm oldukları bu astlarının diğer personele yaptıkları psikolojik tacizleri görmezden gelmektedirler. Kendine güveni olmayan bu yöneticilerin tek gayesi vardır o da oturduğu koltuğu korumaktır (Gün, 2009: 191).

Öte yandan, insan ilişkilerinde başarılı ve kendine güveni olan bir yönetici, mobbing girişimlerini erken fark edip önüne geçebilir. Yöneticilik, ehliyet gerektirir. Bir orkestrada çalan bütün enstrümanları (çalgı aletlerini) aynı anda harekete geçirerek aynı sesin çıkmasını sağlayan şefin görevi ne ise kuruluşlarda yöneticinin görevi de budur (a.g.e).

Kendini tanıyan, karşısındakinin gereksinimlerine duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen yöneticiler çalışanları ile kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi sürekli olarak geliştirerek güçlendirir (Sosik, 1999: 371). Duygusal zekâ yetenekleri ile hareket eden bir yönetici, insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları kontrol edemeden yapılan yanlışların sonuçlarıyla zaman harcamayarak yeni fırsatlar yaratacak ve enerjisini daha etkin faaliyetlere yöneltebilecektir (Goleman, 2000b: 88).

2.13.4. Mobbinge Karşı Alınabilecek Önlemler

Duygusal zekâ sonradan geliştirilebilmektedir. Bu nedenle, bu konuda kitaplar okumalı, seminerlere katılmalı, astlarına yakın olmalı, empati (duygudaşlık) kurabilmelidir. Kendini astlarının yerine koymalı, onların neler düşünebileceğini anlamaya çalışmalıdır. Duygusal zekâsı yüksek olan yöneticiler, psikolojik tacizin nelere yol açtığını başkalarından daha iyi anlarlar. Bu nedenle, hem kendileri bunu yapmazlar hem de psikolojik tacizi başkalarının yapmasının önüne geçerler (Gün, 2009: 239).

Yöneticiler aşağıda belirtilen önlemlerin bir veya daha fazlasını uygulayarak kişilerarası ilişkileri yumuşatabilirler (Kırel, 2007: 326-327):

- Duygusal zekâyı geliştirmek,
- Çalışanların özel yaşamlarını öğrenmek,
- Çalışanların tercihleri, ilgileri, değerleri, hoşlandıkları veya hoşlanmadıkları konular hakkındaki bilgileri aklında tutmak,
- Çalışanların işe olan ilgilerini, ruh hallerini, bağlılıklarını ve tatminlerini izlemek,
- Çalışanların sosyalleşmesini sağlayacak, becerilerini geliştirecek faaliyetleri uygulamak ve desteklemek.

Bu öneriler, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerine neden olabileceği gibi onları mobbing davranışlarına iten nedenleri de ortadan kaldıracaktır. Çünkü bireyleri mobbinge yönelten nedenler olarak, duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık, güvensizlik, insani ve etik değerlerden uzak olma vb. nedenler gösterilmektedir. Yöneticinin alacağı tedbirler uyum, onay, sadakat, bağlılık, güven oluşturabilecek ortam yarattığından mobbing davranışını önleyebilecektir.

Somut anlamda şu anda en gerekli olarak görülen önlem (Sheehan, 1999); bu davranış biçimi ile oluşan psikolojik, fiziksel ve maddi kayıpları telafi etmek adına yasal düzenlemelerin yapılmasıdır. Çalışanların bu konu hakkında bilgi sahibi olmaları, gerekirse ahlaki içerikli eğitimlerin verilmesi önerilmektedir. Çalışanların bu yüksek belirsizlik, değişim ve stres algılamalarının olumlu yönde geliştirilmesi, kişilerin yumuşak yetenekler denilen hoşgörü, duygusal zekâ kullanım yeteneği, empati yapma yeteneklerini güçlendirmek önem kazanmaktadır. Bu yumuşak yetenekler diye adlandırılan özünde duygusal zekâ yeteneği yatan değerlere önemli ölçülerde sahip olan liderler, etkin bir lider haline gelebilecektir (Alparslan ve Tunç, 2009: 153).

Dengeyi sağlayacak olan, duygusal zekâsı yüksek, liderlik özelliklerine sahip kişiler, örgütlerdeki grupların yapısını ve davranışlarını inceleyerek, davranışları pekiştirmede önemli rol oynarlar. Liderin sahip olacağı başkalarının duygularının farkında olma ve yönetebilme, aynı zamanda empati gibi duygusal zekânın göstergesi olarak ifade edilebilecek değerler ile örgüt bünyesindeki rahatsızlıklar zamanında belirlenecek, yöneticiler, mobbing davranışları ile ilgili olarak erken uyarı belirtilerini izleyecek ve gereken önlemleri alacaklardır. Erken uyarı belirtilerinin dikkate alınması, mobbingin getireceği işgücü maliyetlerini azaltacak, verimliliği artıracak, moral bozukluğunu engelleyerek, mobbing mağduru veya mobbingi gözlemleyenlerin motivasyonlarını olumlu etkileyecektir (Kırel, 2007: 320-322).

Alparslan ve Tunç'a göre (2009: 157); yapılan çalışmalarda henüz bu konuda kesin yargılar olmazken, bazı örgütlerde yüksek duygusal zekâya sahip kişilerin aynı oranda duygusal olmaları sonucu bu süreçten çok fazla olumsuz etkilendikleri görülmektedir Bunun yanında kişinin, kendi duygularının farkında olması ve duygularını yönetmesi, motivasyonunu sağlaması ve empati yapabilmesi gibi duygusal zeka yetileri sayesinde, psikolojik saldırıya karşı mücadele edebilme yeteneğinin yüksek olması beklenebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE İŞYERLERİNDEKİ MOBBİNGİ ALGILAMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ FARKLILIĞIN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Niğde ilinden seçilen bazı kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personeli kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın önemi, amacı ve kapsamı, kısıtları, araştırmanın modeli ve dayandığı hipotezler ile araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizi ve bu bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütlerdeki performans düşüklüğünün ve başarısızlığının en önemli nedenlerinden biri olan mobbinge Dünyada ve Türkiye'de birçok kamu kuruluşunda ve özel kuruluşlarda rastlanmaktadır.

Ancak mobbing konusu gizli kalmış, ortaya çıkarılmaya cesaret edilmemiş bir konu olduğundan, mobbing yönetimi konusunda çok çalışma yapılmamıştır. Yapılan çalışmalar gerek teorik gerekse deneysel anlamda dar bir akademik çevrenin dışında tanınmamakta, genel olarak açıklayıcı ve teori oluşturucu bir düzeyde kalmakta, böyle bir davranışa imkân veren örgüt içi ortamın oluşma sebeplerini analiz etme aşamasında yoğunlaşmamaktadır (Alparslan ve Tunç, 2009: 14).

Bu nedenle çok sayıda çalışan, bu görünmez kavramın ve davranışın gerçek anlamda varlığını fark edememektedir. Bunun nedeni konu ile ilgili akademik çalışmaların yetersizliği ve konunun çalışanlar arasında bilinirliğinin az olmasıdır. Ayrıca bu konu sendikaların ajandalarında da henüz yer bulmamaktadır. Mobbingin bu kadar yaygın olması, çalışma hayatına fiziksel ve psikolojik zarar vermesi

konunun ciddiyetini ortaya koymakta ve önlenmesi konusunda çalışma yapılması gereğini ortaya koymaktadır.

Mobbing ne kamu çalışanları ve işçiler arasında ne de yasada yeterince tanımlanmamış olmasına rağmen bir gerçektir ve Türkiye'de hem özel sektörde hem de kamu sektöründe son derece önemli bir konudur.

Mobbing davranışlarına neden olan en önemli etkenlerden birisi de bu davranış sonucu mağdur olan ve taciz davranışını gösteren kişiliklerin duygusal zekâ düzeyleridir. Yüksek duygusal zekâya sahip çalışanların var olduğu kurumlarda, ilişkilerin ve iletişimin daha etkin hale getirilebildiği, takım ruhunun oluşturularak performansın artırılabildiği, daha mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamının yaratılabildiği ve bunların sonucunda da kazanç elde edilebildiği görülmektedir (Doğan, 2005).

Alparslan ve Tunç (2009), "Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zekâ Etkisi" başlıklı makalelerinde, bir işyeri sendromu olarak da ifade edilen mobbing davranışının taraflarının duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olmasının mobbing davranışının oluşumuna etkisini ve aynı zamanda bu davranışın bertaraf edilmesinde de duygusal zekâ boyutlarını bir araç olarak kullanılabileceğini belirtmeye çalışmışlardır. Teorik düzeyde yapılan bu çalışmada henüz konu hakkında kesin yargılar olmazken, bazı örgütlerde yüksek duygusal zekâya sahip kişilerin aynı oranda duygusal olmaları sonucu bu süreçten çok fazla olumsuz etkilendikleri sonucu ortaya konmuştur. Bunun yanında kişinin, kendi duygularının farkında olması ve duygularını yönetmesi, motivasyonunu sağlaması ve empati yapabilmesi gibi duygusal zeka yetileri sayesinde psikolojik saldırıya karşı mücadele edebilme yeteneğinin yüksek olması beklenmektedir.

Yapılan birçok çalışmada duygusal zekâ ve mobbing kavramı birbirinden bağımsız kavramlar olarak ve başka kavramlarla ilişkilendirilerek incelenmiş ise de bu çalışma duygusal zekâ ile mobbing arasındaki ilişkinin ilk kez birlikte ele alınarak incelenmesi bakımından önemlidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Günümüzde yönetim anlayışının değişimi sonucu iş yaşamında duyguların önemi daha iyi anlaşılmıştır. Yönetici ve çalışanların yeterlilikleri ve becerileri yanında duygusal zekâ özellikleri de iş ortamını etkilemektedir.

Mobbing eylemlerinin oluşumunu önleme ya da mücadele etmede duygusal zekânın önemi tartışılmaz bir gerçektir. Duygusal zekâ, iş ortamında daha olumlu bir atmosferin oluşmasını sağlamaktadır. Ancak, duygusal zekâya sahip yönetici ve çalışanlara sahip bir kurumda mobbingin önüne geçilebilecektir (Çobanoğlu, 2005).

Bu çalışma ile çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile işyerlerindeki mobbingi algılama düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesine çalışılmış, yönetim alanında duygusal zekâ ve mobbing olgusuna yönelik ampirik düzeydeki boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

Bu amaç bağlamında, Niğde ilinden seçilen bazı kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin demografik özellikleri kapsamında, duygusal zekâ ölçümü ile mobbing algılamaları belirlenecek ve bunların arasındaki farklılıklar incelenecektir.

3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın temel kısıtı diğer bütün çalışmalarda da olduğu gibi zaman ve maliyet kısıtıdır. Araştırmanın ana kütlesini Niğde il merkezinde faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan kişiler oluşturmasına karşın, hepsine ulaşma imkânı olmaması nedeniyle; Niğde Valiliği (70), Niğde Valiliği İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü (31), Niğde İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü (33), Niğde Tapu Sicil Müdürlüğü (19), Niğde Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü (11) ve Niğde İl Çevre ve Orman Müdürlüğü (25) çalışanlarından oluşan toplam 189 kişi oluşturmaktadır.

Birçok çalışmada mobbing mağduru olan kişi kurban, eziyet gören, küçük düşürülen, taciz edilen olarak nitelendirilmektedir. Örgütte bu tanımlamalara maruz

kalan kişilerin olması, örgüt için olumsuz bir imaj yaratmaktadır. Örgüt çalışanları ve yöneticiler, örgütün imajı açısından bu sorunun duyulmasını istemeyebilirler. Bu kısıtlayıcılar, örgütlerde mobbing önleme yöntemlerinin uygulanmasını ve geliştirilmesini engelleyebilmektedir (Kırel, 2007: 322). Bu nedenle mobbing olgusunun olumsuz imajı ve duygusal zekâ konusunun kamu çalışanları arasında az bilinirliliği nedeniyle çalışanların görüşlerini belirtmek konusunda çok istekli olmamaları, iş yoğunluklarını bahane ederek zaman ayırmak istememeleri araştırmanın diğer kısıtlarındandır. Bu da kamu sektöründe çalışan 189 kişiden oluşan ana kütlemizin 157 kişi ile sınırlı kalmasına neden olmuştur.

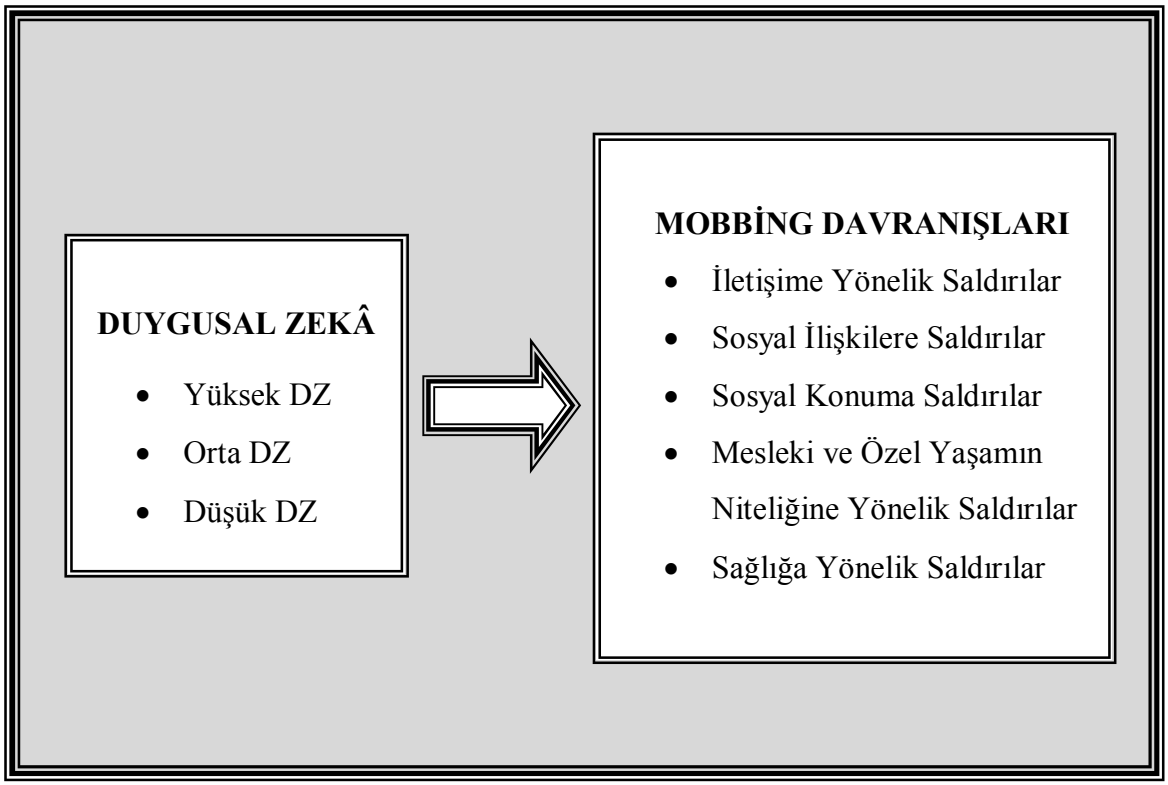
Çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile işyerlerindeki mobbingi algılama düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesinde kullanılan yöntemler, cevaplayıcıların subjektif görüşlerini içermektedir. Araştırmanın güvenilirliliği cevaplayıcıların, duygusal zekâ değerleri ile mobbing davranışlarını ölçen maddeleri ne şekilde algıladıklarına bağlıdır. Bu da anket yönteminin getirdiği en büyük kısıtı oluşturmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Anket çalışması ile kamu çalışanlarının sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile işyerlerindeki mobbingi algılama düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çerçevede çalışanların sahip oldukları yüksek, orta ve düşük düzeyde belirlenen duygusal zekâ düzeyleri ile "İletişime Yönelik Saldırılar, Sosyal İlişkilere Saldırılar, Sosyal Konuma Saldırılar, Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar ve Sağlığa Yönelik Saldırılar" boyutlarında algıladıkları beş gruptan oluşan mobbing davranışlarının arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı sorgulanacaktır.

Araştırmamız tanımlayıcı niteliktedir. Ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla oluşturulan araştırma modeline aşağıdaki Şekil 3.1'de yer verilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

Çalışmanın uygulama kısmı yukarıda oluşturulan model çerçevesinde yürütülecektir.

Belirlenen amaçlar doğrultusunda test edilmeye çalışılacak olan hipotezler şunlardır:

H_1: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile mobbing algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "İletişime Yönelik Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "Sosyal İlişkilere Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "Sosyal Konuma Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "Sağlığa Yönelik Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu başlık altında araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi ve araştırmada kullanılan veri toplama yöntemleri ile verilerin analiz yöntemleri ele alınmıştır.

3.5.1. Tam Örneklem Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesini, Niğde'de il merkezinde faaliyet gösteren Niğde Valiliği, İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, Tapu Sicil Müdürlüğü, Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü ve İl Çevre ve Orman Müdürlüğü çalışanlarından oluşan toplam 189 kişi oluşturmaktadır. Belirtilen kurumlardaki bütün çalışanlara ulaşmak mümkün olduğu için tam örneklem yöntemine başvurulmuştur.

Anket formları, Niğde Valiliği'nden alınan araştırma izni (Bkz.: Ek-3) doğrultusunda bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Böylece anketi dolduranların herhangi bir baskı altında kalmalarının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Araştırma anketi, Valilik araştırma iznine rağmen İl Çevre ve Orman Müdürlüğünden anket uygulamasına dair izin yazısı alınamadığı için İl Çevre ve Orman Müdürlüğünde uygulanamamıştır. Veri toplanan 164 kişiden 2 kişinin vermiş olduğu cevapların eksik ya da yanlı olmasından şüphelendiği için araştırmaya dâhil edilmemiş, 5 anket ise boş olarak geri gelmiştir. Bundan dolayı, 157 kişiden alınan cevaplar değerlemeye alınmıştır.

Tablo 3.1: Evren, Örneklem

KAMU KURUMU	ÇALIŞAN SAYISI	GÖNDERİLEN ANKET SAYISI	ANALİZ EDİLEBİLİR ANKET SAYISI
Valilik	70	70	64
İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü	31	31	31
Tapu Sicil Müdürlüğü	19	19	18
İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü	33	33	33
Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü	11	11	11
İl Çevre ve Orman Müdürlüğü	25	--------	---------
TOPLAM	**189**	**164**	**157**

3.5.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma için gerekli veriler, yüz yüze (kişisel görüşme) anket yöntemiyle toplanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi çok soru sorulmasına imkân vermesi, cevaplama oranının yüksek olması, uygulanması sırasında cevaplandırıcının anlayamadığı soruları sorarak daha doğru ve tutarlı bilgiler verilmesini sağlaması ve diğer yöntemlere göre daha esnek olması yönünden tercih edilmiştir.

Verilerin toplanmasında kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, unvan ve aynı kurumda çalışma süresi) belirlenmesine yönelik ifadelere, ikinci bölümde mobbing davranışlarına ve üçüncü bölümde de duygusal zekâ ile ilgili yargılara yer verilmiştir.

Çalışanların mobbing algılamalarını ölçmek için ise yabancı alan yazını incelendiğinde yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılan ölçme aracı Leymann'ın toplamda 45 farklı mobbing davranışından oluşan **Psikolojik Şiddet Envanteri**

(LIPT) kullanılmıştır. Bu envanterde yer alan maddeler; iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar, sağlığa yönelik saldırılar şeklinde tanımlanan olumsuz davranışlardan oluşmaktadır ve envanterde yer alan maddeler, görülme sıklığına bağlı olarak puanlanmakta likert tipi ölçek biçiminde puanlanmaktadır (Leymann, 1990; Akt., Cowie ve ark., 2002). LIPT'in orijinal kaynağı Almancadır ancak Psikolojik Şiddet Envanteri oluşturulurken Osman Cem Önertoy'un çevirisi ile (Davenport vd., 2003: 19) Sistem Yayıncılık'tan çıkan "Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz" adlı kitaptan yararlanılmıştır.

Leymann'ın belirlediği 45 yargı olmasına rağmen çalışmada bazı yargılar birleştirilmiş bazıları ise çıkartılarak 42 yargı yer almıştır.

Leymann çalışmasında (Leymann, 1996: 168; Çakır, 2008: 45) tanımladığı 45 davranış biçiminden en az birine devam eden altı aylık sürede, en az haftada bir maruz kalmış çalışanların mobbing mağduru sayılabileceğini belirtmektedir. Salin (Tanoğlu, 2006: 79) ise kendi çalışmasında katılımcıların %24,1'inin haftalık olarak en az bir olumsuz davranışla karşılaştıklarını ortaya koymuştur. Bu nedenle 2. bölümün başında yapılan açıklamada katılımcının, yargıları görev yapmakta oldukları kurumda altı ay süreklilik gösterecek şekilde belirtilen davranışlara maruz kalma durumlarını düşünerek cevaplandırmaları istenmiştir.

Mobbing envanterinde sıklık derecesi olarak beş ölçüt belirlenmiştir: "evet, her gün", "evet, haftada en az bir kere", "evet, ayda bir kez", "evet, yılda birkaç kez" ve "hayır, hiçbir zaman" biçimindedir.

LIPT kriterlerine göre ankette yer alan 42 sorudan sadece herhangi birine "evet, her gün", "evet, haftada en az bir kere" şeklinde cevap vermiş olmak, mobbing davranışlarına maruz kalındığının beyanı olarak yeterli görülmüştür (Leymann, 1996: 168; Çakır, 2008: 45; Çöl, 2008: 116; Demirçivi, 2008: 49). Burada, ankette 42 sorunun tamamına anılan sıklıkta cevap verenle, sadece bir soruya anılan sıklıkta cevap veren bir tutulmuştur. Öte yandan anılan kıstaslar olmasa, anketi cevaplayan herhangi bir katılımcı, yargıların bazılarına değişik sıklıklarda "evet" cevabını

bazılarına da "hayır, hiçbir zaman" cevabını verebilecektir. Böyle bir durumda da, kişinin mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadığının tespiti güçleşecektir. Bu nedenle LIPT kriterleri temel alınarak araştırma gerçekleştirilmiş ve yeni kriter üretme yolu seçilmemiştir.

Anket formunun üçüncü ve son bölümünü oluşturan Duygusal Zekâ Testi (Self-Report Emotional Intelligence Test-SREIT) Schutte vd. (1998) tarafından, Salovey ve Mayer (1990, 1997)'in duygusal zekâ modeli esas alınarak oluşturulmuştur. Ölçek, duygusal zekânın kendini rapor etme tekniğiyle ölçülebilmesi için kısa bir teste duyulan ihtiyaçtan dolayı geliştirilmiştir. Bu test, katılımcıdan, ölçekte yer alan 33 yargıya katılım düzeylerini belirterek cevaplamalarını istemektedir. Bu nedenle, laboratuvar ortamı gerektirmeyen, sadece kâgıt ve kalem ile gerçekleştirilebilen, fazla zaman almayan (10-15 dk) testtir. SREIT (Self-Report Emotional Intelligence Test)'in telif hakkı olmayıp, yazarları tarafından akademik çalısmalarda kullanılmasına müsaade edilmiştir (Şahin, 2006: 107).

Katılımcıların yargılara katılım düzeylerini belirlemek amacıyla Mobbing envanterinde; sıklık düzeyleri "Evet, Her Gün = 1", "Evet, Haftada En Az Bir Kere = 2", "Evet, Ayda Bir Kez = 3", "Evet, Yılda Birkaç Kez = 4" ve "Hayır, Hiçbir Zaman = 5" şeklinde;

Duygusal Zekâ envanterinde ise "Kesinlikle Katılmıyorum = 1", "Katılmıyorum = 2", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum = 3", "Katılıyorum = 4", "Kesinlikle Katılıyorum = 5" şeklinde olmak üzere 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 17 Student-Pack ve Microsoft Office Excel 2007 programları kullanılmıştır.

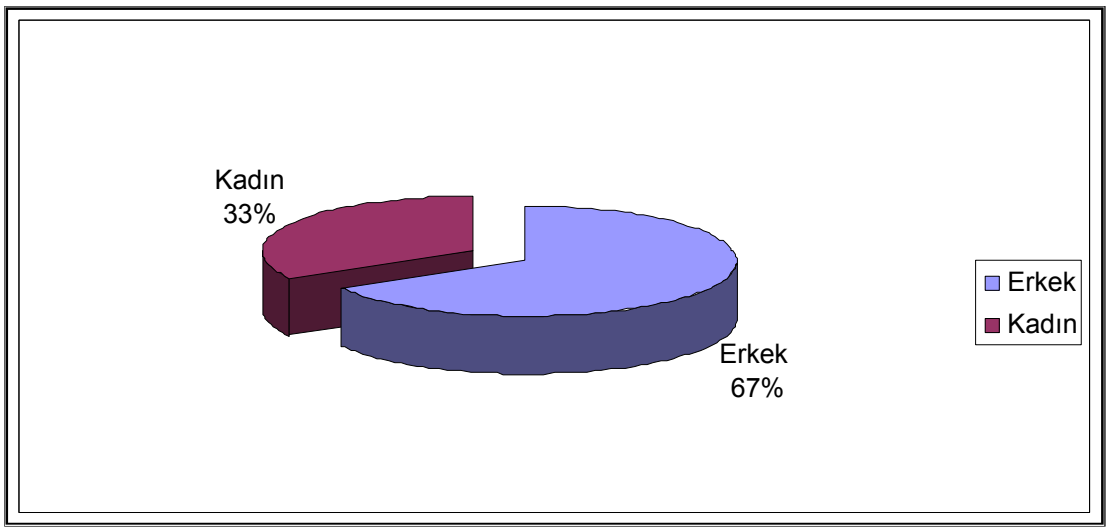
Veri analizinde ilk olarak; araştırmaya katılan kamu çalışanlarının demografik bilgilerine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Bunun yanı sıra araştırmadaki her bir ölçeğin güvenilirlik değerleri (Cronbach alpha) hesaplanmıştır. Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile mobbing algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Regresyon ve Korelasyon analizleri, One-way ANOVA Parametrik Testi ve Post-Hoc Testleri yapılmıştır. Araştırma verileri gizlilik esası çerçevesinde değerlendirilmiştir.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik özellikler başlığı altında incelenen bulgular, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, unvanı ve aynı kurumda çalışma sürelerini içermektedir.

3.6.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

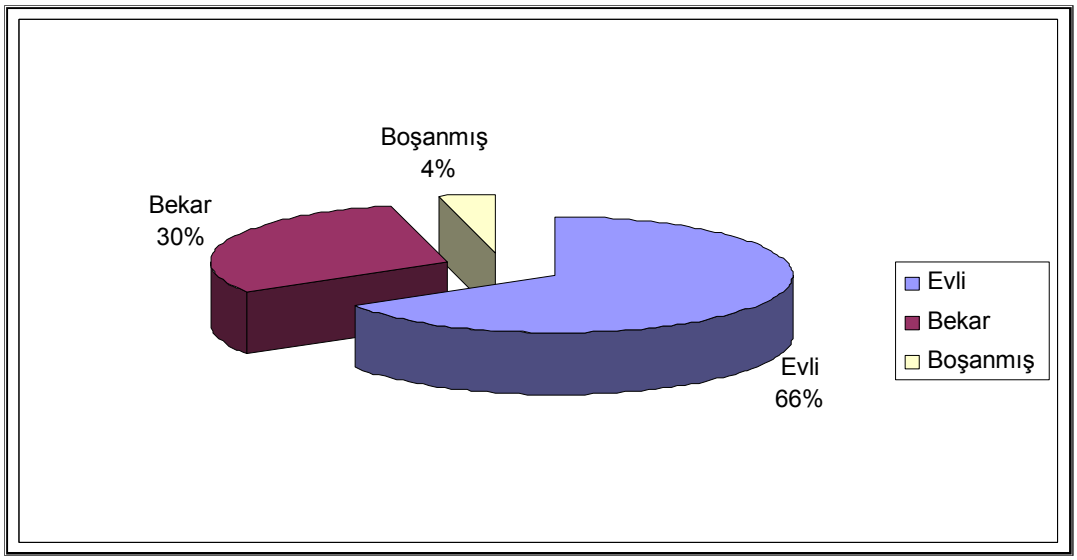
Araştırmaya katılan katılımcıların %67'si erkek, %33'ü ise kadındır.



Şekil 3.2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

3.6.1.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

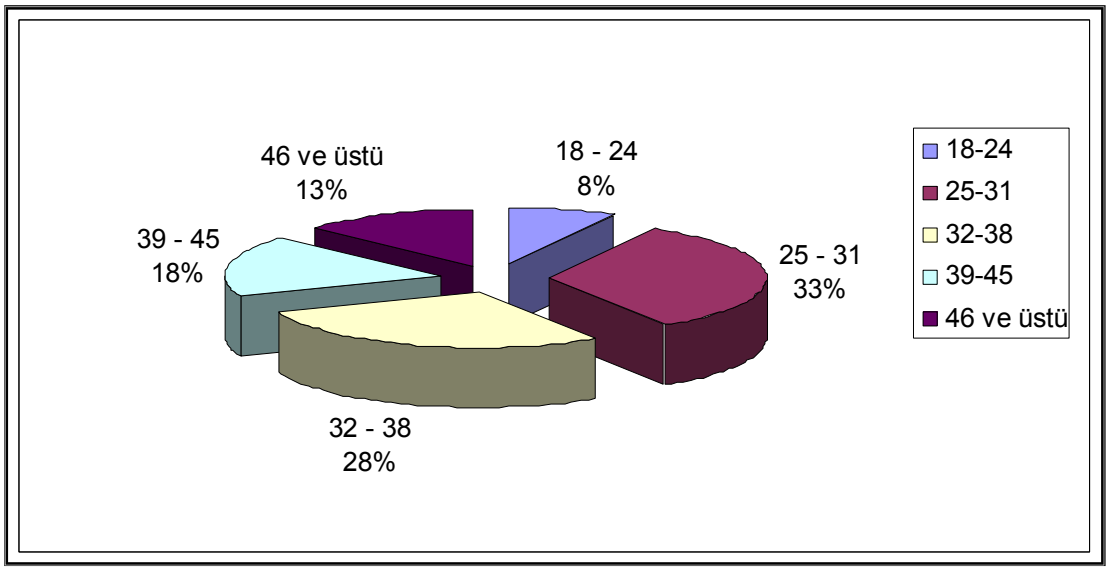
Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında %66'sının evli, %30'unun bekar, %4'ünün ise boşanmış olduğu görülmektedir.



Şekil 3.3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

3.6.1.3. Katılımcıların Yaşları İtibariyle Dağılımı

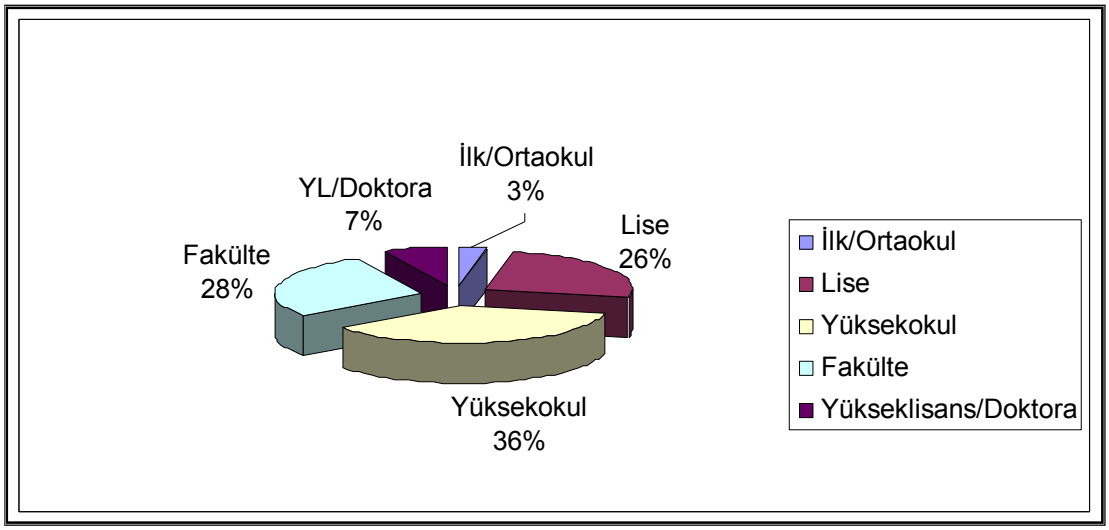
Katılımcıların yaşları itibariyle dağılımlarına bakıldığında, çalışanların 25-38 yaş arasında yığıldıkları görülmektedir. Çalışanların %33'ü 25-31 yaş aralığında, %28'i 32-38 yaş aralığında, %18'i ise 36-45 yaş aralığında yer almaktadır. Geriye kalan %13'ü 46 ve üstü yaş aralığında iken %8'i ise 18-24 yaş aralığındadır.



Şekil 3.4: Katılımcıların Yaşları İtibariyle Dağılımı

3.6.1.4. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

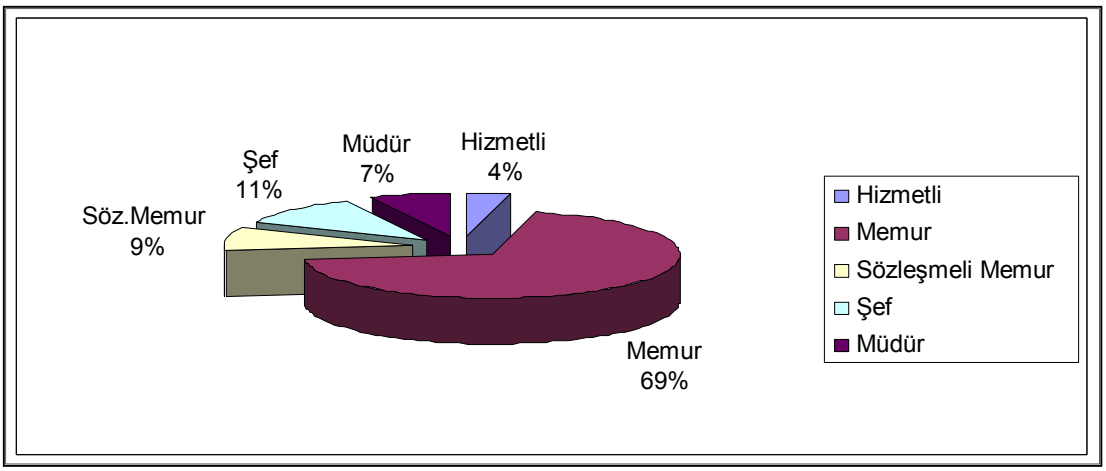
Katılımcıların öğrenim durumları itibariyle dağılımına bakıldığında %36'sı yüksekokul, %28'i fakülte ve %26'sı ise lise mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Yine katılımcıların %7'si yüksek lisans/doktora mezunu iken ilk/ortaokul mezunu olan çalışanlar %3 oranındadır.



Şekil 3.5: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

3.6.1.5. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

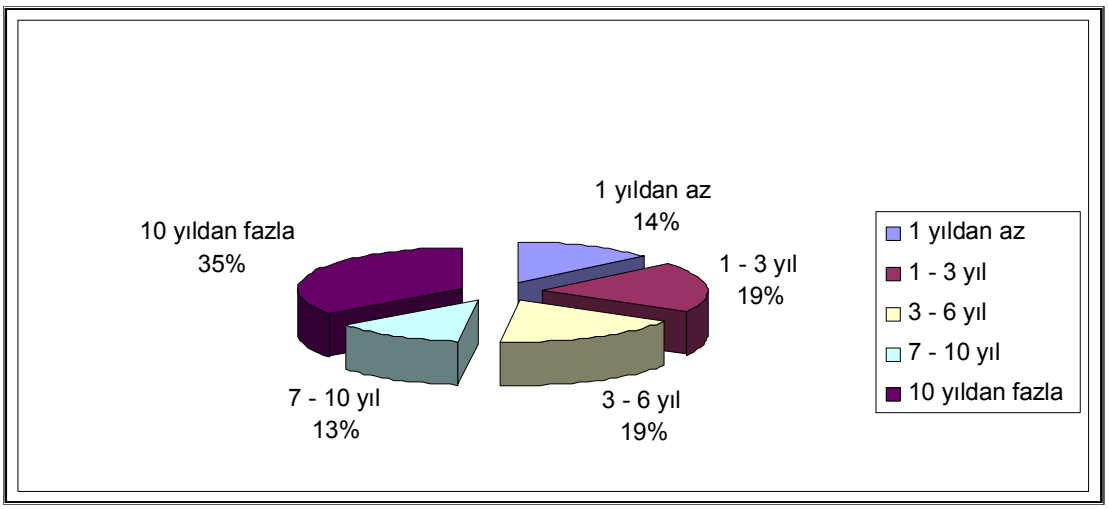
Katılımcıların unvanları itibariyle dağılımlarında ise %69 gibi büyük bir oranının memur olarak görev yaptıkları görülmektedir. Geriye kalan katılımcıları ise %11 oranı ile şef, %9 oranı ile sözleşmeli memur, %7 oranı ile müdür ve %4 oranı ile hizmetli olarak görev yapanlar oluşturmaktadır.



Şekil 3.6: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

3.6.1.6. Katılımcıların Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Katılımcıların aynı kurumda çalışma süreleri itibariyle dağılımı incelendiğinde %35'lik bölümünün 10 yıldan fazla, %19'luk bölümünün 1-6 yıl, %13'lük bölümünün ise 7-10 yıl çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanların %14 oranında olması, kamuda yeni personel alımının arttığı ya da kamu çalışanların sık sık kurum değiştirme yoluna gittikleri konusunda bize fikir verebilir.



Şekil 3.7: Katılımcıların Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

3.6.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçekleri oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, ölçekteki maddelerin ankete katılanlar tarafından farklı algılanıp algılanmadığının ölçülmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir (www.istatistikmerkezi.com).

Alfa katsayısı (Cronbach alpha), ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntemdir. Alfa katsayısı sıfır ve bir arasında değişen rakamlar alır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının değerinin pozitif ve 0,70 üstünde olması ölçeğin güvenirliliği için yeter koşul kabul edilebilir (Hair vd., 1998: 118).

Güvenilirlik analizleri için SPSS 17 Student-Pack programında Alfa (Cronbach alpha) yöntemi kullanılmıştır.

Duygusal Zekâ Testinin (Self-Report Emotional Intelligence Test - SREIT) güvenilirlik analizi sonucu Cronbach-alpha güvenilirlik katsayısı, $\alpha = 0,92$ bulunmuş olup, bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2: Duygusal Zekâ Testinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Alfa Katsayısı	Değişken Sayısı
0,92	33

Mobbingi ölçen 42 sorudan oluşan Psikolojik Şiddet Envanteri'nin güvenilirlik analizi sonuçlarına Tablo 3.3'te yer verilmiştir.

Tablo 3.3: Psikolojik Şiddet Envanterinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Mobbing ve Boyutları	Alfa Katsayısı	Değişken Sayısı
Mobbing Genel	0,96	42
İletişime Yönelik Saldırılar	0,92	10
Sosyal İlişkilere Saldırılar	0,80	5
Sosyal Konuma Saldırılar	0,91	14
Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar	0,88	9
Sağlığa Yönelik Saldırılar	0,77	4

Mobbing ölçeğinin 42 maddesinin güvenilirlik katsayısına Reliability Statistics tablosundan bakıldığında faktörün güvenilirliğinin $\alpha = 0,96$ gibi yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Bunun anlamı bu faktörlerin güvenilirlik oranı %96'dir. Yani ölçeğimizin güvenilirliği çok yüksektir. Bununla birlikte alfa katsayısı yalnız başına yeterli değildir. Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için faktördeki her maddenin bu katsayıya etkisinin incelenmesi gerekmektedir. Bunun için boyutların etkilerini yorumlamak yeterli olacaktır.

Birinci Grup Davranışlardan "İletişime Yönelik Saldırılar " boyutunun güvenilirlik katsayısı **α = .92**,

İkinci Grup Davranışlardan "Sosyal İlişkilere Saldırılar" boyutunun güvenilirlik katsayısı **α = .80**,

Üçüncü Grup Davranışlardan "Sosyal Konuma Saldırılar" boyutunun güvenilirlik katsayısı **α = .91**,

Dördüncü Grup Davranışlardan "Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar " boyutunun güvenilirlik katsayısı **α = .88**,

Beşinci Grup Davranışlardan "Sağlığa Yönelik Saldırılar" boyutunun güvenilirlik katsayısı **α = .77** bulunmuştur.

"Sosyal İlişkilere Saldırılar" ile "Sağlığa Yönelik Saldırılar" boyutları ölçeğimizin güvenilirlik katsayısını az da olsa düşürmektedir.

Tüm faktörlerin güvenilirlik katsayısı **α = .70** değerinin üzerinde olduğundan, kullanılan Psikolojik Şiddet Envanteri'nin de güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

3.6.3. Katılımcıların Tercihlerinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcıların duygusal zekâ ve mobbing ölçeğine verdikleri yanıtlar değerlendirilecektir.

3.6.3.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Duygusal zekâ ölçeğinde "1" değeri, ilgili maddede yer alan duygusal zekâ becerisinin hiçbir zaman olmadığını, "5" değeri ise maddede yer alan duygusal zekâ becerisinin her zaman olduğunu ifade etmektedir.

Testte yer alan 5, 28 ve 33 numaralı sorular olumsuz kurgulanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zekâ düzeyi her bir maddeye verilen cevapların ortalamalarının toplamının, alınabilecek en yüksek değerle karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir.

Ölçeğin 33 maddesinden her birine verilecek en yüksek değer; "5 = Kesinlikle Katılıyorum" dur. En düşük değer ise, "1 = Kesinlikle Katılmıyorum" dur. Ölçeğe göre, en yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip bir bireyin alabileceği en üst skor 165'tir (33x5). Alınabilecek minimum skor ise 33'tür (1x33).

Tablo 3.4: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Açıklayıcı İstatistik Dağılımı

Duygusal Zekâ	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
DZ-1	157	1	5	4,02	1,13
DZ-2	157	1	5	4,09	1,03
DZ-3	157	1	5	4,10	1,04
DZ-4	157	1	5	3,99	1,06
DZ-5	157	1	5	3,03	1,32
DZ-6	157	1	5	3,90	1,04
DZ-7	157	1	7	3,89	1,03
DZ-8	157	1	5	4,07	1,04
DZ-9	157	1	5	4,06	0,95
DZ-10	157	1	5	4,26	0,93
DZ-11	157	1	5	3,75	1,17
DZ-12	157	1	5	3,84	1,03
DZ-13	157	1	5	3,26	1,27
DZ-14	157	1	5	3,92	1,07
DZ-15	157	1	5	3,90	1,12
DZ-16	157	1	5	3,84	1,16
DZ-17	157	1	5	4,03	1,07
DZ-18	157	1	5	3,90	1,06
DZ-19	157	1	5	4,12	0,91
DZ-20	157	1	5	4,05	0,98
DZ-21	157	1	5	3,93	1,00
DZ-22	157	1	5	4,04	0,85
DZ-23	157	1	5	4,15	0,86
DZ-24	157	1	5	4,11	0,93
DZ-25	157	1	5	3,95	0,93
DZ-26	157	1	5	3,75	1,09
DZ-27	157	1	5	3,80	0,97
DZ-28	157	1	5	2,78	1,49
DZ-29	157	1	5	3,52	1,09
DZ-30	157	1	5	3,92	0,96
DZ-31	157	1	5	4,10	0,93
DZ-32	157	1	5	3,83	1,05
DZ-33	157	1	5	3,09	1,27
TOPLAM	**157**	**33**	**165**	**126,99**	**18,993**

Tablo 3.4'te görüldüğü üzere katılımcıların ölçeği değerlendirirken verdikleri puanların ortalamalarının toplamı 126,99 olarak hesaplanmıştır.

3.6.3.2. Mobbing Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Bu ölçekte sıklık düzeylerinden "1" değeri ilgili maddede yer alan psikolojik şiddetin "Evet, Her Gün", "5" değeri ise maddede yer alan psikolojik şiddetin "Hayır, Hiçbir Zaman" şeklinde olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 3.5: Mobbing Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Açıklayıcı İstatistik Dağılımı

Mobbing Boyutlar	N	Madde Sayısı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İletişime Yönelik Saldırılar	157	4	1,30	5,00	4,3102	,85606
Sosyal İlişkilere Saldırılar	157	10	1,00	5,00	4,5006	,77282
Sosyal Konuma Saldırılar	157	5	2,36	5,00	4,5182	,65532
Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar	157	14	1,00	5,00	4,5676	,65575
Sağlığa Yönelik Saldırılar	157	9	1,00	5,00	4,6656	,67910
Mobbing Genel Ortalama	**157**	**42**	**2,12**	**5,00**	**4,4912**	**,62749**

Araştırmaya katılan kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin psikolojik şiddet ölçeğine verdikleri yanıtların ölçeğin alt boyutlarına göre açıklayıcı analizleri Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3.5'e bakıldığında, alt boyut ve genel ortalamanın yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Katılımcıların neredeyse hiçbir zaman şiddete maruz kalmadığı söylenebilir. Buna rağmen birçok boyutta minimum değerin "1" olması katılımcıların bazılarının her gün şiddete maruz kaldıkları anlamını taşımaktadır.

3.6.4. Araştırmanın Dayandığı Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile işyerlerindeki mobbing'i algılama düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesi ile ilgili bilgi ve bulgulara ulaşabilmek amacıyla önceden belirlenmiş olan hipotezler test edilecektir.

3.6.4.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Mobbing Ölçeği Üzerine Regresyonu

Araştırmanın bu aşamasında araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir (Nakip, 2004: 227).

Tablo 3.6: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Mobbing Ölçeği Üzerine Regresyonu

Regresyon Modeli			
R	**R^2**	**Determinasyon Katsayısı**	**Tahmini Standart Hata**
,239[a]	0,057	**0,051**	0,61123

a- Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka

Tablo 3.6, katılımcıların duygusal zeka düzeyleri ile mobbing algıları arasındaki etkileşimi göstermektedir. Determinasyon katsayısı (Adjusted R Square) ile bağımsız değişkenimiz (X) olan duygusal zekâ düzeyinin, bağımlı değişkenimiz (Y) olan mobbing algısını açıklama gücünü göstermektedir. Tablo 3.6'da görüldüğü gibi determinasyon katsayısı **0,051** olarak hesaplanmıştır. Yani katılımcıların sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri, psikolojik şiddet algısını ancak **%5,1** oranında açıklama gücüne sahiptir.

Regresyon analizinin sonucuna göre ortaya konulmuş olan etkinin anlamlı olup olmadığı olmadığını anlamak için ANOVA tablosuna bakmak gerekmektedir. Tablo 3.7'ye bakıldığında çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile psikolojik şiddet algıları arasında anlamlı bir etkinin olduğu söylenebilir.

H_1: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile mobbing algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile mobbing algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Böylece araştırma için geliştirdiğimiz hipotez olan "Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile mobbing algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır" şeklindeki H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo 3.7: Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)

Regresyon Modelinin Anlamlılığı (ANOVA)					
Model	**Kareler Toplamı**	**Serbestlik Derecesi**	**Ortalama Kareler Toplamı**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
Regresyon	3,517	1	3,517	9,413	**,003[a]**
Hata	57,908	155	,374		
Toplam	61,425	156			

a- Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka
b- Bağımlı Değişken (Y): Mobbing

Tablo 3.8, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Çalışanlarının duygusal zekâ düzeyleri ile mobbing algılarının arasındaki ilişkiyi matematiksel olarak formüle etmek için bu katsayılar kullanılabilir. Modelde bir sabit bir de duygusal zekâ düzeyi değişkeni bulunmaktadır. Bu sabit ve değişkenin katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Model için katsayılar denkleme yerleştirildiğinde **Y = 3,484 +0,262 X** eşitliği elde edilir. Bu eşitlik duygusal zekâ düzeyinde bir birimlik artışın psikolojik şiddet algısında 0,262'lik bir değişime yol açtığını göstermektedir.

Tablo 3.8: Regresyon Modelinin Katsayılar Tablosu

Katsayılar (Coefficients)					
	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,484	,332		10,504	**,000**
Duygusal Zekâ	,262	,085	,239	3,068	**,003**

a- Bağımlı değişken (Y) : Mobbing

Y = 3,484 +0,262 X modeline genel olarak baktığımızda Tablo 3.6'da bulduğumuz determinasyon katsayısı **(0,051)**, model için oldukça düşük bir orandır. Açıklama gücü **%5** oranında kalmaktadır. Bunun anlamı psikolojik şiddet algısını açıklayacak pek çok faktör bulunduğudur. Bu çalışmada sadece duygusal zekânın etkisi araştırıldığından açıklama oranları düşük kalmıştır. Bundan dolayı mobbing davranışlarının alt boyutlarının detaylı ANOVA ve anlamlılık katsayı tablolarını incelemeye gerek duyulmamış; sadece alt boyutlara ait hipotezler için model açıklama oranlarının tabloları incelenmiştir. Analizlerin anlamlı olup olmadıklarına ise ilgili hipotezlerin kurulup sözel olarak ifade edilmesi yoluyla karar verilecektir.

Duygusal zekâ ölçeğinin Mobbing davranışlarının alt boyutları üzerine regresyon analizlerinin incelenmesine aşağıda yer verilmiştir.

3.6.4.1.1. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "İletişime Yönelik Saldırılar" Boyutuna Etkisi

Modele ilişkin determinasyon katsayısı ve R değerleri Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

Tablo 3.9: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "İletişime Yönelik Saldırılar" Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

Regresyon Modeli			
R	R^2	Determinasyon Katsayısı	Tahmini Standart Hata
,225[a]	,050	**0,044**	,83687

a- Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin iletişime yönelik saldırılar boyutuna etkisi için hesaplanan determinasyon katsayısı **0,044**'tür. Yani çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeylerinin iletişime yönelik saldırılar alt boyutunu açıklama gücü **%4,4**'tür.

H_{1a}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "İletişime Yönelik Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0a}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "İletişime Yönelik Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bu regresyon modeli için yapılan varyans analizi sonucunda significiant değeri **(0,005)** olarak hesaplanmıştır. Yani araştırma hipotezimiz olan "Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile iletişime yönelik saldırılar alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır" şeklindeki H_{1a} hipotezimiz kabul edilmiştir.

Model için hesaplanan katsayılar istatistiksel olarak anlamlıdır. Model için katsayıları denkleme yerleştirdiğimizde, **Y = 3,021 + 0,335 X** eşitliğini elde ederiz. Bu eşitlik bize duygusal zekâ düzeyinde bir birimlik artışın iletişime yönelik saldırılar alt boyutunda **0,335** birimlik değişmeye yol açtığını göstermektedir.

3.6.4.1.2. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Sosyal İlişkilere Saldırılar" Boyutuna Etkisi

Tablo 3.10'da çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin sosyal ilişkilere saldırılar boyutuna etkisi için hesaplanan determinasyon katsayısı değeri verilmiştir **(0,07)**. Bu değere göre çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri, sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutunu **%7** oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.10: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Sosyal İlişkilere Saldırılar" Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

Regresyon Modeli			
R	**R^2**	**Determinasyon Katsayısı**	**Tahmini Standart Hata**
,276[a]	,076	**0,070**	,74510

a- Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka

H_{1b}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "Sosyal İlişkilere Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0b}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "Sosyal İlişkilere Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan varyans analizi sonucu p değerimiz **(0,000)** olarak hesaplanmıştır. Bu da gösteriyor ki "Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır" şeklindeki H_{1b} hipotezimiz kabul edilmiştir.

Hesaplanan katsayılara baktığımızda istatistiksel olarak anlamlıdır. Model için katsayıları denkleme yerleştirdiğimizde, **Y = 3,068 + 0,372 X** eşitliğini elde ederiz. Bu eşitlik bize duygusal zekâ düzeyindeki bir birimlik artışın sosyal ilişkilere saldırılar alt boyutunda **0,372** birimlik değişmeye yol açtığını göstermektedir.

3.6.4.1.3. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Sosyal Konuma Saldırılar" Boyutuna Etkisi

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin sosyal konuma saldırılar boyutuna etkisi için determinasyon katsayısı Tablo 3.11'de verilmiştir **(0,036)**. Bu katsayıya göre çalışanlarının sahip oldukları duygusal zekâ düzeylerinin sosyal konuma saldırılar alt boyutunu açıklama gücü **%3,6'tür**. Oldukça düşük bir açıklama gücü olduğu görülmektedir.

Tablo 3.11: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Sosyal Konuma Saldırılar" Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

Regresyon Modeli			
R	**R^2**	**Determinasyon Katsayısı**	**Tahmini Standart Hata**
,206[a]	,042	**0,036**	,64333

a- Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka

H_{1c}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "Sosyal Konuma Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0c}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "Sosyal Konuma Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Modelin varyans analizi sonucuna göre sig. değerimiz **(0,01)** olarak hesaplanmıştır. %95 güvenilirlik seviyesinde araştırdığımız hipotezimiz "Çalışanların zekâ düzeyleri ile sosyal konuma saldırılar alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır" şeklindeki H_{1c} hipotezimiz kabul edilmiştir.

Model için hesaplanan katsayılar da istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu katsayıları denkleme yerleştirdiğimizde, **Y = 3,613 +0,235 X** eşitliğini elde ederiz. Denklemden de anlaşıldığı üzere duygusal zekâ düzeyinde bir birimlik artış sosyal konuma saldırılar alt boyutunda **0,235** değişmeye yol açmaktadır.

3.6.4.1.4. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar" Boyutuna Etkisi

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar boyutuna etkisi için determinasyon katsayısı Tablo 3.12'de **(0,034)** olarak hesaplanmıştır. Bu katsayıya göre çalışanlarının sahip oldukları duygusal zekâ düzeylerinin çalışanların mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar alt boyutunu açıklama gücü **%3,4**'tür.

Tablo 3.12: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar" Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

Regresyon Modeli			
R	**R^2**	**Determinasyon Katsayısı**	**Tahmini Standart Hata**
,201[a]	,040	**0,034**	,64442

a- Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka

H_{1d}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0d}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yukarıdaki modelin varyans analizi sonucunu baktığımızda, significiant değerimiz **(0,012)** olarak hesaplanmıştır. Yani araştırılan "Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır." şeklindeki H_{1d} hipotezimiz kabul edilmiştir.

Model için hesaplanan katsayılar istatistiksel olarak anlamlıdır. Model için katsayıları denkleme yerleştirdiğimizde, **Y = 3,683 +0,230 X** eşitliğini elde ederiz. Bu eşitlik bize duygusal zekâ düzeyinde bir birimlik artışın mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar alt boyutundan **0,230** birimlik değişmeye yol açtığını göstermektedir.

3.6.4.1.5. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Sağlığa Yönelik Saldırılar " Boyutuna Etkisi

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin sağlığa yönelik saldırılar boyutuna etkisi için hesaplanan determinasyon katsayısı Tablo 3.13'te **(0,001)** olarak hesaplanmıştır. Yani çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri sağlığa yönelik saldırılar alt boyutunu **%0,1** oranında açıklamaktadır.

Tablo 3.13: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mobbing Ölçeğinin "Sağlığa Yönelik Saldırılar "Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

Regresyon Modeli			
R	**R^2**	**Determinasyon Katsayısı**	**Tahmini Standart Hata**
,088[a]	,008	**0,001**	,67865

a- Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka

H_{1e}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "Sağlığa Yönelik Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0e}: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile "Sağlığa Yönelik Saldırılar" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bu regresyon modeli için yapılan varyans analizi sonucunda significiant değerimiz **(0,274)** olarak hesaplanmıştır. Boş hipotez reddedilmiştir. Yani anti

hipotezimiz olan "Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile sağlığa yönelik saldırılar alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur" şeklindeki H_{0e} hipotezi kabul edilmiştir.

3.6.4.2. Duygusal Zekâ Ölçeği İle Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Pearson Coorrelation ifadesinin karşısındaki değer "r" ile ifade edilir ve – 1 ile + 1 arasında bir değer alır. Burada ilişkinin yönünü "r" nin işareti, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler. Eksi değerler bir değişken artarken diğerinin azaldığının, artı değerler ise her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğinin göstergesidir. Sig. değeri (p) ise %95 güven aralığında hipotezin kabul edilip edilmediğinin sınanması için kullanılır.

Tablo 3.14: Duygusal Zekâ Ölçeği İle Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Modeli

KORELASYON		DUYGUSAL ZEKÂ
Mobbing Genel	Pearson	**,239****
	Sig. (2-tailed)	**,003**
	N	157
İletişimeYönelik Saldırılar	Pearson	**,225****
	Sig. (2-tailed)	**,005**
	N	157
Sosyal İlişkilere Saldırılar	Pearson	**,276****
	Sig. (2-tailed)	**,000**
	N	157
Sosyal Konuma Saldırılar	Pearson	**,206****
	Sig. (2-tailed)	**,010**
	N	157
Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar	Pearson	**,201***
	Sig. (2-tailed)	**,012**
	N	157
Sağlığa Yönelik Saldırılar	Pearson	**,088**
	Sig. (2-tailed)	**,274**
	N	157

Tablo 3.14'e bakıldığında duygusal zeka ölçeği ile mobbing ölçeği arasındaki Pearson korelasyon değeri **0,239** olarak hesaplanmıştır. Bu da iki ölçek arasında çok güçlü olmasa da pozitif bir ilişki olduğunun göstergesidir. Bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu p değerine bakılarak görülmektedir ($p= 0.003<0.05$).

Duygusal zekâ ölçeğinin mobbing ölçeğinin alt boyutları ile olan ilişki durumları için tablo değerleri ise; "İletişime Yönelik Saldırılar" için **0.005**, "Sosyal İlişkilere Saldırılar" için **0.000**, "Sosyal Konuma Saldırılar" için **0,010**, "Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar" için **0,012** ve "Sağlığa Yönelik Saldırılar" için ise p değeri **0,274** olarak hesaplanmıştır ($p_{1,2,3,4}<0.05$). %95 güvenilirlik seviyesinde teste tabi tutulduğunda mobbing ölçeğinin ilk dört alt boyutunun duygusal zekâ ölçeği arasında anlamlı ilişkili oldukları görülmüştür. Ancak ($p_5= 0.274>0.05$) "Sağlığa Yönelik Saldırılar" alt boyutu bu gruba girmemektedir.

3.6.4.3. Mobbing Algısını Etkileyen Demografik Faktörlere İlişkin Analiz Sonuçları

Bu bölümde mobbing ölçeğinin demografik faktörlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği incelenecektir. Bunun için ilgili faktörlerin psikolojik şiddet üzerine dağılımları verilip farklılıkları test edilecektir.

3.6.4.3.1. Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı ve Farklılığının Testi

Araştırmaya katılan çalışanların psikolojik şiddet ve alt boyutlarına ilişkin cinsiyet değişkenine göre puan ortalamaları ve standart sapma sonuçları Tablo 3.15'te verilmiştir.

Tablo 3.15: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Grup İstatistikleri

MOBBİNG	CİNSİYET			
	Erkek		Kadın	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Genel Ort.	4,53	,60	4,41	,68
1.Boyut	4,38	,76	4,18	1,02
2.Boyut	4,57	,67	4,36	,93
3.Boyut	4,55	,63	4,45	,70
4.Boyut	4,57	,68	4,56	,61
5.Boyut	4,71	,63	4,58	,76

Çalışanların mobbing ölçeğinden aldıkları genel ortalamalara bakıldığında, erkek çalışanların ortalama puanları, kadın çalışanlara göre yüksek çıkmıştır. Bu ortalamalara bakarak *erkeklerin kadınlara göre daha az psikolojik şiddete maruz kaldıkları* yorumu yapılabilir.

Alt boyutlara bakıldığında ise her iki cinsiyet için de en yüksek ortalama puana sahip alt boyut ***"sağlığa yönelik saldırılar"*** boyutu olmaktadır.

Tablo 3.16'da ise mobbing ölçeğinin ve alt boyutlarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 3.16: Mobbing Ölçeği Ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi

ANOVA (CİNSİYET)						
MOBBİNG		**Kareler Toplamı**	**Serbestlik Derecesi**	**Ortalama Kareler Toplamı**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
Genel Ort.	Gruplar Arası	,532	1	,532	1,355	**,246**
1.Boyut	Gruplar Arası	1,341	1	1,341	1,840	**,177**
2.Boyut	Gruplar Arası	1,589	1	1,589	2,689	**,103**
3.Boyut	Gruplar Arası	,401	1	,401	,933	**,336**
4.Boyut	Gruplar Arası	,008	1	,008	,018	**,894**
5.Boyut	Gruplar Arası	,611	1	,611	1,329	**,251**

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile mobbing algıları arasındaki ilişkisi incelendiğinde; %95 anlamlılık düzeyinde bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0.05$, $p_{1,2,3,4,5}>0.05$).

Çalışanların cinsiyetlerine göre mobbing algıları değişmemektedir. Bu sonuç mobbing araştırmaları açısından dikkat çekicidir. Literatürde kadın çalışanların psikolojik şiddet görme olasılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre *cinsiyetin mobbing yaşama üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır*.

3.6.4.3.2. Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı ve Farklılığının Testi

Katılımcıların psikolojik şiddet ve alt boyutlarına ilişkin medeni durum değişkenine göre puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.17'de verilmiştir.

Tablo 3.17: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Grup İstatistikleri

MOBBİNG	MEDENİ DURUM					
	Evli		Bekar		Boşanmış	
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
Genel Ort.	4,42	,66	4,71	,45	4,09	,91
1.Boyut	4,20	,91	4,62	,51	3,87	1,38
2.Boyut	4,45	,82	4,68	,50	3,97	1,32
3.Boyut	4,45	,69	4,71	,48	4,14	,93
4.Boyut	4,50	,72	4,74	,48	4,33	,58
5.Boyut	4,62	,70	4,85	,45	4,08	1,23

Çalışanların psikolojik şiddet ölçeğinden aldıkları genel ortalamalara bakıldığında, boşanmış çalışanların ortalama puanları evli ya da bekar çalışanlara göre düşük çıkmıştır. Bu ortalamalara bakarak, boşanan çalışanların evli ya da bekar çalışanlara göre daha çok psikolojik şiddete maruz kaldıkları yorumu yapılabilir.

Alt boyutlara bakıldığında ise tüm medeni haller için en fazla psikolojik şiddet uygulanan alt boyut "iletişime yönelik saldırılar" boyutu olmaktadır.

Tablo 3.18'de ise mobbing ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışanların medeni hallerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 3.18: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi

ANOVA (MEDENİ DURUM)						
MOBBİNG		**Kareler Toplamı**	**Serbestlik Derecesi**	**Ortalama Kareler Toplamı**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
Genel Ort.	Gruplar Arası	3,675	2	1,838	4,900	**,009**
1.Boyut	Gruplar Arası	7,104	2	3,552	5,102	**,007**
2.Boyut	Gruplar Arası	3,413	2	1,706	2,928	,057
3.Boyut	Gruplar Arası	3,119	2	1,559	3,760	**,025**
4.Boyut	Gruplar Arası	2,104	2	1,052	2,494	,086
5.Boyut	Gruplar Arası	3,797	2	1,899	4,290	**,015**

Tablo 3.18'e bakıldığında, araştırmaya katılanların medeni hallerinin farklı olması ile mobbing algıları genel ortalama, 1.boyut, 3.boyut ve 5.boyut için %95 güvenilirlikte farklılık göstermekle birlikte, 2. ve 4. boyutlar için farklılık göstermemektedir ($p<0.05$ ve $p_{1,3,5}<0.05$ ve $p_{2,4}>0.05$).

Gruplararası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit edebilmek için post-hoc testi uygulanmıştır.

Tablo 3.19'a bakıldığında genel ortalama, 1.boyut ve 3.boyut için evliler ve bekarlar arasında %95 güvenirlikte ($p=0,008<0,05$, $p_1=0,004<0,05$ ve $p_3=0,021<0,05$) bekarlar ve boşanmışlar arasında da %95 güvenirlikte fark vardır ($p=0,022<0,05$, $p_1=0,039<0,05$ ve $p_3=0,042<0,05$). 5. Boyut için ise sadece bekarlar ve boşanmışlar arasında %95 güvenirlikte fark vardır ($p_5=0,009<0,05$).

Tablo 3.19: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Post-Hoc Testi

ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR (Medeni Durum)					
Bağımlı Değişken	**Medeni Durum (I)**	**Medeni Durum (J)**	**Ortalama Fark (I-J)**	**Std. Hata**	**Anlamlılık Düzeyi**
Genel Ortalama	Evli	Bekar	-,28761*	,10763	**,008**
		Boşanmış	,32624	,25711	,206
	Bekar	Evli	,28761*	,10763	**,008**
		Boşanmış	,61386*	,26548	**,022**
	Boşanmış	Evli	-,32624	,25711	,206
		Bekar	-,61386*	,26548	**,022**
1.Boyut	Evli	Bekar	-,42608*	,14666	**,004**
		Boşanmış	,32853	,35033	,350
	Bekar	Evli	,42608*	,14666	**,004**
		Boşanmış	,75461*	,36173	**,039**
	Boşanmış	Evli	-,32853	,35033	,350
		Bekar	-,75461*	,36173	**,039**
3.Boyut	Evli	Bekar	-,26304*	,11319	**,021**
		Boşanmış	,30843	,27040	,256
	Bekar	Evli	,26304*	,11319	**,021**
		Boşanmış	,57146*	,27920	**,042**
	Boşanmış	Evli	-,30843	,27040	,256
		Bekar	-,57146*	,27920	**,042**
5.Boyut	Evli	Bekar	-,22796	,11692	,053
		Boşanmış	,53446	,27930	,058
	Bekar	Evli	,22796	,11692	,053
		Boşanmış	,76241*	,28839	**,009**
	Boşanmış	Evli	-,53446	,27930	,058
		Bekar	-,76241*	,28839	**,009**

3.6.4.3.3. Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı ve Farklılığının Testi

Katılımcıların psikolojik şiddet ve alt boyutlarına ilişkin yaş değişkenine göre puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.20'de verilmiştir.

Tablo 3.20: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Grup İstatistikleri

MOBBİNG	YAŞ									
	18-24		25-31		32-38		39-45		46 ve Üstü	
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
Genel Ort.	4,57	,54	4,57	,56	4,41	,64	4,49	,73	4,43	,69
1.Boyut	4,59	,49	4,29	,91	4,33	,80	4,25	1,03	4,24	,80
2.Boyut	4,38	,59	4,60	,70	4,48	,75	4,50	,96	4,37	,85
3.Boyut	4,55	,71	4,67	,44	4,35	,77	4,54	,70	4,45	,72
4.Boyut	4,63	,52	4,63	,68	4,51	,59	4,55	,74	4,55	,72
5.Boyut	4,67	,61	4,74	,68	4,52	,81	4,73	,56	4,71	,54

Çalışanların mobbing ölçeğinden aldıkları genel ortalamalara bakıldığında, genç yaştakiler (18-31) orta yaş ve üstündekilere göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. *Genç çalışanların daha az şiddete maruz kaldıkları* söylenebilir.

Alt boyutlara bakıldığında ise tüm yaş grupları için en yüksek ortalama puana sahip alt boyut yine ***"sağlığa yönelik saldırılar"*** boyutu olmaktadır.

Tablo 3.21'de ise mobbing ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışanların yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 3.21: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi

ANOVA (YAŞ)						
MOBBİNG		**Kareler Toplamı**	**Serbestlik Derecesi**	**Ortalama Kareler Toplamı**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
Genel Ort.	Gruplar Arası	,744	4	,186	,466	,761
1.Boyut	Gruplar Arası	1,207	4	,302	,405	,805
2.Boyut	Gruplar Arası	1,006	4	,251	,415	,798
3.Boyut	Gruplar Arası	2,602	4	,651	1,536	,195
4.Boyut	Gruplar Arası	,418	4	,105	,238	,916
5.Boyut	Gruplar Arası	1,399	4	,350	,754	,557

Tablo 3.21'e bakıldığında, katılımcıların yaşları ile mobbing algıları farklılık göstermemektedir ($p>0.05$, $p_{1,2,3,4,5}>0.05$). Yine literatürde, çalışanların yaşları büyüdükçe, psikolojik şiddet algılarıyla ilgili tutum puanları azaldığı ifade edilmektedir. Gençliğin tecrübesizliği, iş yapma heyecanı, mükemmeli arama arzusu, üstleri tarafından daha kolay eleştirilebilmeleri ve benzeri sebepler göz önüne alındığında, bu beklenen bir sonuç olarak görülebilir. Ancak bu araştırmada bu tür bir farklılık görülmemektedir.

Araştırmada yaş grupları arasında farklılık görülmediği için mobbing ölçeği ve alt boyutlarına yaş değişkenine göre post-hoc testi uygulanmamıştır.

3.6.4.3.4. Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı ve Farklılığının Testi

Katılımcıların çalışanların psikolojik şiddet ve alt boyutlarının öğrenim durumlarına göre puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.22'de verilmiştir.

Tablo 3.22: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Grup İstatistikleri

MOBBİNG	ÖĞRENİM DURUMLARI									
	İlk/Ortaokul		Lise		Yüksekokul		Fakülte		Y.Lisans/Doktora	
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
Genel Ort.	4,24	,52	4,23	,77	4,56	,60	4,63	,49	4,67	,45
1.Boyut	4,00	,52	4,14	,95	4,33	,81	4,41	,91	4,60	,48
2.Boyut	3,96	,97	4,19	1,04	4,62	,63	4,62	,61	4,78	,29
3.Boyut	4,26	,64	4,16	,87	4,63	,57	4,70	,42	4,66	,46
4.Boyut	4,47	,58	4,38	,69	4,61	,73	4,68	,50	4,62	,61
5.Boyut	4,60	,52	4,40	,86	4,71	,70	4,81	,44	4,84	,45

Çalışanların psikolojik şiddet ölçeğinden aldıkları genel ortalamalara bakıldığında, ilköğretim ve lise mezunu çalışanların ortalamalarının yükseköğrenim görmüş çalışanlara göre düşük çıktığı görülmektedir. Bu ortalamalara bakarak, ilköğretim ve lise mezunu çalışanların yükseköğrenim görmüş çalışanlara göre daha çok psikolojik şiddete maruz kaldıkları yorumu yapılabilir.

Alt boyutlara inildiğinde ise, ilkokul ve ortaokul mezunları hariç, diğer öğrenim durumları için en fazla psikolojik şiddet uygulanan alt boyut ***"iletişime yönelik saldırılar"*** boyutu olmaktadır.

Tablo 3.23'te ise mobbing ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışanların öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 3.23: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi

ANOVA (ÖĞRENİM DURUMU)						
MOBBİNG		**Kareler Toplamı**	**Serbestlik Derecesi**	**Ortalama Kareler Toplamı**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
Genel Ort.	Gruplar Arası	4,548	4	1,137	3,038	**,019**
1.Boyut	Gruplar Arası	2,989	4	,747	1,020	,399
2.Boyut	Gruplar Arası	7,800	4	1,950	3,472	**,010**
3.Boyut	Gruplar Arası	7,947	4	1,987	5,114	**,001**
4.Boyut	Gruplar Arası	2,205	4	,551	1,292	,276
5.Boyut	Gruplar Arası	4,246	4	1,061	2,383	,054

Katılımcıların öğrenim durumları ile genel mobbing algıları arasındaki ilişki incelendiğinde farklılık olduğu görülmektedir. Alt boyutlar için farklılık sadece ***"sosyal ilişkilere saldırılar"*** boyutu ve ***"sosyal konuma saldırılar"*** boyutunda gözlenmektedir. Bu sonuç doğrultusunda farklılık; çalışanların eğitim durumları ile doğrusal bir orantı sergilemektedir. Çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe, mobbing algılarıyla ilgili tutum puanları da artmaktadır. Mobbing algılamasının eğitim seviyesinin yükselmesiyle artış göstermesi, eğitim seviyeleri yüksek olan çalışanların bağımsız iş yapabilme, yönetici adına düşünme ve karar verme, yönetsel ve kişisel sorumluluk ile eleştirme yeteneklerinin daha gelişmiş olması ile açıklanabilir. Bu kişiler konumları itibarı ile de yönetime karşı eleştirilerinden dolayı daha alıngan bir tavır sergileyebilirler.

Tablo 3.24: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Post-Hoc Testi

ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR (Öğrenim Durumu)					
Bağımlı Değişken	**Öğrenim Durumu (I)**	**Öğrenim Durumu (J)**	**Ortalama Fark (I-J)**	**Std. Hata**	**Anlamlılık Düzeyi**
Genel Ortalama	İlk/Ortaokul	Lise	,01195	,29016	,967
		Yüksekokul	-,32317	,28531	,259
		Fakülte	-,38789	,28869	,181
		Yükseklisans/Doktora	-,42844	,32993	,196
	Lise	İlk/Ortaokul	-,01195	,29016	,967
		Yüksekokul	-,33512*	,12617	**,009**
		Fakülte	-,39984*	,13364	**,003**
		Yükseklisans/Doktora	-,44039*	,20826	**,036**
	Yüksekokul	İlk/Ortaokul	,32317	,28531	,259
		Lise	,33512*	,12617	**,009**
		Fakülte	-,06472	,12276	,599
		Yükseklisans/Doktora	-,10527	,20145	,602
	Fakülte	İlk/Ortaokul	,38789	,28869	,181
		Lise	,39984*	,13364	**,003**
		Yüksekokul	,06472	,12276	,599
		Yükseklisans/Doktora	-,04055	,20621	,844
	Yükseklisans / Doktora	İlk/Ortaokul	,42844	,32993	,196
		Lise	,44039*	,20826	**,036**
		Yüksekokul	,10527	,20145	,602
		Fakülte	,04055	,20621	,844
2.Boyut	İlk/Ortaokul	Lise	-,22500	,35549	,528
		Yüksekokul	-,66456	,34955	,059
		Fakülte	-,65818	,35369	,065
		Yükseklisans/Doktora	-,82182*	,40421	**,044**
	Lise	İlk/Ortaokul	,22500	,35549	,528
		Yüksekokul	-,43956*	,15458	**,005**
		Fakülte	-,43318*	,16373	**,009**
		Yükseklisans/Doktora	-,59682*	,25515	**,021**

	Yüksekokul	İlk/Ortaokul	,66456	,34955	,059
		Lise	,43956*	,15458	**,005**
		Fakülte	,00638	,15039	,966
		Yükseklisans/Doktora	-,15726	,24680	,525
	Fakülte	İlk/Ortaokul	,65818	,35369	,065
		Lise	,43318*	,16373	**,009**
		Yüksekokul	-,00638	,15039	,966
		Yükseklisans/Doktora	-,16364	,25263	,518
	Yükseklisans / Doktora	İlk/Ortaokul	,82182*	,40421	**,044**
		Lise	,59682*	,25515	**,021**
		Yüksekokul	,15726	,24680	,525
		Fakülte	,16364	,25263	,518
3.Boyut	İlk/Ortaokul	Lise	,10185	,29564	,731
		Yüksekokul	-,37438	,29070	,200
		Fakülte	-,43928	,29414	,137
		Yükseklisans/Doktora	-,39871	,33617	,237
	Lise	İlk/ortaokul	-,10185	,29564	,731
		Yüksekokul	-,47623*	,12856	**,000**
		Fakülte	-,54113*	,13616	**,000**
		Yükseklisans/Doktora	-,50056*	,21219	**,020**
	Yüksekokul	İlk/Ortaokul	,37438	,29070	,200
		Lise	,47623*	,12856	**,000**
		Fakülte	-,06490	,12508	,605
		Yükseklisans/Doktora	-,02433	,20526	,906
	Fakülte	İlk/Ortaokul	,43928	,29414	,137
		Lise	,54113*	,13616	**,000**
		Yüksekokul	,06490	,12508	,605
		Yükseklisans/Doktor	,04057	,21010	,847
	Yükseklisans / Doktora	İlk/Ortaokul	,39871	,33617	,237
		Lise	,50056*	,21219	**,020**
		Yüksekokul	,02433	,20526	,906
		Fakülte	-,04057	,21010	,847

Tablo 3.24'te verilen katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre post-hoc testine bakıldığında genel ortalama, 2.boyut ve 3.boyut için lise mezunu çalışanlar ile yüksekokul, fakülte ve yükseklisans/doktora mezunu çalışanlar arasında %95 güvenirlikte fark vardır. 2.boyut için ilk/ortaokul mezunu çalışanlar ile yükseklisans/doktora mezunu çalışanlar arasında da %95 güvenirlikte fark bulunmaktadır.

3.6.4.3.5. Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Dağılımı ve Farklılığının Testi

Katılımcıların psikolojik şiddet ve alt boyutlarının unvan durumlarına göre puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.25'te sunulmuştur.

Tablo 3.25: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Çalışma Yılı Göre Grup İstatistikleri

MOBBİNG	UNVAN									
	Hizmetli		Memur		Sözleşmeli Memur		Şef		Müdür	
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
Genel Ort.	4,48	,36	4,53	,63	4,26	,73	4,29	,66	4,72	,35
1.Boyut	4,23	,54	4,33	,91	4,24	,79	4,15	,81	4,55	,62
2.Boyut	4,20	,94	4,53	,79	4,31	,74	4,37	,80	4,80	,37
3.Boyut	4,58	,25	4,58	,61	4,18	,84	4,19	,86	4,81	,25
4.Boyut	4,61	,46	4,61	,67	4,34	,74	4,41	,65	4,70	,55
5.Boyut	4,79	,25	4,70	,70	4,34	,92	4,60	,51	4,82	,36

Çalışanların psikolojik şiddet ölçeğinden aldıkları genel ortalamalara bakıldığında, sözleşmeli memurların diğer çalışanlara göre puan ortalamaları düşük çıkmıştır. Bu ortalamalardan hareketle, sözleşmeli memurların daha çok psikolojik şiddete maruz kaldıkları yorumu yapılabilir.

Tablo 3.26'da ise mobbing ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışanların unvan durumlarına göre yukarıdaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 3.26: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi

ANOVA (UNVAN)						
MOBBİNG		**Kareler Toplamı**	**Serbestlik Derecesi**	**Ortalama Kareler Toplamı**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
Genel Ort.	Gruplar Arası	2,271	4	,568	1,459	,218
1.Boyut	Gruplar Arası	1,196	4	,299	,402	,807
2.Boyut	Gruplar Arası	2,453	4	,613	1,027	,395
3.Boyut	Gruplar Arası	4,979	4	1,245	3,051	**,019**
4.Boyut	Gruplar Arası	1,551	4	,388	,899	,466
5.Boyut	Gruplar Arası	2,031	4	,508	1,104	,357

Katılımcıların unvanları ile genel mobbing algıları arasındaki ilişki incelendiğinde, herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Alt boyutlar için farklılık sadece ***"sosyal konuma saldırılar"*** boyutunda gözlenmektedir. Çalışanların farklı unvanlara sahip olmaları mobbing algılarıyla ilgili tutum puanlarını değiştirmemektedir.

Tablo 3.27'de verilen katılımcıların unvan değişkenine göre post-hoc testine bakıldığında sadece 3. boyut açısından memur ile sözleşmeli memur ve şef arasında, sözleşmeli memur ile memur ve müdür arasında, şef ile memur ve müdür arasında %95 güvenirlikte fark bulunmaktadır.

Tablo 3.27: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Post-Hoc Testi

ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR (Unvan)					
Bağımlı Değişken	**Unvan (I)**	**Unvan (J)**	**Ortalama Fark (I-J)**	**Std. Hata**	**Anlamlılık Düzeyi**
3.Boyut	Hizmetli	Memur	,00000	,26791	1,000
		Sözleşmeli Memur	,40476	,31167	,196
		Şef	,39278	,30110	,194
		Müdür	-,22848	,32417	,482
	Memur	Hizmetli	,00000	,26791	1,000
		Sözleşmeli Memur	,40476*	,18144	**,027**
		Şef	,39278*	,16261	**,017**
		Müdür	-,22848	,20216	,260
	Sözleşmeli Memur	Hizmetli	-,40476	,31167	,196
		Memur	-,40476*	,18144	**,027**
		Şef	-,01198	,22761	,958
		Müdür	-,63325*	,25735	**,015**
	Şef	Hizmetli	-,39278	,30110	,194
		Memur	-,39278*	,16261	**,017**
		Sözleşmeli Memur	,01198	,22761	,958
		Müdür	-,62126*	,24445	**,012**
	Müdür	Hizmetli	,22848	,32417	,482
		Memur	,22848	,20216	,260
		Sözleşmeli Memur	,63325*	,25735	**,015**
		Şef	,62126*	,24445	**,012**

3.6.4.3.6. Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Dağılımı ve Farklılığının Testi

Araştırmaya katılan çalışanların psikolojik şiddet ve alt boyutlarının çalışma yılı durumlarına göre puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.28'de verilmiştir.

Tablo 3.28: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Grup İstatistikleri

MOBBİNG	ÇALIŞMA YILI									
	1 yıldan az		1-3 yıl		3-6 yıl		7-10 yıl		10 yıldan fazla	
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
Genel Ort.	4,77	,47	4,51	,62	4,56	,50	4,10	,74	4,48	,65
1.Boyut	4,62	,68	4,22	1,06	4,45	,65	4,10	,82	4,24	,90
2.Boyut	4,76	,45	4,50	,74	4,48	,84	4,14	,89	4,54	,78
3.Boyut	4,81	,43	4,64	,47	4,57	,52	3,91	,97	4,54	,61
4.Boyut	4,82	,43	4,57	,78	4,64	,49	4,29	,67	4,53	,70
5.Boyut	4,89	,38	4,68	,87	4,69	,57	4,30	,85	4,69	,61

Çalışanların psikolojik şiddet ölçeğinden aldıkları genel ortalamalara bakıldığında, 7-10 yıl arası çalışanların en fazla psikolojik şiddete maruz kaldıkları görülebilir.

Alt boyutlara bakıldığında ise tüm çalışma yılları için en düşük ortalama puana sahip alt boyut ***"iletişime yönelik saldırılar"*** boyutu olmaktadır.

Tablo 3.29'da ise mobbing ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışanların meslekteki çalışma yıllarına göre yukarıdaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 3.29: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi

ANOVA (ÇALIŞMA YILI)						
MOBBİNG		**Kareler Toplamı**	**Serbestlik Derecesi**	**Ortalama Kareler Toplamı**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
Genel Ort.	Gruplar Arası	5,065	4	1,266	3,415	**,010**
1.Boyut	Gruplar Arası	4,083	4	1,021	1,407	,234
2.Boyut	Gruplar Arası	4,326	4	1,082	1,850	,122
3.Boyut	Gruplar Arası	10,197	4	2,549	6,823	**,000**
4.Boyut	Gruplar Arası	3,375	4	,844	2,013	,095
5.Boyut	Gruplar Arası	3,991	4	,998	2,232	,068

Tablo 3.29'a bakıldığında, katılımcıların mesleklerindeki çalışma yıllarının farklı olması ile mobbing algıları genel boyutu ve 3. alt boyut için %95 güvenilirlikte farklılık göstermekle birlikte diğer alt boyutlar için farklılık göstermemektedir ($p<0.05$, $p_3<0.05$ ve $p_{1,2,4,5}>0.05$).

Tablo 3.30: Mobbing Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Post-Hoc Testi

ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR (Çalışma Yılı)					
Bağımlı Değişken	**Çalışma Yılı (I)**	**Çalışma Yılı (J)**	**Ortalama Fark (I-J)**	**Std. Hata**	**Anlamlılık Düzeyi**
Genel Ortalama	1 yıldan az	1-3 yıl	,25849	,17092	,133
		3-6 yıl	,21322	,17092	,214
		7-10 yıl	,66965*	,18577	**,000**
		10 yıldan fazla	,28940	,15401	,062
	1-3 yıl	1 yıldan az	-,25849	,17092	,133
		3-6 yıl	-,04527	,15722	,774
		7-10 yıl	,41116*	,17325	**,019**
		10 yıldan fazla	,03091	,13866	,824
	3-6 yıl	1 yıldan az	-,21322	,17092	,214
		1-3 yıl	,04527	,15722	,774
		7-10 yıl	,45642*	,17325	**,009**
		10 yıldan fazla	,07618	,13866	,584
	7-10 yıl	1 yıldan az	-,66965*	,18577	**,000**
		1-3 yıl	-,41116*	,17325	**,019**
		3-6 yıl	-,45642*	,17325	**,009**
		10 yıldan fazla	-,38025*	,15660	**,016**
	10 yıldan fazla	1 yıldan az	-,28940	,15401	,062
		1-3 yıl	-,03091	,13866	,824
		3-6 yıl	-,07618	,13866	,584
		7-10 yıl	,38025*	,15660	**,016**
3.Boyut	1 yıldan az	1-3 yıl	,17689	,17158	,304
		3-6 yıl	,24585	,17158	,154
		7-10 yıl	,90343*	,18649	**,000**
		10 yıldan fazla	,27655	,15461	,076
	1-3 yıl	1 yıldan az	-,17689	,17158	,304
		3-6 yıl	,06897	,15783	,663

		7-10 yıl	,72654*	,17392	**,000**
		10 yıldan fazla	,09966	,13919	,475
	3-6 yıl	1 yıldan az	-,24585	,17158	,154
		1-3 yıl	-,06897	,15783	,663
		7-10 yıl	,65758*	,17392	**,000**
		10 yıldan fazla	,03069	,13919	,826
	7-10 yıl	1 yıldan az	-,90343*	,18649	**,000**
		1-3 yıl	-,72654*	,17392	**,000**
		3-6 yıl	-,65758*	,17392	**,000**
		10 yıldan fazla	-,62688*	,15720	**,000**
	10 yıldan fazla	1 yıldan az	-,27655	,15461	,076
		1-3 yıl	-,09966	,13919	,475
		3-6 yıl	-,03069	,13919	,826
		7-10 yıl	,62688*	,15720	**,000**

Tablo 3.30'da verilen katılımcıların çalışma yılı değişkenine göre post-hoc testine bakıldığında genel ortalama ve 3. boyut açısından 7-10 yıl çalışanlar ile 7 yıldan az ve 10 yıldan fazla çalışan grup arasında arasında %95 güvenirlikte fark bulunmaktadır.

3.6.4.4. Duygusal Zekâ Düzeyini Etkileyen Demografik Faktörlere İlişkin Analiz Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin demografik değişkenlere göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Duygusal zekâ düzeyinin cinsiyete, yaşa, medeni duruma, öğrenim durumuna, çalışanın unvanı ve çalışma yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmak için her bir demografik değişkene göre varyans analizi (ANOVA) yapılmış, bu analizlerden elde edilen bulgular Tablo 3.31'de özet halinde sunulmuştur.

Tablo 3.31: Duygusal Zekâ Düzeyini Etkileyen Demografik Faktörlere İlişkin One-Way ANOVA Testi

ANOVA (DUYGUSAL ZEKÂ)						
DEMOGRAFİK FAKTÖRLER		**Kareler Toplamı**	**Serbestlik Derecesi**	**Ortalama Kareler Toplamı**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi**
Cinsiyet	Gruplar Arası	,093	1	,093	,281	**,597**
Medeni Hal	Gruplar Arası	,212	2	,106	,319	**,727**
Yaş	Gruplar Arası	1,889	4	,472	1,451	**,220**
Öğrenim Durumu	Gruplar Arası	,244	4	,061	,181	**,948**
Unvan	Gruplar Arası	,037	4	,009	,027	**,999**
Çalışma Yılı	Gruplar Arası	2,090	4	,523	1,612	**,174**

Tablo 3.31'deki değişkenlere göre çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin değişme gösterip göstermediği aşağıda belirtilmiştir.

3.6.4.4.1. Cinsiyet ile Duygusal Zekâ İlişkisi

Katılımcıların cinsiyetlerine göre duygusal zekâ düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığını araştırmak amacıyla Tablo 3.28'deki cinsiyete göre varyans analizi sonucuna bakıldığında hesaplanan Sig. değeri **0,597**'dir. Bu değer %95 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde duygusal zekâ düzeyinin cinsiyete göre değişmediği görülmektedir. Erkek ve kadın bireylerin duygusal zekâ düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.6.4.4.2. Medeni Durum ile Duygusal Zekâ İlişkisi

Katılımcıların medeni durumlarına göre yani evli, bekar veya boşanmış bireylerde anlamlılık katsayısı olan significant değeri **0,727** olarak hesaplanmıştır. %95 anlamlılık düzeyinde çalışanların duygusal zekâ düzeyleri medeni durumlarına göre değişmemektedir.

3.6.4.4.3. Yaş ile Duygusal Zekâ İlişkisi

Katılımcıların yaş gruplarına göre (18-24, 25-31, 32-38, 39-45, 46 ve üstü) duygusal zekâ düzeylerinin değişim gösterip göstermediğini anlamak için Tablo 3.27'deki anlamlılık katsayısına bakıldığında bu değer **0,220** olarak hesaplanmıştır. %95 anlamlılık düzeyinde duygusal zekâ bireylerin yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

3.6.4.4.4. Öğrenim Durumu ile Duygusal Zekâ İlişkisi

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre duygusal zekâ düzeylerinin değişimini hesaplamak için yapılan teste göre anlamlılık katsayısı **0,948** olarak hesaplanmıştır. %95 anlamlılık düzeyinde çalışanların duygusal zekâ düzeyleri öğrenim durumlarına göre değişmemektedir. Yani çalışan ister ilkokul mezunu ister yüksek lisans mezunu olsun duygusal zekâ düzeyleri farklılaşmamaktadır.

3.6.4.4.5. Unvan ile Duygusal Zekâ İlişkisi

Katılımcıların unvanlarına göre (hizmetli, memur, sözleşmeli, memur, şef, müdür) duygusal zekâ düzeylerinin değişim gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda Sig. değeri **0,999** olarak hesaplanmıştır (0,999 değeri çok yüksek bir değerdir). Yani çalışanların duygusal zekâ düzeyleri unvanına göre değişmemektedir.

3.6.4.4.6. Çalışma Yılı ile Duygusal Zekâ İlişkisi

Katılımcıların çalışma yıllarına göre duygusal zekâ düzeylerinin değişim gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda Sig. değeri **0,174** olarak hesaplanmıştır. %95 anlamlılık düzeyinde çalışanların duygusal zekâ düzeyleri bireylerin çalışma yıllarına göre değişmemektedir.

SONUÇ

İşyerinde psikolojik taciz veya İngilizce söyleniş şekliyle mobbing, çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanan, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarmaktan kaçınılan, adeta bilinmezden gelinen karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir konudur. Tanımı yeni kendisi insanlık tarihi kadar eski bir davranış biçimi olarak ortaya konan mobbing; cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem, yönetsel hiyerarşi gibi farklar gözetmeksizin tüm kültürlerde ve iş kollarında gözlemlenebilen herkesin maruz kalabileceği, sonuçları ağır bir durumdur.

Çalışma yaşamında mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. İşyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir. Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi, gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemlidir. Bu doğrultuda, çalışanların psikolojik tacizden korunması çok büyük bir önem arz etmektedir.

Mobbingi önleme programları genel anlamda çevresel, örgütsel ve davranışsal olmak üzere üç kategoride sınıflandırılabilinir (Kırel, 2007):

- Çevresel yaklaşımlara göre mobbing davranışlarına yol açabilecek nedenlerin bir kısmı iş çevresindeki tedbirsizliklerden kaynaklanmaktadır. Örgütlerde saldırgan davranışların ortaya çıkması, azalması ve artması iş çevresinin bir yönüdür; bu nedenle de örgütte gerekli önlemlerin alınması gerekir. Örneğin, güvenliğin sağlanması, örgüte giriş ve çıkışların denetlenmesi, dışarıdan gelebilecek saldırıların engellenmesi birer önlemdir.

- Örgütsel yaklaşımlara göre ise gelişen politikalar, prosedürler, saldırgan davranışları tetikleyebilir. Bu nedenlerle yöneticiler bu tür davranışlara eğilimi olanları belirleyip, onlara yardımcı olmalıdırlar.

- Davranışsal yaklaşımlar ise örgütteki ılımlı kişilerin, saldırgan davranışları önlemede model olarak, diğerlerini engellemeye çalışmalarıdır. Denge sağlayan, duygusal zekâsı yüksek, liderlik özelliklerine sahip kişiler, örgütlerde olumlu davranışları pekiştirmede önemli rol oynarlar. Bu yaklaşımlar dışında eğitim yoluyla da örgütlerdeki istenmedik davranışların önüne geçilebilir. Örgütlerde mobbingi önleme yöntemlerinde uygulanabilecek sosyal programlar (eğitim seminerleri, resmi olmayan toplantılar, kutlamalar gibi) da son derece önemlidir.

Örgütün verimini azaltan, motivasyonunu düşüren ve gittikçe çözülmelere neden olan bu davranış halini etkileyen en önemli etkenlerden birisi de bu davranış sonucu mağdur olan ve taciz davranışını gösteren kişiliklerin duygusal zekâ düzeyleridir.

Günümüzde yönetim anlayışının değişimi sonucu iş yaşamında duyguların önemi daha iyi anlaşılmıştır. Yönetici ve çalışanların yeterliliklerinin ve becerilerinin yanında duygusal zekâ özellikleri de iş ortamını etkilemektedir. Duygusal zekâ, iş ortamında daha olumlu bir atmosferin oluşmasını sağlamaktadır. Duygusal zekâsı yüksek kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etme açısından daha avantajlıdırlar. Çünkü yüksek duygusal zekâya sahip çalışanlar hem iş performansını artırmakta hem de bulundukları ortamda pozitif bir atmosferin oluşmasına imkân vermektedirler. Bugün insan kaynakları yöneticilerine göre de bir kişinin sahip olduğu zekâ düzeyi (IQ), onun işe alınmasını sağlarken, duygusal zekâ düzeyi (EQ), o kişinin terfiini belirlemektedir. Duygusal zekâya sahip yönetici ve çalışanlara sahip bir işyerinde mobbingin önüne geçilebilir. Mobbing eylemlerinin oluşumunu önleme ya da mücadele etmede duygusal zekânın önemi tartışılmaz bir gerçektir.

Ülkemizde mobbing terörüne maruz kalanların %80'den fazlası, duygusal zekâ açısından oldukça gelişmiş insanlardır. Duygusal saldırıya uğrayanların büyük

bir bölümü (%70) duygu ve his dünyası zengin bayanlardan oluşmaktadır. (Çobanoğlu, 2005: 34-35).

Alparslan ve Tunç (2009), "Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zekâ Etkisi" başlıklı makalelerinde, bir işyeri sendromu olarak da ifade edilen mobbing davranışının, taraflarının duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olmasının mobbing davranışının oluşumuna etkisini ve aynı zamanda bu davranışın bertaraf edilmesinde de duygusal zekâ boyutlarının bir araç olarak kullanılabileceğini belirtmeye çalışmışlardır. Teorik düzeyde yapılan bu çalışmada henüz bu konuda kesin yargılar olmazken, bazı örgütlerde yüksek duygusal zekâya sahip kişilerin aynı oranda duygusal olmaları sonucu bu süreçten çok fazla olumsuz etkilendikleri sonucu ortaya konmuştur. Bunun yanında kişinin, kendi duygularının farkında olması ve duygularını yönetmesi, motivasyonunu sağlaması ve empati yapabilmesi gibi duygusal zeka yetileri sayesinde, psikolojik saldırıya karşı mücadele edebilme yeteneğinin yüksek olması beklenebilir.

Bu çalışma ile çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile işyerlerindeki mobbing'i algılama düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesine çalışılmış, yönetim alanında duygusal zekâ ve mobbing olgusuna yönelik amprik düzeydeki boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

Bu amaç bağlamında, Niğde ilinden seçilen Niğde Valiliği (70 kişi), Niğde Valiliği İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü (31 kişi), Niğde İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü (33 kişi), Niğde Tapu Sicil Müdürlüğü (19 kişi), Niğde Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü (11 kişi) ve Niğde Valiliği İl Çevre ve Orman Müdürlüğü (25 kişi)'nde çalışan personelin demografik özellikleri kapsamında, duygusal zekâ ölçümü ile mobbing algılamaları belirlenmiş; bunların arasındaki farklılıklar incelenmeye çalışılmıştır. Toplamda 189 çalışanın 157'sinden alınan veriler ile çalışma tamamlanmıştır. Araştırma sonuçları, tam örneklem yöntemi kullanılmasına rağmen, kısıtlılıkları sebebiyle, bulunan sonuçlarla sınırlıdır.

Yabancı ve yerli literatürde duygusal zekâ ve mobbing ile ilgili yeterli kaynağa ulaşılmıştır. Duygusal zekâ ve mobbing arasındaki ilişkiyi birebir inceleyen

araştırmalar araştırıldığında ise sadece Alparslan ve Tunç'un (2009), "Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zekâ Etkisi" başlıklı teorik düzeydeki makalelerine rastlanmıştır.

Araştırmanın bilimsel bir amaç için yapıldığı ve verilecek cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağı çalışanlara ifade edildiyse de gerçek değerlendirmelerin kendileri için olumsuz birtakım sonuçlar çıkaracağı fikirlerine kapılmalarından dolayı istenilen cevapları vermemiş olabilecekleri düşünülmektedir.

Katılımcıların duygusal zekâ algılamalarını inceleyebilmek için duygusal zekâ düzeylerine bakıldığında **%82,8** gibi büyük bir çoğunluğun ***yüksek duygusal zekâ düzeyine*** sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcı olan kamu çalışanlarının mobbing ve alt boyutlarının demografik özelliklere göre inceleme neticeleri ise şöyledir:

Çalışanların **cinsiyetlerine** göre mobbing ölçeğinden aldıkları genel ortalamalara bakıldığında, ***erkeklerin kadınlara göre daha az psikolojik şiddete maruz kaldıkları*** yorumu yapılabilir. 2005 Avrupa Çalışma Koşulları Anketi sonuçlarına göre kadınlar (%6), erkeklere (%4) göre daha fazla psikolojik taciz mağduru olmaktadırlar (Tınaz ve Karatuna, 2010: 46-48). Bu durum yukarıda belirtilen araştırma sonucumuzu destekler niteliktedir.

Alt boyutlara bakıldığında ise her iki cinsiyet için de en yüksek ortalama puana sahip alt boyut ***"sağlığa yönelik saldırılar"*** boyutu olmaktadır.

Çalışanların cinsiyetleri ile mobbing algıları arasındaki ilişkisi incelendiğinde; çalışanların cinsiyetlerine göre mobbing algıları değişmemektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre cinsiyetin mobbing yaşama üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Yine literatürde yer alan araştırmalarda (www.baltas-baltas.com) erkekler ve kadınlardan elde edilen genel ölçümleme değerlerine bakılacak olursa, toplam duygusal zekâ açısından hiçbir cinsiyet farkı bulunmadığı görülmektedir. Duygusal zekâ söz konusu olduğunda, ne kadınlar erkeklerden "daha akıllı" ne de

erkekler kadınlardan "üstün"dür. Her iki cinsiyetin de duygusal zekâ düzeylerinin genel olarak aynı olduğu görülmektedir.

Çalışanların **medeni durumlarına** göre mobbing ölçeğinden aldıkları genel ortalamalara bakıldığında; ***boşanan çalışanların*** evli ya da bekar çalışanlara göre daha çok psikolojik şiddete maruz kaldıkları görülmektedir.

Alt boyutlara bakıldığında ise tüm medeni haller için en fazla psikolojik şiddet uygulanan alt boyut ***"iletişime yönelik saldırılar"*** boyutu olmaktadır.

Çalışanların medeni hallerinin farklı olması ile mobbing algıları 2. boyut ***"sosyal ilişkilere saldırılar"*** ve 4. boyut ***"mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar"*** boyutları için farklılık göstermektedir. Bu farklılığa sebep olan medeni hali boşanmış olan çalışanların ortalama psikolojik şiddet puanlarıdır.

Çalışanların **yaş değişkenine** göre mobbing ölçeğinden aldıkları genel ortalamalara bakıldığında; ***genç çalışanların daha az şiddete maruz kaldıkları*** söylenebilir. Alt boyutlara bakıldığında ise tüm yaş grupları için en yüksek ortalama puana sahip alt boyut yine ***"sağlığa yönelik saldırılar"*** boyutu olmaktadır.

Çalışanların yaşları ile mobbing algıları ise farklılık göstermemektedir. Yine literatürde, çalışanların yaşları büyüdükçe psikolojik şiddet algılarıyla ilgili tutum puanları azaldığı ifade edilmektedir. Gençliğin tecrübesizliği, iş yapma heyecanı, mükemmeli arama arzusu, üstleri tarafından daha kolay eleştirilebilmeleri ve benzeri sebepler göz önüne alındığında, bu beklenen bir sonuç olarak görülebilir. Ancak bu araştırmada bu tür bir farklılık görülmemektedir.

Çalışanların **öğrenim durumlarına** göre mobbing ölçeğinden aldıkları genel ortalamalara bakıldığında; ***ilköğretim ve lise mezunu çalışanların yüksek tahsilli çalışanlara göre daha çok psikolojik şiddete maruz kaldıkları*** yorumu yapılabilir.

Alt boyutlara indiğimizde ise ilkokul ve ortaokul mezunları hariç diğer öğrenim durumları için fazla psikolojik şiddet uygulanan alt boyut ***"iletişime yönelik saldırılar"*** boyutu olmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumları ile genel mobbing algıları arasındaki ilişki incelendiğinde farklılık olduğu görülmektedir. Alt boyutlar için farklılık sadece ***"sosyal ilişkilere saldırılar"*** boyutu ve ***"sosyal konuma saldırılar"*** boyutunda gözlenmektedir. Bu sonuç doğrultusunda farklılık; çalışanların eğitim durumları ile doğrusal bir orantı sergilemektedir. Çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe, mobbing algılarıyla ilgili tutum puanları da artmaktadır. Mobbing algılamasının eğitim seviyesinin yükselmesiyle artış göstermesi, eğitim seviyeleri yüksek olan çalışanların bağımsız iş yapabilme, yönetici adına düşünme ve karar verme, yönetsel ve kişisel sorumluluk ile eleştirme yeteneklerinin daha gelişmiş olması ile açıklanabilir. Bu kişiler konumları itibarı ile de yönetime karşı eleştirilerinden dolayı daha alıngan bir tavır sergileyebilirler. Bu durumda, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe psikolojik şiddete maruz kalma riskinin de arttığı görülmektedir.

Herhangi bir çalışan, çevresindeki diğer insanlara göre daha nitelikli vasıflara sahip ise, yeterli donanıma sahip olmayan diğer çalışanların ortak hedefi haline gelebilmektedir. Doktora yapmış birisine herhangi bir memurun yapması gereken işler verilerek kendisine ve mesleğine olan saygısını yitirmesi amaçlanır. Mağdur etrafa kibirli ve kendini beğenmiş olarak lanse edilir. Donanımlı bir çalışanın en yakınındaki insanlar bile kişinin yükselmesini önlemek için açık ya da gizli psikolojik saldırılarla, imajını karalamaya çalışırlar (Gün, 2009: 152).

Çalışanların **unvan değişkenine** göre mobbing ölçeğinden aldıkları genel ortalamalara bakıldığında; ***sözleşmeli memurların psikolojik şiddete daha çok maruz kaldıkları*** yorumu yapılabilir.

Çalışanların unvanları ile genel mobbing algıları arasındaki ilişki incelendiğinde, herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Alt boyutlar için farklılık sadece ***"sosyal konuma saldırılar"*** boyutunda gözlenmektedir. Çalışanların farklı unvanlara sahip olmaları, mobbing algılarıyla ilgili tutum puanlarını değiştirmemektedir.

Çalışanların **çalışma yılı değişkenine** göre mobbing ölçeğinden aldıkları genel ortalamalara bakıldığında; ***7-10 yıl arası çalışanların en fazla psikolojik şiddete maruz kaldıkları*** görülebilir.

Alt boyutlara bakıldığında ise tüm çalışma yılları için en düşük ortalama puana sahip alt boyut ***"iletişime yönelik saldırılar"*** boyutu olmaktadır.

Çalışanların mesleklerindeki çalışma yıllarının farklı olması ile mobbing algıları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Alt boyutlar için farklılık sadece ***"sosyal konuma saldırılar"*** boyutunda gözlenmektedir.

Duygusal zekâ düzeyinin cinsiyete, medeni duruma, yaşa, öğrenim durumuna, çalışanın unvanı ve çalışma yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmak için her bir demografik değişkene göre varyans analizi (ANOVA) yapılmış, bu analizlerden elde edilen bulgular sonucunda çalışanların duygusal zekâ düzeyleri cinsiyete, bireylerin medeni durumlarına, yaşlarına, öğrenim durumlarına, unvanına ve çalışma yıllarına göre değişmediği sonucuna varılmıştır.

Duygusal zeka ölçeği ile mobbing ölçeği arasındaki Pearson korelasyon değeri 0,239 olarak hesaplanmıştır. Bu da iki ölçek arasında çok güçlü olmasa da pozitif bir ilişki olduğunun göstergesidir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarına göre çalışanların duygusal zekâ seviyeleri yükseldikçe, mobbing algılamalarının artabileceği söylenebilir.

Duygusal zekâ ölçeğinin Mobbing ölçeğinin alt boyutları ile olan ilişki durumları için korelasyon tablosu incelendiğinde (Bkz.: Tablo 3.14); İletişime Yönelik Saldırılar, Sosyal İlişkilere Saldırılar, Sosyal Konuma Saldırılar ve Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar olmak üzere mobbing ölçeğinin ilk dört alt boyutu ile duygusal zeka ölçeği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ancak, Sağlığa Yönelik Saldırılar alt boyutu bu gruba girmemektedir.

Çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeylerinin çalışanların ***"iletişime yönelik saldırılar"*** alt boyutunu açıklama gücü **%4,4**, ***"sosyal ilişkilere saldırılar"*** alt boyutunu açıklama gücü **%7, *"sosyal konuma saldırılar"*** alt boyutunu açıklama

gücü **%3,6**, ***"mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar"*** alt boyutunu açıklama gücü **%3,4** ve ***"sağlığa yönelik saldırılar"*** alt boyutunu açıklama gücü **%0,1**'dir.

Buna göre, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile İletişime Yönelik Saldırılar, Sosyal İlişkilere Saldırılar Sosyal Konuma Saldırılar ve Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar olmak üzere mobbing ölçeğinin ilk dört alt boyutu ile anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile Sağlığa Yönelik Saldırılar alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile mobbing algıları arasındaki etkileşimi gösteren Regresyon analizi sonuçlarına göre (Bkz.: Tablo 3.6); çalışanlarının sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri çalışanların psikolojik şiddet algısını ancak %5,1 oranında açıklama gücüne sahiptir. Regresyon analizinin sonucuna göre ortaya konulmuş olan etkinin anlamlı olup olmadığı olmadığını anlamak için ANOVA tablosuna bakıldığında ise çalışanlarının duygusal zekâ düzeyleri ile mobbing algısının arasında anlamlı bir etkinin olduğu söylenebilir. Bunun anlamı mobbing algısını açıklayacak pek çok faktör bulunduğudur. Bu çalışmada sadece duygusal zekânın etkisi araştırıldığından açıklama oranları düşük kalmıştır.

Böylece araştırma için geliştirdiğimiz hipotez olan "Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile mobbing algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır" şeklindeki H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Bu çalışmada, çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ile işyerlerindeki mobbingi algılamaları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla araştırma sonuçlarına göre çalışanların duygusal zekâ seviyeleri yükseldikçe mobbing algılamalarının da artacağı söylenebilir.

Mobbing her örgütte veya her türlü örgütte ortaya çıkabilir. Bireyler mobbing davranışlarında bulunabildikleri gibi günün birinde mobbing mağduru da olabilirler.

Bunun için mobbing önleme, yönetme ve mücadele yöntemleri hem örgüt hem de bireyler tarafından uygulanmalıdır.

Gün (2009), mobbingin önlenmesinde iyi bir yöneticinin sahip olması gereken vasıfları, yöneticinin ve mağdurun yapması ve yapmaması gerekenleri kitabında açıklamıştır. Bu çözüm önerilerine göre, iyi bir yöneticinin sahip olması gereken vasıflar, yapması ve yapmaması gerekenler şunlardır:

- Yöneticiler korkak olmamalıdır,
- Yöneticinin ufku geniş olmalıdır,
- Yönetici affedici olmalıdır,
- Yönetici duygusal zekâya sahip olmalıdır,
- Yönetici sakin ve sabırlı olmalıdır,
- Yönetici güzel ahlaka sahip olmalıdır,
- Yöneticide insan sevgisi olmalıdır,
- Yöneticinin kendine ve başkalarına saygısı olmalıdır,
- Yönetici kişilikli olmalıdır,
- Yönetici iyi bir aileye sahip olmalıdır,
- Yönetici hiçbir problemi ertelememelidir,
- Yönetici kıyaslama ve ayrımcılık yapmamalıdır,
- Yönetici hiçbir astının özel hayatına karışmamalıdır,
- Yönetici başarı kazanmak için çalışanını ihmal etmemelidir,
- Yönetici aşırı karamsar veya aşırı iyimser olmamalıdır,

- Yönetici mobbingin varlığını kabul etmelidir,
- Yönetici şikayet ve müracaat kanallarını açık tutmalıdır,
- Yönetici adaletli olmalıdır,
- Yönetici az konuşup çok dinlemelidir,
- Yönetici kendini sürekli geliştirmelidir,
- Yönetici ile çalışanın ilişkisi rasyonel olmalıdır,
- Yönetici yardımcılarını ve yakın çalışma arkadaşlarını çok iyi seçmelidir,
- Yönetici enerjisini korumalıdır,
- Yönetici başarıyı takdir etmelidir,
- Yönetici çalışanların sürekli gelişimini sağlamalıdır,
- Yönetici planlı ve programlı olmalıdır,
- Yönetici kararlı olmalı ve risk almalıdır.

Mobbingin önlenmesinde çözüm önerileri olarak mağdurun yapması ve yapmaması gereken ise şunlardır (Gün, 2009: 11-12):

- Mağdur cesur olmalıdır,
- Mağdur problemleri analiz edebilmelidir,
- Mağdur yapılan duygusal saldırıları not etmelidir,
- Mağdur metanetli olmalıdır,
- Mağdur diğer iş arkadaşları ile birlikte hareket etmelidir,
- Mağdur gerekiyorsa psikolojik yardım almalıdır,

- Mağdur stresi sona erdirecek tedbirleri almalıdır,
- Mağdur yaşanılan sorun karşısında sessiz kalmamalıdır,
- Mağdur kendini suçlamamalı ve özgüvenini yitirmemelidir,
- Mağdur gerekiyorsa yer veya iş değiştirmelidir,
- Mağdur gerektiğinde şikâyet etmelidir,
- Mağdur hukuki yollara başvurmalıdır.

Mobbinge karşı alınacak önlemlerin arasında mağdurun ailesi ve arkadaşları neler yapabilir sorusu ele alındığında; mağdurun ailesi ve arkadaşları da sorunu ciddiye almalı, mağdur paylaşmak istemese bile paylaşması için ikna edilmelidir. Problem paylaşıldığında ise sabırla dinlenilmeli, asla küçümsenmemeli ve alay edilmemelidir. Problemin çözümü için aile üyeleri de katkıda bulunmalıdır. Sağlıklı düşünemeyen, bunalmış, yoğun stres yaşayan veya depresyona girmiş bir kurbana umut verici konuşmalar yapılmalı, hiçbir problemin kalıcı olmadığı, herşeyin mutlaka geride kalacağı anlatılmalıdır. Mağdura umut ve cesaret aşılanmalıdır.

TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu bünyesindeki Mobbing Alt Komisyonu, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporunda (tbmm.gov.tr) işyerinde psikolojik taciz ile mücadele konusunda dört sorun alanı belirlemiş her bir sorun alanına ilişkin çözüm önerileri geliştirilmiştir:

Eğitim alanına ilişkin sunulan çözüm önerileri şunlardır:

- Mobbing olgusunun birey üzerinde olduğu kadar kurum üzerinde de tahrip edici sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda mobbing ile mücadelede farkındalık yaratılmalı ve farkındalığın artırılmasında da konu ile ilgili kurumlara ait bir el kitapçığı hazırlanmalıdır.
- Mobbing tanımlanmalı ve kurumsal çerçevede açıklanmalı, bu olguda şikayet eden ve şikayet edilen taraflara destek sağlayacak sosyal mekanizmalar

geliştirilmeli ve yeni işe başlayanlara verilen hizmet içi eğitimlerde bu konu işlenmelidir. İşyerinde psikolojik taciz ile mücadele kapsamında, hizmet içi eğitimler verilmesi zorunlu hale getirilmelidir.

- Konuyu bilen uzman sayısı çok sınırlı olduğundan, işyerinde psikolojik taciz konusunda uzmanlar eğitilmelidir.

- Eğitim müfredatına işyerinde psikolojik taciz konusunda eğitici ve öğretici dersler eklenmelidir.

Mağdura yönelik sunulan çözüm önerileri şunlardır:

- Mobbingcinin ilk yararlanmaya çalışacağı alan iş becerisi ve performans olacağından mobbing başlayana kadarki iş yapma biçimi ile, mobbing başladıktan sonraki iş yapma biçimleri karşılaştırılmalı, aradaki fark ortaya çıkartılarak, mobbingciye açık verilmemelidir.

- Kimliğe, sosyal statüye, cinsiyete vb. alanlara karşı mobbing yapılması durumunda TCK'nın 216. maddesinde belirtilen suçu oluşturduğuna istinaden savcılığa suç duyurusunda bulunulmalı veya çalışılan kurumun personel müdürlüğü/insan kaynakları genel koordinatörlüğüne bu durum bildirilmelidir.

- Olaylar, verilen anlamsız emirler ve uygulamalar yazılı olarak kaydedilmeli ve güvenilir, gerekirse tanıklık edebilecek kişiler harekete geçirilmelidir.

- İlk fırsatta zorba; başka bir deyişle mobbing uygulayan kişi yetkili birine rapor edilmeli, kanıt oluşturabilmek için de gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım alınmalıdır.

- Mobbing sürecinde sürekli ve sıklıkla yaşanan baskı sonucu ortaya çıkan psikosomatik-barsak, mide, deri hastalıkları ve psikolojik-depresyon, panik atak, obsesyon, paranoya vb. rahatsızlıkların psikolojik tacizden kaynaklandığı ya da tetiklendiği tıbbi raporlarla belgelenmelidir.

- İş arkadaşları ile yaşanılanlar paylaşılmalı, (onlar da aynı şekilde rahatsız olabilirler) daha fazla etkili olmak için grupça yetkili birim/kişiye başvurulmalıdır.

- Tanığın olmadığı bir yerde tacize uğranılırsa, en yakın arkadaşa anlatılmalı, daha sonraki gelişmeler için onların tanıklığı şimdiden hazırlanmalı ve tacizci ile yanlız çalışmayı gerektiren ortamlarda da diğer çalışanlar haberdar edilmelidir.

- İşyerlerinde denetlemekle yükümlü olan teftiş personelinin –iş müfettişi ya da kurum müfettişi- denetim konuları arasında psikolojik taciz olgusu da yer almalıdır.

- İşçiler ve çalışanlar arasında olan psikolojik taciz olgusuna yöneticinin göz yumması ya da ilgisiz kalması durumu psikolojik taciz ihmali olarak değerlendirilmelidir.

- Çalışanların işyerinde ya da işle bağlantılı olarak psikolojik taciz konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bu tür davranışlardan korunmasına yönelik tüm uygun önlemler alınmalıdır.

- İşyerinde psikolojik taciz kapsamında yürütülen soruşturmaların tümüyle kurum dışından konunun uzmanları muhakkikler tarafından yapılması sağlanmalıdır.

- Kamuda ya da özel sektörde çalışanlar işe başlamadan önce mobbing yapmayacağına dair yemin belgesi imzalayarak, imzalı belgenin bir sureti dosyasına, bir sureti ise kendisine verilmelidir.

- Psikolojik taciz yapanlar, bilgisi olduğu halde mobbingi önlemeyenler, öncelikli olarak uyarılmalıdır.

- Psikolojik taciz yapanların üstleri de yazılı olarak konudan haberdar edilmelidir.

- İlgili tarafların katılımıyla Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu kurulmalıdır.
- Mobbing mağdurunun sürekli teknik ve psikolojik destek alabileceği iletişim hattı oluşturulmalıdır.

Sağlık yönünden sunulan çözüm önerileri şunlardır:

- Hastanelerin bünyesinde psikolojik taciz destek klinikleri oluşturulmalıdır.
- Psikolojik tacize maruz kalanlara gerekli tıbbi yardım ücretsiz verilmeli, tedavi süresince ilaç ve tedavi katılım payı alınmamalı, aylık ve ücretlerinde kesinti yapılmamalıdır.

Hukuki açıdan bakıldığında mobbinge yönelik çözüm önerileri ise şunlardır:

- Kurumların mevzuatında mobbing kavramına yer verecek şekilde düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca mobbingin çok yoğun yaşandığı özel ve kamu sektöründe (üniversite vb.) özel önlemler alınmalıdır.
- Mobbingin azaltılması yönünde benzer davaların açılması sağlanmalı, bu konuda bir bilinç oluşturulmalı, işverenin keyfi davranışları sınırlandırılmalı, sendikaların bu konuda etkinlikleri artırılmalıdır.
- 4857 sayılı İş Kanununa mobbingi yasaklayıcı hüküm veya hükümler getirilmeli, özel sektörde ve kamuda çalışan işçilerin maruz kaldığı psikolojik taciz, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, ilgili sendika ve işveren veya vekilinden oluşan bir komisyon tarafından incelenmelidir. Kendisine mobbing yapıldığı için şikâyette bulunanlar ile tanıkların korunmasına yönelik olarak yasal düzenleme yapılmalıdır.
- İşçisine psikolojik taciz yaptığı sabit olan işverenler belirli sürelerde bazı kredi, teşvik vb. olanaklardan mahrum bırakılmalıdır.
- İşçi sendikaları ile yapılan toplu iş sözleşmelerine ve memur sendikaları ile yapılan toplu sözleşmelere mobbinge karşı alınacak önlemler konulmalıdır.

- İşyerinde psikolojik taciz yapanlar, yapılmasında yetkisi olduğu halde bilerek önlemeyenler ve psikolojik taciz yapılmasına doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunanlara disiplin cezası uygulanmalıdır.

- Kamu ve özel sektörde, on ve daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde, psikolojik tacizi önleyici tedbirler alınmalıdır.

- Psikolojik tacize maruz kalanların ve tanıkların korunması için iş akitlerinin 12 ay boyunca tek taraflı olarak fesh edilmesi önlenmelidir.

- Türk Ceza Kanunu'nda psikolojik tacizin açık bir tanımı yapılarak, tacizi yapanlara ve yapılmasına göz yumanlara alt sınırı 2 yıl olmak üzere hapis cezası öngörülmeli ve mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) suçu işleyenlere ayrıca en az on bin ila yirmi bin lira para cezası verilmelidir.

- 657 sayılı DMK'da ve kamuda çalışan personelin disiplin hukukunu düzenleyen yasa maddeleri içinde mobbing açık ve seçik olarak disiplin suçu kapsamına alınarak yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

- 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması Hakkında Kanun ve bu kanuna istinaden çıkarılan yönetmelik kapsamında mobbing, açık olarak tanımlanmalıdır.

- Bilgi Edinme Hakkı Kanunu uyarınca, mobbing mağduruna bilgi ve belgeyi kasıtlı olarak vermeyen kamu görevlilerine ağır disiplin cezası verilmesi hüküm altına alınmalıdır.

- Psikolojik taciz gördüğü için çalışma gücünü belli oranlarda kaybedenlerin durumu iş kazası ve meslek hastalığı olarak değerlendirilmeli, malulen emekliye ayrılabilme imkanı getirilmelidir.

- İş Kanunu ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda yapılacak bir düzenlemeyle, mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) mağduru hem dava açabilmeli hem de aynı konuda belirli bir makama şikayet edebilmelidir. Şikayet ve müracaat yolunu açık tutmak için şikayetin ve müracaatın bir hak

olduğu, bu hakkı engellemenin suç olduğu yasal olarak düzenlenmelidir. Bununla birlikte mobbing uygulaması, mobbing uygulayan kişinin siciline işlenmeli, yükselmesi engellenmeli ve görevinden uzaklaştırılmalıdır.

- Şikâyet ve müracaat ettiği için iş akdi feshedilen, istifaya zorlanan, başka yere geçici ya da daimi tayin edilenlere koruyucu yasal düzenleme getirilmelidir.

- İftira ve karalama amaçlı olarak kendisine mobbing yapıldığını iddia eden ancak, iddiasının gerçek dışı olduğu açıkça ortaya çıkan kişilere de cezai yaptırım getirilmelidir.

- Bürokraside atanma, görev değişimi, açık ve net kurallara bağlanmalıdır. Belirli bir seviyeden sonra bir kişinin o makamda kalacağı süre yasalarla belirlenmelidir.

- 1/499 Esas Numaralı Türk Borçlar Kanunu Tasarısı'nın 417 ila 420'nci maddelerinde "işçinin kişiliğinin korunması" başlığı altında, işyerinde psikolojik taciz konusuna da yer verilmiş ancak söz konusu Tasarı'dan başka, İş Kanunu'nun konuyla ilgili olabilecek 5, 24, 25, 77 ve 83'üncü maddelerinde de gerekli değişikliklerin yapılarak, konuyu açıkça düzenleyen hükümler getirilmelidir.

- İş Kanunu'na eklenecek hükümlerle mobbing olgusu "İşyerinde Psikolojik Taciz Yönetmeliği" adlı bir yönetmelikte daha ayrıntılı bir şekilde düzenlenmelidir.

Türkiye için maliyeti çok yüksek olan, yeterince bilinmeyen ve hatta bilgi verildiğinde reddedilen bu kavramla ilgili olarak İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi konulu 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi (Bkz.: Ek-1) yayımlanmıştır. Genelgede çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla birtakım tedbirlerin alınması uygun görülmüştür (www.resmigazete.gov.tr). Yasalar bu konuda yeterince caydırıcı rol oynayabilir. Kamu personeline mobbing uygulanmasını önlemek için ilgili yasalara ağır yaptırımlı hükümler konulmalıdır.

Gün'e göre (2009), mobbing milli bir mesele olarak ele alınmalıdır. Mobbingin beşeri sermaye ve sosyal sermayeye verdiği zararlar öğretilmeli, mobbing devlet tarafından milli bir politika olarak kabul edilmeli, kamuoyunun gündemine taşınmalıdır. Beşeri sermaye, bir ülkede yaşayan insanların bilgi birikimi ile tecrübeleri toplamından oluşur. Psikolojik taciz ile donanımlı insanlar işgücü piyasası dışına itilmekte, çalışma azmi yok edilmektedir. Bu konu milli bir mesele olarak ele alınmalı ve çözüme kavuşturulmalıdır. Sosyal sermaye, bir ülkede yaşayan gerçek ve tüzel kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerinin 'güven' temeli üzerine kurulu olmasıdır. Psikolojik taciz bu güven duygusunu yıktığından, verimlilik makro düzeyde zayıflatılmış olur. Bu açıdan da mobbing milli bir mesele olarak ele alınmalı ve çözülmelidir.

Bu çalışma ile çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile işyerlerindeki mobbing'i algılama düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesine çalışılmış, yönetim alanında duygusal zekâ ve mobbing olgusuna yönelik amprik düzeydeki boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, sadece araştırmanın yapıldığı kurum ve kuruluşları temsil etmekte olup, kamu personeli adına genellemek gerçekçi olmayacaktır. Bu çalışma, bundan sonra yapılacak duygusal zekâ ve mobbing arasındaki ilişkiyi araştıracak diğer çalışmalara da ışık tutacaktır.

Mobbing araştırmaları teşvik edilmelidir. Mobbing konusu, meslekler, sektörler ve makro düzeyde araştırılmalıdır. Türkiye'de sektörler ve meslekler itibariyle geniş çaplı araştırma yapılması için akademisyenler teşvik edilmeli maddi yönden destek sağlanmalıdır. Türkiye'de makro düzeyde mobbing araştırmaları yapılmalıdır.

Duygusal zekâ, mobbing algısını etkileyen birçok faktörden biridir. Bir sosyal zekâ ürünü olarak insanın kendisinin ve başkalarının duygularının anlamayı ve yönetmeyi ifade etmekte, düşüncede ve eylemde doğru seçimlerin yapılmasına sebep olmakta, sürekli geliştirilebilir ve öğrenilebilir bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olgunun sağladığı yumuşak yetenekler adı altında tabir edilen hoşgörü, empati, sosyal ve sağlıklı ilişki kurma vs. gibi yetenekler, yöneticiye

mobbing davranışı ile baş etmesine ve diğer meslektaşlarının, çalışanlarının veya kendi yöneticilerinin duyguları ile uyumlu düşünmesine yardım eder. Yöneticiler böylece mobbing davranışları ile ilgili olarak erken uyarı belirtilerini izleyecek ve gereken önlemleri alacaklardır.

Bazı uzmanlara göre yüksek duygusal zekâya sahip olan kişiler, insan ilişkilerinde başarılı olan ve diğer insanları çok rahat bir şekilde yönlendirebilen insanlardır. Bu nedenle duygusal zekâsı yüksek olup da mağdur konumuna itilebilecek insan, zorbaların ne yapmaya çalıştıklarını erken fark ederek, tedbir alabilir. Mağdur, ince ve kıvrak zekâsıyla duygusal saldırı sürecini başında duruma hakim olabilir, yapılanı çok daha net olarak görebilir ve muhtemelen aynı silahlarla savunmasını yaparak, çok fazla etkilenmemeye çalışır.

Ancak bazı uzmanlara göre duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar da mağdurlar tarafından potansiyel tehlike görülerek mobbinge maruz bırakılmaktadır.

İşyerinde mobbingin kökenin de yatan sebeplerin başında duyguların suiistimali ve mobbing kurbanlarının kendi karakter ve psikolojik yapıları gelmektedir. Öte yandan bu taciz haline karşı koyabilmenin de en önemli araçlarından biri yüksek duygusal zekâ olarak belirtilebilir. Bu bağlamda örgüt yöneticilerine, işgörenlere yönelik mobbingin nedenlerinin ortadan kaldırılmasında ve işgörenlerin sağlıklı duygu yönetimine sahip olmalarında önemli görevler düşmektedir. Umut verici olan haber ise duygusal zekânın yaşam süresince iyileşme gösterebilmesi, duygusal zekâ yetkinliklerinin kazanılabilir ve duygusal zekâ düzeyinin artırılabilir olmasıdır.

Sonuç olarak, bu çalışmada mobbing algısını etkileyen birçok faktörden biri olan duygusal zekâ ve mobbing olgusu birlikte ele alınmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, gerek kamu sektöründe gerek özel sektörde ve sektörler arası karşılaştırma yaparak sektörlere ait psikolojik şiddet haritaları çıkarılabilir. Çalışmanın daha farklı bakış açılarıyla ele alınarak araştırılması araştırmacıları farklı sonuçlara götürebilecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AYDEMİR, Muzaffer (2007), ***İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı***, Bursa: Ekin Kitabevi.

AYTAÇ, Serpil ve Nuran **BAYRAM** (2011), ***İşyerinde Şiddet*** (1. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

BALTAŞ, Acar ve Zuhal **BALTAŞ** (2002), ***Stres ve Başa Çıkma Yolları*** (21. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.

BALTAŞ, Zuhal (2006), ***İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zekâ*** (3. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.

BAR-ON, Reuven (1997), ***Emotional Quotient Inventory: Technical Manual***, Toronto: Multi Health Systems.

BAYKAL, Adnan Nur (2005), ***Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'ten Günümüze*** (1. Basım), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

BAYRAK, Sebahat (2001), ***İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*** (1. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

BUDAK, Selçuk (2000), ***Psikoloji Sözlüğü***, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

CARUSO, David R. ve Peter **SALOVEY** (2010), ***Yönetimde Duygusal Zekâ*** (2. Baskı) (Çev. Süheyla KAYMAK), İstanbul: Crea Yayıncılık.

CEVİZCİ, Ahmet (2005), ***Paradigma Felsefe Sözlüğü*** (6. Basım) İstanbul: Paradigma Yayınları.

COOPER, Robert K. ve Ayman **SAWAF** (1997), ***Liderlikte Duygusal Zekâ*** (Üçüncü Basım) (Çev. Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

CÜCELOĞLU, Doğan (1992), ***İnsan ve Davranışı***, İstanbul: Remzi Kitabevi.

ÇOBANOĞLU, Şaban (2005), ***Mobbing***, ***İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*** (1. Basım), İstanbul: Timaş Yayınları.

DAVENPORT, Noa, Ruth Distler **SCHWARTZ** ve Gail Pursell **ELLİOTT** (2003), ***Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*** (1. Basım), (Çev. Osman Cem Önertoy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

DOĞAN, Selen (2005), ***Çalışan İlişkileri Yönetimi*** (1. Baskı), İstanbul: Kare Yayınları.

EREN, Erol (1998)**,** ***Örgütlerde Davranış ve Yönetim Psikolojisi***, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

GOLEMAN, Daniel (2010), ***İş Başında Duygusal Zekâ*** (7. Baskı), (Çev. Handan Balkara, Filiz Deniztekin ve Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları.

GOLEMAN, Daniel (2009), ***Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*** (32. Basım), (Çev. Handan Balkara, Filiz Deniztekin ve Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları.

GÜN, Hüseyin (2009), ***Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz - İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying),*** Ankara: Lazer Yayıncılık.

GÜNEY, Salih (2000), ***Davranış Bilimleri*** (2. Basım), Ankara: Nobel Yayınları.

KOÇEL, Tamer (2007), ***İşletme Yöneticiliği*** (11. Bası), İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

MAYER, John D., Peter **SALOVEY** ve David **CARUSO** (2000), "Models Of Emotional Intelligence", In R. J. Sternberg (Ed) **Handbook Of Intelligence**, New York, NY, US: Cambridge University Pres.

NAKİP, Mahir (2006), ***Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS) Destekli Uygulamalar*** (2. Basım), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

OSMAY, Nüvit (2011), ***İnsan Mühendisliği Hayat Karşısında İnsanın Kendisi ve Çevresi*** (12. Basım.) İstanbul: Alfa Yayınları.

ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem (2001), ***Çağdaş Eğitimde Psikolojik Danışma ve Rehberlik*** (5. Basım), Ankara: PDREM Yayınları.

ÖZLER, Derya Ergun ve Nuray **MERCAN** (2009), ***Yönetsel ve Örgütsel Açıdan Psikolojik Terör*** (1. Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık.

SOSİK, John J. ve Lara E. **MEGERİAN** (1999), ***Understanding Leader Emotional İntelligence and Performance. Group & Organization Management*** 24(3), Personnel Management Abstracts.

ŞİMŞEK, Şerif, Tahir **AKGEMCİ** ve Adnan **ÇELİK** (2003), ***Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*** (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TINAZ, Pınar ve Işıl **KARATUNA** (2010), ***İşyerinde Psikolojik Taciz, Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma,*** Ziraat Grup Matbaacılık A.Ş. Türk-İş.

TINAZ, Pınar (2008), ***İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*** (2.Bası), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

TINAZ, Pınar (2005), ***Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar,*** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

TUTAR, Hasan (2004), ***İşyerinde Psikolojik Şiddet***, Ankara: Platin Yayıncılık.

YAMAN, Erkan (2009), ***Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikolojik Şiddet-Mobbing-*** (1.Basım), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.

MAKALELER

ALPARSLAN, Ali Murat ve Hakan **TUNÇ** (2009), "Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zekâ Etkisi", ***Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,*** e-dergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/view/1371/1458.

CICIRELLI, Victor G. (1996), "Emotion and Cognition in Attachment", ***Handbook of Emotion, Adult Development and Aging***, Academic Pres, USA.

ÇAKAR, Ulaş ve Yasemin **ARBAK** (2004), "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ", ***Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, c.6 (Sayı: 3): 23-48.

ÇARIKÇI, İlker H. ve Burcu **ÖZKUL** (2010), "Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi Başarısında", ***Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi***, c.15 (Sayı: 1): 481-499.

DEMİR, Mahmut (2010), "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma", ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, c.11 (Sayı: 2): 199-211.

DOĞAN Selen ve Özge **DEMİRAL** (2007), "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi", ***Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi***, c.14 (Sayı: 1): 209-230.

EDİZLER, Gaye (2010), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri", ***Journal of Yasar University***, c.18 (Sayı: 5): 2970-2984.

EGE, Harald (2002), "La Valutazione Peritale del Danno da Mobbing, Milano",p.31.

EGE, Harald (1997), "II Mobbing in ItaliaIntroduzione al Mobbing Culturale, Bologna: Pitagora Editrice".

EİNARSEN, Stale (2000), "Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach", ***Agression and Violant Behaviour***, c.5 (Sayı: 4): 379-401.

EİNARSEN, Stale (1999), "The Nature and Causes of Bullying at Work", ***International Journal of Manpower***, Vol 20(1/2), p. 16-27, www.worktrauma.org, (15.10.2008).

ERKUŞ, Adnan (2004), "Zekâ Konusundaki Son Gelişmeler: Yaşam Boyu Öğrenme ve Başarıda Zekânın Rolü", ***Türk Psikoloji Bülteni***, **(**Sayı 12), Ankara.

FARMAN A. Moayed**,** Nancy **DARAISEH,** Rıchard **SHELL** ve Sam **SALEM** (2006),"Workplace Bullying: A Systematic Review Of Risk Factors And

Outcomes", ***Theoretical Issues in Ergonomics Science*****,** Vol. 7, May–June (Sayı: 3): 311-327.

HAIR, Joseph F., Rolph E. **ANDERSON**, Ronald L. **TATHAM** ve Bill **BLACK** (1998), Multivariate Data Analysis with Readings, Fifth Edition, ***Prentice-Hall International Inc.***

İMİRLİOĞLU, İpek (2009), "Mobbing/İş Yaşamında Psikolojik Şiddet", ***Anahtar: Milli Prudüktivite Merkezi***, Ekim (Sayı: 250): 26-29.

İŞMEN, Esra (2001), "Duygusal Zekâ ve Problem Çözme" ***M. U. Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi***, (Sayı: 13) 111-124.

KIREL, Çiğdem (2007), "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", ***Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi***, c.7 (Sayı: 2): 317- 334.

KOCACIK, Faruk (2001), "Şiddet Olgusu Üzerine", ***Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi***, c.2 (Sayı: 1): 1-7.

KOÇ, Mustafa ve Hilal Urasoğlu **BULUT** (2009), "Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi", ***International Online Journal of Educational Sciences***, c.1 (Sayı: 1): 60-80.

LEYMANN, Heinz (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work", ***European Journal of Work and Organizational Psychology***, c.5 (Sayı: 2): 165-184.

LEYMANN, Heinz (1990), "II Contenuto e lo Sviluppo del Mobbing sul Lavoro", ***Bologna: Pitagora Editrice***, p.36.

LORENZ, K. (1991), "Here Am I Where Are You? The Behavior of the Greylag Goose, Harcourt Brace Jovanovich", New York.

LYNCH, Jessica, (2002), "Workplace Bullying: Implıcatıons for Police Organisations", ***Australasian Centre for Policing Research,*** A Critical Issues in Policing Paper No.8.

MAYER, John D., David R. **CARUSO** ve Peter **SALOVEY** (1997), "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence".

NAMİE, Gary ve Namie **RUTH** (2000), "The Bully at Work. What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job". Narperville, IL: ***Sourcebooks, Inc.***

SALOVEY, Peter ve John **MAYER** (1989-90), "Emotional Intelligence". Imagination, Cognition and Personality 9, no. 3 s.189.

SCHUSTER, B. (1996), "Rejection, Exclusion, and Harassment at Work and in Schools", European Psychologist, 1: 293–309.

SCHUTTE, N. S., **MALOUFF**, J. M., **HALL**, L. E., **HAGGERTY**, D. J., **COOPER**, J.T., **GOLDEN**, C. J. ve **DORNHEIM**, L. (1998), ***Development and validation of a measure of emotional intelligence***, Personality and Individual Differences, Vol. 25, Number 2, pp. 167-177(11).

SHEEHAN, Michael, (1999), "Workplace Bullying: Responding with Some Emotional Intelligence", ***International Journal of Manpower***, Vol.20 (No:1/2): 53-69.

SOLMUŞ, Tarık (2005), "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)", ***İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi***, c.7 (Sayı: 2): 1-14.

ÜNSAL, Artun. (1996), "Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi", ***Cogito***, (Sayı: 6-7): 29-30.

VARTİA, Maarit (1996), "The Sources of Bullying - Psychological Work Environment and Organisational Climate, The European Journal of Work and Organisational Psychology, c.5: 204.

VARTİA, Maarit (1993), Psychological Harassment (Bullying, Mobbing) at Work, OECD Panel Group on Women, Work and Health Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki.

VANDEKERCKHOVE, Wim ve M. S. Ronald **COMMERS** (2003), "Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?", ***Journal of Business Ethics***.

WEBER, Linda J. ve **CUMMİNGS** Anne L. (2003), "Relationships Among Spirituality, Social Support and Childhood Maltreatment in University Students", ***Counseling and Values***, (http://www.questia.com).

YILDIZ, Selver ve İlknur **KILKIŞ** (2010), "Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış", ***Çalışma İlişkileri Dergisi (Journal of Labour Relations)***, c.1 (Sayı:1): 71-93.

ZAPF, Dieter (1999a), "Organizational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/ Bullying At Work", **İnternational Journal Of Manpower**, Vol. 20 İssue 1/2, http://www.worktrauma.org (23.10.2008).

ZAPF, Dieter (1999b), "Mobbing in Organisationen-Überblick zum Stand der Forschung", ***Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie***, Vol. 43, pp. 1-25.

TEZLER

AKBAŞ, Elif (2006), "İstanbul İli Fatih İlçesi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Belirlenmesi", Yüksek Lisans Tezi, ***Yeditepe Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

AKIN, Sibel (2010), "Banka Çalışanlarının Duygusal Zekâlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, ***Niğde Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

ARSLAN, Funda Yeliz (2007), "İşletmelerde Duygusal Zorbalık ve Ankara'da Bankacılık Sektöründe Duygusal Zorbalığın Varlığına İlişkin Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, ***Niğde Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

AYDIN, İnci Selin (2008), "İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması", Yüksek Lisans Tezi, ***Hacettepe Üniversitesi***, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

BİNGÖL, Bahar (2007), "İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, ***Dokuz Eylül Üniversitesi***, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

BÜYÜKBAYRAM, Ayşe (2009), **"**Hemşirelerde İş Doyumunda Duygusal Zekânın Rolü", Yüksek Lisans Tezi, ***Ege Üniversitesi***, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir**.**

CAN, Yeliz (2007), "A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, ***Kocaeli Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

CANBULAT, Serkan (2007), "Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması", Yüksek Lisans Tezi, ***Gazi Üniversitesi***, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

DOĞAN, Nuriye (2009), **"**Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekâları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, ***Maltepe Üniversitesi***, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul**.**

DÜNDAR, Tuğba (2010), "Sağlık Çalışanlarının Yıldırmaya Maruz Kalmalarında Hastane Etik İklimi İle Sosyo-Demografik Özelliklerinin Rolü: Bolu İli Hastanelerinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, ***Hacettepe Üniversitesi,*** Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

EKİZ, Volkan (2010), "İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet", Yüksek Lisans Tezi, ***Atılım Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ESBA, Mehmet (2009), "Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, ***Dokuz Eylül Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

GÜCENMEZ, Sinem (2007), "Psikolojik Şiddet Ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi", Yüksek Lisans Tezi, ***Dokuz Eylül Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

KARAGÖZ, Dilek (2007), "Çoklu Zekâ Kuramı Destekli Kubaşık Öğrenme Yönteminin İlköğretim Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin Matematik Dersindeki Akademik Başarılarına ve Kalıcılığa Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, ***Çukurova Üniversitesi***, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana**.**

KARAKAŞ, Yusuf (2010), "Çalışma Hayatında Mobbing (Sivas Milli Eğitim Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, ***Cumhuriyet Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

LEVENT, Aysel (2006), "Liderlik ve Duygusal Zekâ", Yüksek Lisans Tezi, ***Kocaeli Üniversitesi***, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli**.**

MABOÇOĞLU, Firdevs (2006), "Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler", Yüksek Lisans Tezi, ***Ankara Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

MERCAN, Nuray (2007), "Örgütlerde Mobbing'in Örgüt İklimiyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, ***Dumlupınar Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

SARAOĞLU, Şerif (2003), **"**İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama", Doktora Tezi, ***Dumlupınar Üniversitesi***, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya**.**

SEZEREL, Hakan (2007), **"**Örgütlerde Mobbingin Etkileri ve Tülomsas –Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.'de Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, ***Anadolu Üniversitesi***, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir**.**

ŞAHİN, Faruk (2006), **"**Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı'nda Çalışan Subay ve Astsubaylar Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, ***Niğde Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

ŞİMŞEK, Aslı (2006), **"**Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, ***Ankara Üniversitesi***, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara**.**

ORHAN, Ufuk (2009), "Akademisyenlere Uygulanan Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri ve Etkileri: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği", Yüksek Lisans Tezi, ***Gaziosmanpaşa Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

TANOĞLU, Şükriye Çağrı (2006), "İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi Ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, ***Selçuk Üniversitesi,*** Fen Bilimleri Enstitüsü, , Konya.

TEKİN, Füsun Acar (2001), "Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsan Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması", Doktora Tezi, ***İstanbul Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TORUN, Nimet (2011), "Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, ***Çukurova Üniversitesi,*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

YAŞARSOY, Emine (2006), "Duygusal Zekâ Gelişim Programının, Eğitilebilir Zihinsel Engelli Öğrencilerin Davranış Problemleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, ***Çukurova Üniversitesi***, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana**.**

YILMAZ, Sevda (2007), "Duygusal Zekâ ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, ***Atatürk Üniversitesi***, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum**.**

YÜKSEL, Murat (2006), "Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, ***Atatürk Üniversitesi***, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum**.**

KURULTAY/ SEMPOZYUM BİLDİRİLER

KÖK, Sebahat Bayrak (2006), "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri", ***14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi***, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum: 25 - 27 Mayıs.

ÖZABACI, Nilüfer (2004), "Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ ve Sosyal Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", ***XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı***, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya: 6-9 Temmuz.

YAYINLAR

Bilim ve Teknik Dergisi (2003), Sayı: 424 Mart.

İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu (2011), http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/index.htm

Oxford Advanced Learner's Dictionary (2000).

Türk Dil Kurumu Yayınları (1983), 505/1 Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, s.1344.

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (2010), The Journal of International Social Research Volume, 3 / 11 Spring.

İNTERNET KAYNAKLARI

http://arge.com

http://bianet.org

http://cygm.meb.gov.tr

http://duygusalzeka.net

http://duygusalzeka.8m.com

http://mengen.meb.gov.tr

http://mobbing.org.tr

http://mobbingtez.blogspot.com

http://saglik.milliyet.com.tr

http://tr.wikipedia.org

www.aksam.com.tr

www.aktuelegitim.com

www.aridershaneleri.com

www.baltas-baltas.com

www.bilgeis.com

www.canaktan.org

www.duygusalzeka.net

www.engelsizkariyer.com

www.e-motivasyon.net

www.genbilim.com

www.genelbilge.com

www.genelsaglikbilgileri.com

www.geziyazilari.net

www.hukukevi.net

www.ikademi.com

www.ilo.org

www.ishukuku.org

www.istatistikmerkezi.com

www.isyerindemobbing.com

www.izgoren.com

www.kesfetkendini.com

www.kobifinans.com.tr

www.leymann.se

www.mobbingturkiye.com

www.mobbingturkiye.net

www.nlpturk.net

www.nkfu.com

www.pdrciyiz.biz

www.psikoloji.com.tr

www.psikolojimagazin.com

www.resmigazete.gov.tr

www.sagliksal.net

www.sdplatform.com

www.secretcv.com

www.tdk.gov.tr

www.tedankara.k12.tr

www.turkcebilgi.com

www.turkishweekly.net

www.tzv.org.tr

www.uludagsozluk.com

www.yakindunya.com

www.yasingirgin.av.tr

www.yeninesil.k12.tr

AKDOĞAN, Canan, yaprakyasam.com

ARGÜDEN, Yılmaz, http://egitimarastirmalari.blogspot.com/2008/01/gvenilirlik-nedir.html, Sabah Gazetesi-İşte İnsan Eki - 28.01.2001.

CHAPPELL Duncan ve Vittorio Di **MARTİNO** (1998), "Violence at Work", http://www.ilo.org/public/protection/safework/violence/vio/wk/violwk.pdf (Erişim Tarihi: 28.11.2005).

ERGENEKON, Sevda, "İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)", Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi Sayı: 19. http://www.kazancidergisi.com/c/detay.asp?id=6173

ESER, Oktay, http://turkoloji.cu.edu.tr, (Erişim Tarihi: 04.08.2009).

FİELD, Tim, "Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised", http://www.bullyonline.org/personal.htm.

KAYA, N.,Ç (2008), "Şiddetin Sosyal Dinamikleri Yoksulluk, İşsizlik ve Göç", www.e-kutuphane eğitimsen.org.tr/pdf/1588.pdf (Erişim Tarihi: 09.06.2010).

ÖZER, Dilşat, "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu", http://www.bilka.org.tr/Mobbing1.doc (Erişim Tarihi: 04.04.2010).

PEREK, Zeynep Anamur, "Kariyer Yolunda Eğitim", (Çevrimiçi) Duygusal Zekâ http://www.insan kaynakları.com/ikdotnet, (21 Kasım 2006).

EKLER

EK 1: İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi ile İlgili 2011/2 Sayılı Başbakanlık Genelgesi

GENELGE

2011/2

Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemlidir.

Bu doğrultuda, çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür.

1. İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.

2. Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.

3. Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.

4. Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.

5. Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.

6. Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.

7. Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.

8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim (www.resmigazete.gov.tr).

Recep Tayyip ERDOĞAN

Başbakan

EK 2: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, **"Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İşyerlerindeki Mobbingi Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma"** başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Duygusal Zeka, bireylerin öncelikle kendi duygularını anlamalarını ve yönetebilmelerini sağlayan, bunun yanında başkalarının duygularını anlayabilme, empati kurabilme, motivasyon artırma ve özgüven duygusunu geliştirme olanağı tanıyan bir kavramdır.

Psikolojik Şiddet veya **Mobbing** kavramı ise; işyerlerinde genelde bir kişiyi hedef alan ve sistemli olarak tekrarlanan düşmanca ve etik dışı hareketler davranışlar olarak ifade edilmekte, bireysel, örgütsel hatta toplumsal düzeyde ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu çalışmada çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile işyerlerindeki mobbing'i algılama düzeyleri arasındaki farklılığın araştırılması amaçlanmaktadır.

Anketimizi, **hiçbir soruyu boş bırakmadan**, **objektif olarak** cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Sibel POLAT
Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel : 506 6016441
E-mail : sibelpolat38@hotmail.com

Prof. Dr. Selen DOĞAN
Niğde Üniversitesi İşletme Bölümü
Öğretim Üyesi

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER								
1	**Cinsiyetiniz**	Erkek	Kadın	**2**	**Medeni Durumunuz**	Evli	Bekar	Boşanmış
		( )	( )			( )	( )	( )
3	**Yaşınız**	18 - 24	25-31	32-38		39-45	46 ve Üstü	
		( )	( )	( )		( )	( )	
4	**Öğrenim Durumunuz**	İlk/Ortaokul	Lise	Yüksekokul		Fakülte	Yüksek Lisans/Doktora	
		( )	( )	( )		( )	( )	
5	**Unvanınız**	Hizmetli	Memur	Sözleşmeli Memur		Şef	Müdür	
		( )	( )	( )		( )	( )	
6	**Aynı Kurumda Çalışma Süreniz**	1 yıldan az	1-3 yıl	3-6 yıl		7-10 yıl	10 yıldan fazla	
		( )	( )	( )		( )	( )	

2- Halen görev yapmakta olduğunuz kurumda, **6 ay süreklilik gösterecek şekilde** aşağıda belirtilen davranışlara maruz kalma durumunuzu düşünerek, yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.

PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING)		**Evet, Her Gün**	**Evet, Haftada En Az Bir Kere**	**Evet, Ayda Bir Kez**	**Evet, Yılda Birkaç Kez**	**Hayır, Hiçbir Zaman**
Birinci Grup Davranışlar ***Yöneticilerim ve İş Arkadaşlarım:***						
1	Kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlarlar.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Sürekli sözümü keserler.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Yüzüme bağırır ve yüksek sesle azarlarlar.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Yaptığım işle ilgili olarak sürekli eleştirirler.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Özel yaşamımı sürekli eleştirirler.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Telefonla sık sık rahatsız ederler.	( )	( )	( )	( )	( )

		Evet, Her Gün	Evet, Haftada En Az Bir Kere	Evet, Ayda Bir Kez	Evet, Yılda Birkaç Kez	Hayır, Hiçbir Zaman
7	Sözlü olarak tehdit ederler.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Yazılı olarak tehdit ederler.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Jestler ve bakışlarla iletişimi reddederler.	( )	( )	( )	( )	( )
10	İmalar yoluyla iletişimi reddederler.	( )	( )	( )	( )	( )
İkinci Grup Davranışlar ***İş Yerimde:***						
11	Çevremdeki insanlar benimle konuşmaya istekli değildir.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Başkalarıyla iletişim kurmam engellenir.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Diğer çalışanlardan ayrı bir mekanda çalışmak zorunda bırakılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Benimle konuşmak çalışma arkadaşlarıma yasaklanır.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Bana işyerinde yokmuşum gibi davranılır.	( )	( )	( )	( )	( )
Üçüncü Grup Davranışlar ***İş Yerimde:***						
16	Arkamdan kötü konuşulduğunu bilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Hakkımda asılsız dedikodular çıkarılır.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Benimle alay edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Akıl hastası gibi muamele görürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Psikiyatrik yardım almam konusunda bana baskı uygulanır.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Herhangi bir kusurumla alay edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Beni gülünç duruma düşürmek için yürüyüşüm, sesim, jestlerim taklit edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Politik ya da dini inançlarımla alay edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Özel yaşamımla alay edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Özgüvenimi olumsuz etkileyecek işler yapmaya zorlanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Çalışmam ve çabalarım hak ettiği şekilde değerlendirilmez.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Kararlarım sürekli sorgulanır.	( )	( )	( )	( )	( )
28	Küçük düşürücü isimlerle çağrılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Cinsel taciz ve teklifte bulunulur.	( )	( )	( )	( )	( )
Dördüncü Grup Davranışlar ***İş Yerimde:***						
30	Bana önemli görevler verilmez.	( )	( )	( )	( )	( )
31	Bana verilen işler geri alınır, yaratıcılığım engellenir.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Anlamsız işler yapmam istenir.	( )	( )	( )	( )	( )
33	Yeteneklerime uygun olmayan işler verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
34	İşim sürekli değiştirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
35	Özgüvenimi olumsuz etkileyen görevler verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
36	İtibarımı sarsacak işler yapmam istenir.	( )	( )	( )	( )	( )
37	Yanlış yapılan işlerin faturası bana çıkarılır.	( )	( )	( )	( )	( )
38	Bulunduğum mekana ve evime zarar verilmeye çalışılır.	( )	( )	( )	( )	( )
Beşinci Grup Davranışlar ***İş Yerimde:***						
39	Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
40	Fiziksel şiddet tehditleri alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
41	Gözümü korkutmak için hafif şiddete maruz kalırım.	( )	( )	( )	( )	( )
42	Fiziksel zarara uğrarım.	( )	( )	( )	( )	( )

4- Aşağıdaki yargılara katılım düzeyinizi lütfen belirtiniz.

	DUYGUSAL ZEKA	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şahsi problemlerim hakkında başkalarıyla ne zaman konuşacağımı bilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle karşılaştığımı ve o engellerin üstesinden geldiğim zamanları hatırlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Uğraştığım şeylerin çoğunda iyi işler çıkaracağımı düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Başka insanlar sırlarını benimle rahatlıkla paylaşırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Başka insanların sözlü olmayan mesajlarını anlamakta güçlük çekerim.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Hayatımın başlıca olaylarından bazıları, neyin önemli neyin önemli olmadığını tekrar değerlendirmeme yol açmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Ruh halim değiştiğinde, yeni olanaklar görürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Duygular, hayatı yaşamamı anlamlı kılan şeylerden biridir.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Duygularımı yaşadıkça onların farkında olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Güzel şeylerin olmasını umarım.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Duygularımı başkalarıyla paylaşmaktan hoşlanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Pozitif bir duygu yaşarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Ben olayları düzenlerim, başkaları eğlenirler.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Beni mutlu eden etkinlikleri araştırırım.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Başkalarına yolladığım sözsüz mesajların farkındayımdır.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Kendimi, başkalarının üzerinde olumlu izlenim bırakacak tarzda gösteririm.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Pozitif bir ruh halindeyken, benim için problem çözmek kolaydır.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Yüzdeki ifadelere bakarak, insanların yaşadıkları duyguları anlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Duygularımın neden değiştiğini bilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Pozitif bir ruh halindeyken, yeni fikirler bulabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Duygularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Duygularımı yaşadıkça, kolaylıkla onların farkında olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Üzerime aldığım görevlerde güzel bir sonuç hayal ederek kendimi motive ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Başkaları iyi bir şey yaptığında onlara iltifat ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Başka insanların gönderdiği sözsüz mesajların farkındayımdır.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Başka biri hayatındaki önemli bir olayı bana anlattığında, neredeyse bu olayı kendim yaşıyormuş gibi hissederim.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Duygularda bir değişim hissettiğimde, yeni fikirler üretme eğilimindeyimdir.	( )	( )	( )	( )	( )
28	Bir zorlukla karşı karşıya kaldığımda hemen pes ederim. Çünkü başarısız olacağıma inanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Başka insanların ne hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
30	Başka insanlar keyifsiz olduklarında kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
31	Engeller karşısında yılmamak ve gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içerisine sokarım.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Başka insanların ses tonlarını dinleyerek onların nasıl hissettiklerini söyleyebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
33	İnsanların neden öyle hissettiklerini anlamak benim için zordur.	( )	( )	( )	( )	( )

T.C.
NİĞDE VALİLİĞİ
İl Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : B.05.4.VLK.4.51.03.00/529/1151
Konu : Anket Uygulaması

20/04/2011

NİĞDE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sibel POLAT'ın anket çalışması ile ilgili Niğde Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 14.04.2011 tarihli ve B.30.2.NĞÜ.0.72.00.00/615 sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.

Adı geçen öğrencinin anket çalışmasını yapabilmesi için gerekli kolaylığın sağlanmasını rica ederim.

Dr. Polat KARA
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK :
Yazı Örneği (13 Sayfa)

DAĞITIM :
Niğde İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğüne
Niğde İl Tapu Sicil Müdürlüğüne
Niğde İl Çevre ve Orman Müdürlüğüne
Niğde İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğüne
Niğde Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğüne
Valilik Birim Müdürlüklerine

Bilgi :
Niğde Üniversitesi Rektörlüğüne

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı :B.30.2.NĞÜ.0.72.00.00/902 Niğde,02/06/2011
Dosya No :302-01
Konu :Anket Uygulaması Sibel POLAT

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi :a)12.04.2011 tarih ve B.30.2.NĞÜ.0.E.41.00.00/330 sayılı yazınız.
b)Niğde Valiliği İl Yazı İşleri Müdürlüğünün 20.04.2011 tarih ve B.05.4.VLK.4.51.03.00 / 529/1151 sayılı yazısı.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sibel POLAT' ın Anket çalışmasını yapabilmesi için gerekli kolaylığın sağlanması ile ilgili Niğde Valiliği İl Yazı İşleri Müdürlüğünün ilgi b)' de kayıtlı yazısı ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet ŞENER
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EKLER:
1-İlgi yazı (1 sayfa)

Niğde Üniversitesi Rektörlüğü 51200 Kampus/NİĞDE
Telefon: (0 388) 225 27 07 Faks: (0 388) 225 27 01
Ayrıntılı bilgi için irtibat: A.KOYUNCU Memur

T.C
NİĞDE VALİLİĞİ
İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü

SAYI : B.02.1.AAD.5.51.03.00/ 904-99/365 20/04/2011
KONU: Anket Uygulaması(Sibel POLAT)

VALİLİK MAKAMINA
NİĞDE

İlgi : 14/04/2011 tarih B.30.2.NĞÜ.0.72.00.00/620 sayılı yazısı.

İlgi yazı ile Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sibel POLAT" a Prof. Dr. Selen DOĞAN danışmanlığında "Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri ile İş Yerindeki Mobbing' i Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma " konulu tez çalışması için Müdürlüğümüzde anket uygulaması için izin talep edilmektedir.

Adı geçen öğrenci Sibel POLAT' ın Müdürlüğümüzde Anket uygulamasına izin verilmesini olurlarınıza arz ederim.

Şevki TÜRK
İl Müdürü

OLUR
20./04/2011

Dr.Polat KARA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Selçuk Mah. Selçuklu Cad.no:42/3 51100 NİĞDE
Telefon .(0 388) 232 23 10 Faks: (0 388) 232 47 06

Ayrıntılı bilgi için
A.GÜL : V.H.K.İ.

T.C
NİĞDE VALİLİĞİ
İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü

SAYI : B.02.1.AAD.5.51.03.00/ 904-99/ 321 22/04/2011
KONU: Anket Uygulaması(Sibel POLAT)

NİĞDE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 14/04/2011 tarih B.30.2.NĞÜ.0.72.00.00/620 sayılı yazısı.

İlgi yazı ile Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sibel POLAT" a Prof. Dr. Selen DOĞAN danışmanlığında "Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri ile İş Yerindeki Mobbing' i Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma " konulu tez çalışması için Müdürlüğümüzde anket uygulaması için izin talep edilmektedir.

Adı geçen öğrenci Sibel POLAT' ın Müdürlüğümüzde Anket uygulamasına izin verildiğine dair 20/04/2011 tarih ve 365 sayılı olur ilişiktedir.

Bilgilerinize arz ederim.

Şevki TÜRK
Vali a.
İl Müdürü

EK :
1) Olur (1 Adet)

Selçuk Mah. Selçuklu Cad.no:42/3 51100 NİĞDE
Telefon .(0 388) 232 23 10 Faks: (0 188) 232 47 06

Ayrıntılı bilgi için
A.GÜL : V.H.K.İ.

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı :B.30.2.NĞÜ.0.72.00.00/706 Niğde,28/04/2011
Dosya No :302-01
Konu :Anket Uygulaması Sibel POLAT

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi :**a)**12.04.2011 tarih ve B.30.2.NĞÜ.0.E.41.00.00/330 sayılı yazınız.
b)Niğde Valiliği İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğünün 22.04.2011 tarih ve B.02.1.AAD.5-51.03.00/904-99/ 371 sayılı yazısı.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sibel POLAT' ın Anket çalışmasının uygun görüldüğüne dair Niğde Valiliği İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğünün ilgi b)' de kayıtlı yazısı ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet ŞENER
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EKLER:
1-İlgi yazı ve eki (2 sayfa)

Niğde Üniversitesi Rektörlüğü 51200 Kampus/NİĞDE
Telefon: (0 388) 225 27 07 Faks: (0 388) 225 27 01
Ayrıntılı bilgi için irtibat: A.KOYUNCU Memur

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı :B.30.2.NĞÜ.0.72.00.00/691
Dosya No :302-01
Konu :Anket Uygulaması Sibel POLAT

Niğde,27/04/2011

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi :a)12.04.2011 tarih ve B.30.2.NĞÜ.0.E.41.00.00/330 sayılı yazınız.
b)Niğde Valiliği Sanayi Ticaret İl Müdürlüğünün 18.04.2011tarih ve B.14.4.İLM.051.00.00 653 sayılı yazısı.
c)Niğde Valiliği İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün 20.04.2011tarih ve B.05.0.NÜV.4-51.00.00.902.01/718 sayılı yazısı.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sibel POLAT' ın Anket çalışmasının uygun görüldüğüne dair Niğde Valiliği Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğünün ilgi b)' de ve Niğde Valiliği İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün ilgi c)' de kayıtlı yazıları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet ŞENER
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EKLER:
1-İlgi yazılar (2 sayfa)

Niğde Üniversitesi Rektörlüğü 51200 Kampus/NİĞDE
Telefon: (0 388) 225 27 07 Faks: (0 388) 225 27 01

Ayrıntılı bilgi için irtibat: A.KOYUNCU Memur

T.C.
NİĞDE VALİLİĞİ
Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü

NİĞDE
18../04/2011

SAYI : B.14.4.İLM.051.00.00/ 659
KONU: Anket Uygulaması Sibel POLAT

NİĞDE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı
NİĞDE

İ L G İ : 14.04.2011 Tarih ve 619 Sayılı yazınız,

İlgi yazı gereği Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sibel POLAT' ın Müdürlüğümüzde yapacağı anket çalışması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Cevdet ÖZEN
Sanayi ve Ticaret İl Müdürü

T.C.
NİĞDE VALİLİĞİ
İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü

Sayı :B.05.0.NÜV.4.51.00.00.902.01/ 7-17 20/04/2011
Konu :Sibel POLAT

NİĞDE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :14.04.2011 tarih ve B.30.2.NĞÜ.0.72.00.00/616 sayılı yazınız.

Üniversiteniz, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sibel POLAT'ın İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğümüzde ilgi sayılı yazınız ile istenilen anket çalışması yapması uygun görülmüştür.
Bilgilerinizi rica ederim.

Dr.Polat KARA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Aşağı Kayabaşı Mah. Feridun Zeren Cad. No:1/A Merkez/NİĞDE Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat: T.FIRAT V.H.K.İ.
Tel : 0 388 232 34 83 Fax : 0 388 232 34 83 Elektronik posta:nigde51@nvi.gov.tr Elektronik ağ :www.nvi.gov.tr

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı :B.30.2.NĞÜ.0.72.00.00/819
Dosya No :302-01
Konu :Anket Uygulaması Sibel POLAT

Niğde,16/05/2011

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi :a)12.04.2011 tarih ve B.30.2.NĞÜ.0.E.41.00.00/330 sayılı yazınız.
b)Niğde Valiliği Tapu Müdürlüğünün 29.04.2011 tarih ve B091TKG4510001 - 2193 sayılı yazısı.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sibel POLAT' ın Anket çalışmasının uygun görüldüğüne dair Niğde Valiliği Tapu Müdürlüğünün ilgi b)' de kayıtlı yazısı ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet ŞENER
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EKLER:
1-İlgi yazı (1 sayfa)

Niğde Üniversitesi Rektörlüğü 51200 Kampus/NİĞDE
Telefon: (0 388) 225 27 07 Faks: (0 388) 225 27 01
E-posta: oidb@nigde.edu.tr Elektronik Ağ

Ayrıntılı bilgi için irtibat: A.KOYUNCU Memur

T.C.
NİĞDE VALİLİĞİ
Tapu Müdürlüğü

Sayı : B091TKG4510001- 2193 29/04/2011
Konu : Anket Uygulaması Sibel POLAT

NİĞDE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :14/04/2011 Tarih ve B.30.2.NĞÜ.0.72.00.00/617 sayılı yazınız

İlgi tarih ve yazınız ile Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sibel POLAT, Prof. Dr. Selen DOĞAN danışmanlığında "Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri ile İş yerlerindeki Mobbing' i Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma" konulu tez çalışmasını yapmasında Müdürlüğümüzce uygun olduğu hususunu

Bilgilerinize arz ederim.

Aydın DOLMAZ
Tapu Müdürü

Hükümet Meydanı Valilik Arkası 51230 NİĞDE Tel: 0 388 2323460 Faks: 0 388 2327070
e-posta : nigde-tsm@tkgm.gov.tr İrtibat : N. ÇİFTÇİ Müdür Yard. elektronik ağ : www.tkgm.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

ADI VE SOYADI	**:** Sibel POLAT
DOĞUM TARİHİ VE YERİ	**:** 28.05.1977 – İstanbul
UYRUĞU	**:** T.C.
MEDENİ HALİ	**:** Evli – 1 Çocuklu
EĞİTİM BİLGİLERİ	**:** 2009-2012 Niğde Üniversitesi (Yüksek Lisans) 2004-2008 Niğde Üniversitesi (Lisans) 1995-1997 Erciyes Üniversitesi (Önlisans)
YABANCI DİLİ	**:** İngilizce (Orta Düzeyde)
ÇALIŞMALARI	**:** Hakkari/Çukurca Bölgesinde Görev Yapan Rütbeli Askerlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi (Seminer) Toplam Kalite Yönetimi (Lisans Tezi)
İŞ TECRÜBESİ	**:** 2011-2012 Kırşehir İl Afet ve Acil Durum Müd.-Tekniker 2009-2011 Niğde İl Nüfus ve Vatandaşlık Müd-V.H.K.İ. 2000-2001 Kayseri Keykubat İlköğretim Okulu-Vekil Öğretmenlik 1998-2000 Kayseri ÇİNKUR-Çinko-Kurşun Metal Sanayi A.Ş.-Yönetici Asistanlığı 1997-1998 Kayseri KUMTEL Dayanıklı Tüketim Malları A.Ş.-Telefon Teknikerliği
ADRES	**:** Aşıkpaşa Mh. 18.Sk. Jandarma Loj. NO:1/8 Merkez/KIRŞEHİR İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü Nasuhdede Mh. Killik Cd. NO:6 Merkez/KIRŞEHİR
İLETİŞİM	**:** Cep: 0506 601 64 41 İş: 0386 213 27 15 sibelpolat38@hotmail.com