

**ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKÂ VE PSİKOLOJİK YILDIRMA:
BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

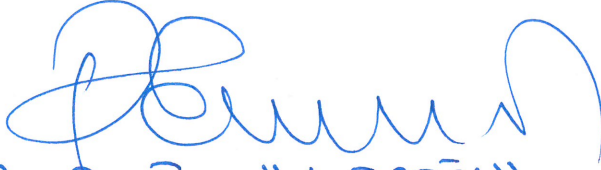
İklim ÇELENK

Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

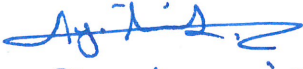
**Eylül, 2015
Denizli**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

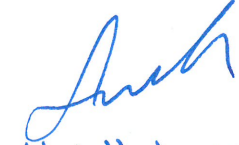
İşletme..... Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim
Dalı öğrencisi İklım GELÇAK tarafından Prof. Dr. Fezullah ERGÖLÜ yönetiminde
hazırlanan "Öğütlerde Duygusal Zeka ve Psikolojik Yüklülme: Bir Araştırma
....." başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 02.03..2015 tarihinde
yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul
edilmiştir.


Prof. Dr. Fezullah ERGÖLÜ

Jüri Başkanı



Prof. Dr. Ayşe İRÜŞ

Jüri Üyesi


Doç. Dr. Abdullah KARMAK

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
11/09/2015 tarih ve 19/27 sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Prof. Dr. Kenan ÇOYAN
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İklim ÇELENK 

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında çok büyük emeği geçen, çalışmam boyunca hiçbir yardımı benden esirgemeyen, değerli görüşleri ile bana yol gösteren değerli hocalarım

Sayın Prof. Dr. Feyzullah EROĞLUN'a

Sayın Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e

Sayın Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e

Çalışmalarında destekleriyle ve güvenleriyle her zaman yanımda olan annem Gülizar ÇELENK, babam Müslüm ÇELENK, kardeşlerim Abdulkadir, Fatma, Zeynep, Ayşegül ve Abdurrahman ÇELENK'e, ve arkadaşlarıma, teşekkürlerimi sunarım.

İklim ÇELENK

ÖZET

ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKÂ VE PSİKOLOJİK YILDIRMA: BİR ARAŞTIRMA

ÇELENK, İklim

Yüksek Lisans Tezi

İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Eylül 2015, 150 sayfa

Duygusal zekâ; duygularının farkında olma, duygularını etkin kullanabilmedir. Psikolojik yıldırma; bir kişi ya da bir grup tarafından sistematik biçimde bir kişi ya da gruba uygulanan her türlü kötü muamele, şiddet, hor görme ve tehdide maruz kalmadır. Bu çalışmanın amacı, duygusal zekâ ile psikolojik yıldırmaya maruz kalma arasında bir ilişkinin olup olmadığını ve duygusal zekâ ve psikolojik yıldırma değişkenlerin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmektir.

Bu çalışmanın alan araştırması yapılırken kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmaya Denizli il merkezinde 2015-2015 eğitim-öğretim yılında görev yapan çalışmayı kabul eden akademisyenler katılmıştır. Güvenilirlik analizi, Faktör analizi, Mann Whitney U testi, Kruskal-Wallis H testi ve ortalamaları SPSS 15’de analiz edilip yorumlanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda, duygusal zekâ ile psikolojik yıldırma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Fakat duygusal zekâ ortalamalarına bakıldığında psikolojik yıldırma düzeyi arttıkça duygusal zekâ ortalamasının azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, duygusal zekânın, cinsiyet, meslekteki kıdem süresi, unvan, medeni duruma göre bir farklılık göstermediği, birim açısından farklılık gösterdiği, psikolojik yıldırmanın, meslekteki kıdem ve cinsiyete göre farklılık göstermediği, unvan, birim, medeni duruma göre bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Zekâ, Duygu, Duygusal Zekâ, Psikolojik Yıldırma

ABSTRACT

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND MOBBING IN ORGANIZATIONS : A RESEARCH

ÇELENK İklim

Master Thesis

Department Of Business Administration

Programme Of Management And Organization

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

September 2015, 150 pages

Emotional intelligence is the ability to be aware of one's own emotions and the efficient use of these emotions. Mobbing is any kind of malicious treatment, violence, humiliation, intimidation exposed to any individual or a group systematically by another individual or a group. The aim of the study is to analyse whether there is a relationship between emotional intelligence and mobbing and to find out if the variables of emotional intelligence and mobbing change depending on demographic factors.

In this study, convenience sampling method was used. The sample of the study consisted of volunteer academicians working in Denizli city centre during 2014-2015 academic year. Reliability analysis, factor analysis, Mann Whitney U test, Kruskal-Wallis H test were applied and the means were calculated and analysed using SPSS 15.

As a result of the analyses conducted, no significant difference was found between emotional intelligence and mobbing levels. On the other hand, the analyses of emotional intelligence means indicated that when the mobbing level increased, the means of emotional intelligence decreased. In addition, it is found that emotional intelligence doesn't differ depending on gender, seniority level, title and marital status but differs depending on unit; whereas mobbing doesn't differ depending on seniority level and gender but differs depending on title, unit, marital status.

Key Words: Intelligence, Emotion, Emotional Intelligence, Mobbing

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------------|------|
| ÖNSÖZ | i |
| ÖZET | ii |
| ABSTRACT | iii |
| İÇİNDEKİLER | iv |
| TABLolar DİZİNİ | vii |
| KISALTMALAR DİZİNİ | viii |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL ZEKÂ

| | |
|--|----|
| 1.1. Zekânın Tanımı | 5 |
| 1.1.1. Bilişsel Zekâ | 7 |
| 1.1.2. Bilişsel Olmayan Zekâ | 7 |
| 1.2. Zekâ Kavramı İle İlgili Kavramlar | 8 |
| 1.2.1. Zihin | 8 |
| 1.2.2. Öğrenme | 10 |
| 1.2.3. Hafıza | 12 |
| 1.3. Zekânın Genel İşlevleri | 13 |
| 1.4. Zekâ Teorileri | 15 |
| 1.4.1. Spearman'ın Çift Faktör Teorisi | 15 |
| 1.4.2. Thorndike'in Çoklu Faktör Teorisi | 16 |
| 1.4.3. Gardner'in Çoklu Zekâ Teorisi | 17 |
| 1.4.4. Sternberg'in Başarılı Zekâ Teorisi | 18 |
| 1.4.5. Piaget'in Uyum Teorisi | 19 |
| 1.5. Duygunun Tanımı | 20 |
| 1.6. Duyguların İşleyişi ve İşlevi | 21 |
| 1.7. Duyguların Sınıflandırılması | 22 |
| 1.8. Duygu Teorileri | 26 |
| 1.8.1. James–Lange'in Duygu Teorisi | 26 |
| 1.8.2. Cannon–Bard'in Duygu Teorisi | 27 |
| 1.8.3. Bilişsel Teori | 27 |
| 1.9. Duygu ve Zekâ İlişkisi | 28 |
| 1.9.1. Klasik Yaklaşım | 28 |
| 1.9.2. Modern Yaklaşım | 29 |
| 1.10. Geçmişten Günümüze Duygusal Zekâ Kavramının Tanımı | 30 |
| 1.11. Duygusal Zekânın Önemi | 31 |
| 1.12. Duygusal Zekânın Unsurları | 35 |
| 1.12.1. Özbilinç | 35 |
| 1.12.2. Özyönetim | 35 |
| 1.12.3. Motivasyon | 36 |
| 1.12.4. Empati | 37 |
| 1.12.5. Sosyal Yetenekler | 38 |
| 1.13. Duygusal Zekâ Modelleri | 39 |
| 1.13.1. Mayer ve Salovey Yetenek Modeli | 39 |
| 1.13.2. Bar-On Modeli | 39 |
| 1.13.3. Cooper ve Sawaf Modeli | 40 |
| 1.13.4. Goleman Modeli | 41 |
| 1.14. Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki | 42 |

İKİNCİ BÖLÜM PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBING)

| | |
|---|----|
| 2.1. Psikolojik Yıldırma Kavramının Tanımı | 45 |
| 2.2. Psikolojik Yıldırma ile İlgili Kavramlar | 48 |
| 2.2.1. Psikolojik Yıldırma ve Şiddet | 48 |
| 2.2.2. Psikolojik Yıldırma ve Çatışma | 49 |
| 2.2.3. Psikolojik Yıldırma ve Cinsel Taciz | 50 |
| 2.2.4. Psikolojik Yıldırma ve Stres..... | 52 |
| 2.2.5. Psikolojik Yıldırma ve Zorbalık | 53 |
| 2.3. Psikolojik Yıldırmanın Ortaya Çıkmasına Neden Olan Faktörler | 53 |
| 2.3.1. Psikolojik Yıldırma Uygulayanlar İle İlgili Nedenler | 54 |
| 2.3.2. Psikolojik Yıldırma Mağduru İle İlgili Nedenler..... | 57 |
| 2.3.3. Örgütsel Nedenler | 58 |
| 2.3.4. Kültürel Nedenler ve Melez (Kitle) Kültürü | 64 |
| 2.4. Psikolojik Yıldırma Süreci | 67 |
| 2.5. Psikolojik Yıldırma Tarafları | 69 |
| 2.5.1. Psikolojik Yıldırma Uygulayanlar..... | 70 |
| 2.5.2. Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalan Birey (Kurban)..... | 71 |
| 2.5.3. Seyirciler | 72 |
| 2.6. Psikolojik Yıldırma Türleri | 73 |
| 2.6.1. YukarıdanAşağıya Doğru Psikolojik Yıldırma..... | 73 |
| 2.6.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Psikolojik Yıldırma..... | 74 |
| 2.6.3. Eşdeğerler Arasında Psikolojik Yıldırma | 75 |
| 2.7. Psikolojik Yıldırma Davranışlarının Sonuçları | 76 |
| 2.7.1. Bireysel Açından Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları | 76 |
| 2.7.2. Örgütsel Açından Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları | 77 |
| 2.7.3. Toplumsal Açından Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları..... | 78 |
| 2.8. Psikolojik Yıldırma İle Mücadele Yöntemleri | 79 |
| 2.8.1. Psikolojik Yıldırma İle Bireysel Mücadele Yöntemleri | 79 |
| 2.8.2. Yakın Çevrenin Yardımları | 81 |
| 2.8.3. Örgütsel Mücadele Yöntemleri | 82 |
| 2.9. Psikolojik Yıldırma İle Mücadelede Duygusal Zekânın Rolü..... | 85 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM UYGULAMA

| | |
|---|-----|
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi | 87 |
| 3.2. Araştırmanın Varsayımı ve Hipotezleri | 89 |
| 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları | 90 |
| 3.4. Veri Toplama Araç ve Yöntemi..... | 91 |
| 3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Güvenirliği | 92 |
| 3.5.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi..... | 92 |
| 3.5.2. Psikolojik Yıldırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi..... | 93 |
| 3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri | 95 |
| 3.6.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik Analizleri | 96 |
| 3.6.2. Psikolojik Yıldırma Ölçeğinin Geçerlilik Analizleri | 97 |
| 3.7. Araştırmanın Bulguları..... | 99 |
| 3.7.1. Katılımcıların Genel Özellikleri | 99 |
| 3.8. Hipotezlerin Test Edilmesi | 101 |
| SONUÇ ve ÖNERİLER..... | 117 |
| KAYNAKLAR..... | 126 |
| EK..... | 138 |

| | |
|---------------|-----|
| ÖZGEÇMİŞ..... | 141 |
|---------------|-----|

TABLOLAR DİZİNİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları | 93 |
| Tablo 2. Psikolojik Yıldırma Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları | 94 |
| Tablo 3. Duygusal Zekâ Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi | 96 |
| Tablo 4. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Sonuçları..... | 96 |
| Tablo 5. Psikolojik Yıldırma Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi | 97 |
| Tablo 6. Psikolojik Yıldırma Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Sonuçları | 97 |
| Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı | 99 |
| Tablo 8. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı | 99 |
| Tablo 9. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı | 100 |
| Tablo 10. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı | 100 |
| Tablo 11. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı | 101 |
| Tablo 12. Duygusal Zekâya İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar..... | 102 |
| Tablo 13. Psikolojik Yıldırmaya İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar | 103 |
| Tablo 14. Duygusal Zekâ İle Psikolojik Yıldırma Düzeyleri Ranks Tablosu..... | 105 |
| Tablo 15. Duygusal Zekâ İle Psikolojik Yıldırma Düzeyleri Kruskal-Wallis Test..... | 106 |
| Tablo 16. Psikolojik Yıldırma Yapan Grupların Ranks Tablosu | 106 |
| Tablo 17. Psikolojik Yıldırma Kişi/Grup Kruskal-Wallis Test Tablosu | 107 |
| Tablo 18. Unvan İle Duygusal Zekâ Ranks Tablosu | 107 |
| Tablo 19. Unvan İle Duygusal Zekâ Kruskal-Wallis Test Tablosu | 108 |
| Tablo 20. Unvan İle Psikolojik Yıldırma Ranks Tablosu | 108 |
| Tablo 21. Unvan İle Psikolojik Yıldırma Kruskal-Wallis Test Tablosu | 108 |
| Tablo 22. Birimler İle Duygusal Zekâ Ranks Tablosu | 109 |
| Tablo 23. Birimler İle Duygusal Zekâ Kruskal-Wallis Test Tablosu..... | 109 |
| Tablo 24. Birimler İle Psikolojik Yıldırma Ranks Tablosu | 110 |
| Tablo 25. Birimler İle Psikolojik Yıldırma Kruskal-Wallis Test Tablosu | 110 |
| Tablo 26. Medeni Durum İle Duygusal Zekâ Ranks Tablosu..... | 111 |
| Tablo 27. Medeni Durum İle Duygusal Zekâ Mann-Whitney U Tablosu | 112 |
| Tablo 28. Medeni Durum İle Psikolojik Yıldırma Ranks Tablosu | 112 |
| Tablo 29. Medeni Durum İle Psikolojik Yıldırma Mann-Whitney U Tablosu | 112 |
| Tablo 30. Meslekteki Kıdem Süresi İle Psikolojik Yıldırma Ranks Tablosu | 113 |
| Tablo 31. Meslekteki Kıdem Süresi İle Psikolojik Yıldırma Kruskal-Wallis Test | 113 |
| Tablo 32. Meslekteki Kıdem Süresi İle Duygusal Zekâ Ranks Tablosu | 114 |
| Tablo 33. Meslekteki Kıdem Süresi İle Duygusal Zekâ Kruskal-Wallis Test | 114 |
| Tablo 34. Cinsiyet İle Duygusal Zekâ Ranks Tablosu | 115 |
| Tablo 35. Cinsiyet İle Duygusal Zekâ Mann-Whitney U Tablosu | 115 |
| Tablo 36. Cinsiyet İle Psikolojik Yıldırma Ranks Tablosu | 116 |
| Tablo 37. Cinsiyet İle Psikolojik Yıldırma Mann-Whitney U Tablosu..... | 116 |
| Tablo 38. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları | 122 |

KISALTMALAR DİZİNİ

BTS: Büyük Türkçe Sözlük

EQ:Emotional Quotient

IQ: Intelligence Quotient

SPSS: Statistical Package For Social Sciences

TDK: Türk Dil Kurumu

vd: ve diğerleri

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte git gide artan rekabet, örgütlerin sürekliliğini sağlayabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için örgütlerin sahip olduğu tüm maddi ve manevi değerlerinin önemini zirveye taşımaktadır. Belirli bir amaç ya da amaçları gerçekleştirebilmek için bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren toplumsal yapılanma örgüt olarak ifade edilebilir. Örgütün tanımından da anlaşılacağı gibi örgütlerin var olabilmesi için “bireyin olması” örgütün en önemli unsurlarından biridir. Örgütü oluşturan bireyin; genel kapasitesi, karşılaştığı sorunları çözme kabiliyeti, diğerleri ile olan etkili ve pozitif iletişimi, uyum kabiliyeti, diğerlerinin yaşadıkları duyguları ve sorunları fark edebilme potansiyeli, en başta kendi duygularının farkında olabilme yetisi, genelde olumlu duyguları geliştirip ve yönetebilme becerisi ve daha birçok olumlu kavramları bünyesinde barındıran bireyin duygusal zekâ olgusu örgütler için her geçen gün önemi artan bir kavramdır. Cooper ve Sawaf gereğinden fazla duygunun mantık yürütme sürecini karıştırdığını, gereğinden az duygusunda mantık yürütmeyi engelleme veya felce uğratma gibi sorunlar oluşturduğunu ifade ederek, duyguların etkin kullanımının bireysel ve yönetsel başarı için; öğrenmeye teşvik etme, yaratıcılığa ve yenilikçiliğe özendirme, motive etme, muhakemeyi hızlandırma, güven oluşturma, berraklık sağlama, ahlaki değerleri harekete geçirme, geribildirim sağlama, otorite olmadan nüfuz oluşturma gibi katkılarının olduğunu savunmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1999: 45).

Son zamanlara kadar örgütler, duygularla barışık ortamlar olarak görülmemiş, duyguların üretkenliği ve rasyonelliği zedelediği düşüncesi yaygın bir şekilde kabul görmüştür (Zurher, 1982: 12). Duygular zayıflık olarak görüldüğünden, onlardan kaçınılması gerektiği düşünülmüş ve kişinin başarı ölçütü olarak da bilişsel kapasite ve fonksiyonlarını kullanmasına dayalı olan bilişsel zekâ (IQ) benimsenmiştir (Totterdell, 2000: 850). Fakat sadece bilişsel zekânın insanların başarısında ve sosyal ilişkilerinde yetersiz kaldığı som aklın tek başına istenilene götürmeyeceği düşüncesi oluşmaya başlamış ve nihayetinde 1960'ta Kuzey Amerika ve Avrupa'daki sosyal olaylarla birlikte insanlar akılcılığa tepkilerini ortaya koyup, duygularını ifade etmeye başlamış daha sonraları ise, yapılan beyin araştırmaları sayesinde, insanların akıl ve duygu ilişkisine olan bakış açısını yavaş yavaş değiştirmeyi başarabilmiştir. Örgütlerin çalışma

koşullarının değişmesiyle birlikte bireylerin değişmeyen sabit kalan bilişsel zekâsının yüksekliğinin kişilerin başarılı ve mutlu bir hayat sürdürebilmelerinde belirleyici olmaması ve yetersiz kalması nedeniyle yaşam boyu gelişebilen ve değişen koşullara adapte olabilmeyi sağlayan “duygusal zekâ” kavramının insan zekâsının tam olarak anlaşılması için insan zekâsına yeni bir derinlik kazandırmıştır. Artık günümüzde çalışanların sadece ne kadar zeki olduklarına ya da eğitim ve uzmanlıklarına değil; kendilerini ve birbirlerini idare etmekte ne denli başarılı olduklarına bakılmaktadır. Duyguların doğru ve etkin kullanımı açısından örgütler için olumlu bir kavram olan duygusal zekânın varlığının ve örgütü oluşturan bireylerin duygusal zekâ yüksekliğinin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada büyük rolü olduğu gerçektir. Fakat örgütlerin olumlu duyguları ve davranışları hat safhaya çıkarabilmek için öncelikle hemen hemen her örgütte var olan, olumsuz duygu ve ahlaki olmayan davranışları içine alan psikolojik yıldırma en aza hatta indirmek mümkünse yok etmek için kendi iradesini ortaya koyması gereklidir.

Psikolojik yıldırma davranışları iş ortamındaki çalışanlara üstleri, astları veya eşit konumda bulunan çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, şiddet, hor görme, tehdit gibi davranışları kapsar (Leymann, 1996: 168). Leymann (1992) psikolojik yıldırmanın birey üzerinde “dalga etkisi” (ripple effect) oluşturduğunu ifade etmektedir. Çünkü zihinsel yıpranma olarak başlayan yıldırma etkileri, bireyin fiziksel sağlığı ve sosyal çevresiyle olan bağlarına zarar vererek ve git gide şiddetini arttırarak devam etmekte olan bir süreçtir (Bingöl, 2007: 109).

Psikolojik yıldırma, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçlar doğurabilmektedir. Bunlar; bireyler arasında anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, örgüt kültürü değerlerinde çöküş, genel saygı duygularında azalma, güvensizlik ortamı, çalışanlarda isteksizlik, hastalık izinlerinin artması, örgütteki kaliteli ve vasıf düzeyi yüksek yetişmiş uzman çalışanların örgütten ayrılmaları, örgütten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet, örgütten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, erken emeklilik ödemeleri, rekabetin kaybedilmesi, güçlü ve sorun çözen örgüt modelinin oluşmaması, yasal işlem ve/veya yasaların getirdiği maddi ve manevi sonuçlardır. Psikolojik yıldırmanın bireysel ve örgütsel sonuçlarının hepsi toplumu etkileyebilmektedir. Kurbanların yıldırma sonucunda yaşadıkları sağlık sorunları

sebebiyle performansları düşmekte ve işe devamsızlıkları artmaktadır. Sağlık sorunları sebebiyle sağlık harcamalarının artması, erken emekli olma ve uzun dönem işsiz kalma gibi durumlar topluma ekonomik maliyet yüklemektedir (Di Martino vd., 2003:66).Psikolojik yıldırmanın bireysel sonuçları, örgütteki çalışanları olumsuz etkilemekte bu durum örgütün başarısını zayıflatmaktadır. Psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanlar ve psikolojik yıldırmanın yaşandığı örgütlerde ortaya çıkan olumsuz sonuçlar ise genel olarak çalışanların aile ve sosyal hayatlarını olumsuz olarak etkilemektedir. Psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar ile psikolojik yıldırmanın yaşandığı örgütlerde ortaya çıkan sorunlar topluma yansımaktadır. Toplumun güçlenmesi, güçlü “örgütler” sayesinde gerçekleşir. Oysa yıldırma olayları “örgütleri” çürütür ve çoraklaştırır.

Duyguları kullanma ve davranışsal tepkileri iyi sonuçlar verecek biçimde uygun hale getirme yeteneği olan duygusal zekâya sahip bireyler çevrelerini daha iyi anlayabilen ve buna uygun tepkiler ortaya koyabilen bireylerdir. Bu anlamda davranışsal tercihler duygusal zekânın yardım ve etkisiyle yönlendirilerek; psikolojik yıldırma ve benzeri olumsuz davranışların engellenmesi, güven duygusunun oluşması, iyi niyet ilişkisinin kurulması, moralin ve sadakatin artırılması gibi sonuçlarla ilişkilendirilebilir. Önemli bir sosyal sermaye ve sinerji kaynağı olan duygusal zekâ ile ilişkili yeteneklerin, psikolojik yıldırma davranışlarını tanıma ve sahip olduğu duygusal zekâ kadar da onunla mücadele gösterebilme anlamında önemli faydaları olduğundan, duygusal zekâya sahip işgücü, örgütlere öncelikle rekabet avantajı sağlarken aynı zamanda örgütlerin karşılaşılabilecekleri değişken şartlara karşı da bağımsızlık gücünü artıracaktır (Güllüce, 2010: 198).

Çalışma insan ilişkilerinin yoğun olduğu alanlardan biri olan eğitim alanının içinde bulunan Pamukkale Üniversitesi 2014-2015 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan akademik personele anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Bu araştırmada örnekleme yöntemi olarak ise; kolayda örnekleme yöntemi uygun görülmüştür.

Çalışmanın birinci bölümünde, zekânın tanımından, zekâ kavramı ile ilgili kavramlardan, zekânın genel işlevlerinden, zekâ teorilerinden, duyguların işleyişi ve işlevlerinden, duygunun tanımından, duyguların sınıflandırılmasından, duygu teorilerinden, duygu ve zekâ ilişkisinden, duygusal zekânın unsurlarından, duygusal

zekânın öneminden, geçmişten günümüze duygusal zekâ kavramının tanımlarından ve duygusal zekâ modellerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümünde, psikolojik yıldırma kavramının tanımından, psikolojik yıldırma ile ilgili kavramlardan, psikolojik yıldırma türlerinden, psikolojik yıldırma taraflarından, psikolojik yıldırma sürecinden, psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerden, psikolojik yıldırma davranışlarının sonuçlarından, psikolojik yıldırma ile mücadele yöntemlerinden, psikolojik yıldırma ile mücadelede duygusal zekânın rolünden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümünde ise, birinci ve ikinci bölümde teorik olarak ele alınan konular ampirik bir çalışma ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada anket yöntemi kullanılıp gerekli veriler elde edildikten sonra, veriler SPSS 15’de analiz edilip yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL ZEKÂ

1.1.Zekânın Tanımı

Günümüz örgütleri var olabilmek ve devamlılığını garanti altına alabilmek için hızla değişen koşullara, teknolojik unsurlara uyum sağlamak zorundadırlar. Bunların yanı sıra örgütler için en önemli unsurlardan biri de örgütü oluşturan insandır. Bu yüzden örgütlerin sürekli değişen iç ve dış koşullara ayak uydurabilmesi değişimin temel aracı olan insan ve onun zekâsına bağlıdır.

İnsanoğlunun kendi zekâsı hakkında elde ettikleri bilgilerin uzun bir geçmişi vardır ve bunlar bilinçsizce yapılan gözlemlerden, felsefi kuramlardan, bilimlerin gelişiminden, toplum değişimlerinden elde edilen bilgilerdir. Bu yüzden yapılan çalışmaların neredeyse tamamı matematiksel beceri ve mantığa yöneliktir. İnsan gibi karmaşık bir yapının zekâsı sadece matematiksel beceri ve mantığa göre değerlendirilmesi ortaya anlaşılması güç zorluklar ve eksiklikler çıkabilmektedir. İnsan davranışları üzerinde birçok araştırma ve inceleme yapılmış yeteneklerden birisi zekâdır, bununla beraber bilim adamları tarafından zekânın tam olarak nasıl bir yetenek olduğu hala tartışılan bir konudur (Baymur, 1994: 227). Gerek günlük yaşamda, gerekse iş yaşamında bireylerin değerlendirilmesinde, bulunduğu örgüte uyum sağlamasında ve örgütteki bireyin davranışlarını yönlendirmesinde zekâ önemli bir ölçüt olduğundan çalışmanın içeriğine ışık tutacağı fikriyle zekâ bilişsel ve bilişsel olmayan zekâ olarak incelenmiştir.

Latince 'de "zekâ" kavramının karşılığı "intellectus" tur. Bu sözcük; algılama, bilme, tanıma, anlayış ve bilme anlamlarına gelmektedir (Saraoğlu, 2003: 105).

Türk Dil Kurumu'na göre ise zekâ "İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlak, dirayet, zeyreklik, feraset" anlamlarına gelmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>, 2015).

Zekâ kelimesi 1900 yılından önce yayınlanan kitaplarda ve 1902 yılında yayınlanan Baldwin'in ünlü felsefe ve psikoloji sözlüğünde dahi bahsi geçmemiştir. Hatta 1927 yıllarına kadar birçok kitaplarda zekâdan bahsedilmemiştir (Bar-On, 1997: 3).

Zekâyâ ilişkin bilinen ve ilk olarak kabul edilen görüş (İnsan Nefs-i Ameli) 980-1037 yılları arasında yaşayan ve dönemin ileri gelenlerinden Türk hekim ve

filozoflarından olan İbn-i Sina'ya aittir. İbn-i Sina'ya göre, insandan başka hiçbir canlıda bulunmayan en önemli insan özelliği, maddeden tümüyle arınmış tümel akli kavramları meydana getirme yetisidir. İnsan akli, duyuların yardımına ihtiyaç duymaktadır. Duyularıyla temel kavram ve önermeleri elde eden birey, tecrübeye dayalı akli bilgilere ulaşmış olmaktadır (Gürel ve Tat, 2010: 342-347).

Zekâyı ilk kez kuramsal seviyede inceleyen psikolog Joy Paul Guilford'dur. Guilford'un geliştirdiği zekâ testi, insanın bilişsel sisteminin yapısal bütünlüğü olduğu ve süreçlerle ilgili işlemlerin bireyden bireye farklılık gösterdiği fikrine dayanmaktadır. Guilford zekâ ölçme aracını geliştirirken, bu görüşü temel almaktadır. Örneğin; yapısal açıdan herkesin kısa süreli hafıza yeteneği bulunmakta, ama herkesin karar verme hızı farklılık göstermektedir. Guilford'a göre bireyin yapısal özelliğinin ölçümü ve işlem gücü zekâ yeteneğini ifade etmektedir (Ülgen, 1997: 22). Guilford çalışmalarında zihin yapısını incelemekte ve zihinsel yetenekleri; işlemler, ürünler ve içerik olarak üç boyutta ele almaktadır (Demirel, 2002: 38). Ancak Guilford'un yaptığı bu çalışmalar, düşünmenin karmaşık ve çok soyut olması nedeniyle zihin yapısına ilişkin ayrıntıları açıklamada yetersiz kalmaktadır.

Modern eğitim psikolojisinin önemli isimlerinden Edward L. Thorndike, yaptığı çalışmalarla zekânın gelişimine önemli katkıda bulunmuştur. Zekânın birbirinden bağımsız etmenlerden meydana geldiğini savunan Thorndike; sözcükleri anlama, sayılarla akıl yürütme, kavrama ve ilişkileri görsel algılama olarak ayrılabilen dört etmen olduğunu öne sürmektedir. Ona göre zekâ temel olarak 'soyut zekâ', 'mekanik zekâ ve 'toplumsal zekâ' olmak üzere üç türden oluşmaktadır. Soyut zekâ; söz, kavram ve sayıları anlama becerisi, mekanik zekâ; araç ve makineden anlama becerisi, toplumsal zekâ ise; başkalarıyla iyi ilişkiler kurma becerisi olarak ifade edilebilmektedir (Bacanlı, 2002: 121). Yani; insan zekâsı sayesinde sebep-sonuç ilişkilerini kavrayabilmekte, mantık yürütebilmekte ve edindiği bilgilerden genellemelere ulaşabilmektedir. İnsan zekâsını farklı iklim koşullarına, mekân koşullarına ve diğer çevresel faktörlere uymak için kullanmaktadır. Bu yönüyle zekâ insanın çevre koşullarına uyumunu sağlayan bir araçtır (Hicks, 1979: 162).

Zekâ genel olarak; öğrenme, muhakeme ve problem çözme yeteneği, bireyin çevreye uyum ve eşgüdüm sağlaması olarak ifade edilebilir.

1.1.1.Bilişsel Zekâ

IQ (Intelligence Quotient) yani Bilişsel Zekâ bireyin rasyonel düşünebilme, sorun çözebilme, anlayabilme, hatırlayabilme, öğrenebilme kapasitesi ve bu öğrendiklerini uygulayabilme kapasitesini ölçer (Bar-On, 1997: 4). Akıl ve duyguların birbirinden bağımsız ve farklı olduğunu düşünenlerin ve bu fikri savunmaların denge teorisini temel aldığı söylenebilir. Denge teorisi; "akıl rasyonellikle tamamen uyduğunu, duyguyla ise uyumadığını kabul eder. Ayrıca akıl ile rasyonelliği aynı kefe içinde görür sonuç olarak, duyguyla aklında uyumadığını kabul eder." (Planalp ve Fitness, 1999: 734). Dar kapsamlı bilişsel zekâ psikolojik süreçleri pek dikkate almaz (Öner, 1996: 18-20). Fakat yapılan araştırmalar IQ'nun başarıya katkısının yüzde yirmi geri kalan yüzde sekseninin ise, farklı etkenlere bağlı olduğunu göstermektedir (Goleman, 1998: 50).

1.1.2.Bilişsel Olmayan Zekâ

Bilişsel olarak oluşturulan kuramlar bireyin duygularını ihmal ettiği düşüncesiyle eleştirilmektedir. Bilişsel süreçler; problem çözme, mantık yürütme, algılama, karar alma, düşünme, kavramlaştırma gibi yeteneklerle ifade edilmektedir. Fakat duyguların bu süreçler üzerindeki etkinliği duygusal yeteneklere bağlıdır (Kolasa, 1979: 246).

Standart psiko-metrik testlerle ölçülebilen bilişsel zekâ kuramını eleştiren Howard Earl Gardner ise, bilişsel zekâ modelinin insan beyninin tam potansiyelini yeterince yansıtmadığını öne sürmektedir. Sözel ve matematiksel yetenekleri ölçen IQ testlerinin yeterli olmamasından dolayı insan beyninin tüm süreçlerini ortaya koyma konusunda geçerli olamayacağına dikkatleri çekmektedir. Farklı zekâ türlerinin de olduğuna dikkat çekmekte ve her insanın kendine has bir zekâ türüne sahip olduğunu savunmaktadır (Gardner, 2013: 34).

İnsan zekâlarına ve kapasitelerine ilişkin, tüm araştırmacıların üzerinde görüş birliği yaptığı ve evrensel kabul ettiği tek bir liste bulunmamakta ve bulunması da mümkün görülmemektedir (Gardner, 2013: 34). Yakın zamana kadar sadece tek boyutlu matematiksel ve uzaysal yetenekler (bilişsel yetiler) ile tanımlanan ve ölçülen zekâ kavramı; artık çok boyutlu algılanmaktadır. Dolayısıyla zekâ olgusu içinde artık iletişim yeteneği, insan ilişkileri, algılama, öz bilinç, sezgi, inançlar gibi çok sayıda faktör bulunmaktadır (Yaylacı, 2006: 21).

David Wechsler'in yaptığı zekâ tanımı belki de yapılan en kapsamlı tanımlardan biri sayılabilir ve bilişsel zekâyâ ek olarak diğer zekâ türlerinin de düşünülmesini sağlamıştır. Wechsler, zekâyı; bireyin rasyonel düşünebilmesi, doğru ve yanlışın isabetli bir şekilde ayırt edilmesi, bireyin bilinçli bir şekilde hareket etmesi ve çevresiyle etkin olarak ilişki kurabilmesi için gerekli olan toplam kapasite olarak tanımlamaktadır (Bar-On, 1997: 6).

Genel olarak, bilişsel olmayan zekâ, bireyin; başka insanlarla varlıklarla olan ilişkilerini temel almaktadır. Buna göre bilişsel olmayan zekâ; kişisel, sosyal, duygusal ve yaşama ait kısımlarını ele aldığı ifade edilebilir ki bu da bireyin gün içerisinde yaşamını daha kaliteli ve verimli geçirebilmesi için bilişsel olan zekâdan çok daha önemli olabilmektedir.

EQ (Emotional Quotient) yani bilişsel olmayan zekâ, algılama, öğrenme, ilişki kurma ve değişime ayak uydurma yeteneklerini yalnızca mantık, zekâ veya teknik analize dayandırmaktan çok, duyguları ve duygusal dengeleri ele alarak açıklamaya çalışır (Maier, 1999: 34-37). EQ, genel olarak zekâyı değerlendirmelerimizdeki yeteneğimizi yükseltmiş ve zekâyâ yeni bir bakış açısı kazandırmıştır (Acar, 2001: 16).

1.2. Zekâ Kavramı İle İlgili Kavramlar

1.2.1. Zihin

Zihin, amaçlı bir sistem olup insanın hayatta kalmak için ve yaşamını sürdürebilmek için başarılması gereken işlerin gereğidir. Zihin, algı mekanizmasına gelen birçok girdiyi, amacına yönelik olarak seçer; böylece enerjisini tasarruf etmiş ve verimini artırmış olur. Zihin; gelen girdiyi somut özellikleriyle olduğu gibi kaydetmeye çalışmak yerine o somut özellikleri anlam taşıyıcı sinyaller olarak algılar ve çıkardığı anlama göre gerekli hareketi tespit eder ve bu durumu yorumlar (Özarpınar, 2013: 33).

Dikkat, heyecan, öğrenme, hafızada tutma, hayal etme ve düşünme gibi işlevler, zihnin her an yaptığı etkinliklerin çeşitli açılardan yansımalarıdır. Zihin, birbirinden ayrı bölmelerden oluşmaz ve önce öğrenir, başka bir an dikkat eder, başka bir an hayal eder, düşünür, ya da hafızada tutar denemez hepsini aynı anda yapar fakat bireyin davranışlarına yansıyan yönleri zaman zaman öne çıktığı için ayrı bir işlevmiş gibi algılanmaktadır. Öğrenme ve hafızada tutma insan zihninin iki ayrı işlevi olmasına rağmen birbirine bağımlıdır. Öğrenme ve hafıza kavramsal olarak ayırt edilebilir zihin özelliklerini oluşturmaktadır. Mesela; bir süre ders çalışan bir öğrencinin öğrenip

öğrenmediğini nasıl anlayabileceği örneği verilebilir. Öğrenci, öğrenmiş olması gerektiğini düşündüğü içeriği, kaynağına bakmadan, kendi kendine tekrarlayarak, özetlemeye çalışarak, öğrenip öğrenmediğini kontrol edebilir (Özkapınar, 2013: 29).

Zihin, etkileşime açık bir yapıdır. Yani; çevresinden etkilenerek ve çevresini etkileyerek, kendisini oluşturan yapılarında buna bağlı olarak birbirlerini etkilemeleri sonucunda değişmektedir. Zihnin çevresini oluşturan yapılar, zihin yapısının dışındaki bütün yapılar içine almaktadır. Zihni meydana getiren yapılar, birbirlerini etkilemekte, değişmekte ve yeni yapı oluşturabilmektedir (Toker vd., 1968: 77).

Her zihni meydana getiren yapılar birbirinden farklıdır. Çünkü her zihnin çevreden aldığı girdi, her zihnin değişme ve yeni yapılar oluşturma gücü farklı olduğundan zihinsel güçleri de birbirinden farklıdır.

İnsan zihnindeki bir yapının bir başka yapıyı etkilemesi davranış olarak isimlendirilmektedir. Yine insanın zihninde oluşturduğu yapıların, o bireyin diğer yapılarını etkilemesi o zihnin davranışı olmaktadır. Bireyin dışardan görünen davranışları, o bireyin diğer bireyi ya da bireyleri etkileme olasılığına sahip davranışları kastedilmektedir. Bireyler arasındaki zihni güç farklılıkları, oluşturdukları yapıların zorluğu, niteliği, çeşitliliği, niceliği ve yaratıcılık özellikleri yönünden incelenebilmektedir (Toker vd., 1968: 82-88).

Zihnin, her zaman “hatırlanır”, “bilinir”, ve “tanınır” kısmının aydınlık yönüne bilinç denir.

Bilinç kavramı akıl, idrak ya da bilgiden daha çok duyguya ait zihin alanı diye düşünülen şeyi ifade etmektedir. Bilinçli diye tabir edilen bireyin bilerek, isteyerek, farkında olarak davranış sergilemesi anlamındadır (Williams, 2007: 298-392).

Bilinç ana rahmindeki bebeğin birtakım uyarıları almaya başlamasıyla başlayan ve son nefeste biten farkında olma davranışdır ve insanın benliğinin yanı sıra dış çevredeki tüm varlıkları ve kavramları algılamasını sağlayan beyinsel anlama faaliyetlerinin hepsini içine alan zihinsel bir faaliyettir (Sağlam, 1997: 33). Bilinçaltı ise farkında olduğumuz bilincimizi ve hareketlerimizi etkileyen, fakat direkt olarak farkına varmamıza izin vermeyen bu “üstü örtülü” alt bilinç; uyuyan bilinç, pasif bilinç ve derin bilinç olarak da ifade edilmektedir. Bilinçaltı en zayıf farkındalık halidir (<http%3A%2F%2Fmebk12.meb.gov.tr>, 2015)

Murphy’ye göre (1963: 30–31) öncelikle unutulmaması gereken nokta, bilinçaltı zihin bir fikri önce kabul eder daha sonradan uygulamaya koyar. Öyle ki bilinçaltı

zihnin kanunu iyi ve kötü fikirler için aynı tarzda çalışır. Bu kanun, kötü yönde çalıştığı ve uygulandığı zaman, bireyde başarısızlık, gerilim ve mutsuzluk getirir. Bununla birlikte, iyi yönde çalıştığı ve uygulandığı zaman, başarı, huzur ve mutluluk getirir. Doğru tarzda düşünmeye ve hissetmeye başladığımız anda zihnimizdeki huzur ve sağlıklı beden kaçınılmaz olmaktadır. Zihnen her neyi iddia ediyorsanız ve doğru olarak kabul ediyorsanız, bilinçaltı zihniniz kabul edecek ve onu vakti geldiğinde uygulamaya koyacaktır. Siz emir ya da hükmü verirsiniz ve bilinçaltınız bunun içerisinde uygulanan fikri kararlılıkla yeniden üretir. Bilincinizin kanunu fikrin doğasına ya da bilinçli olarak zihninizde taşıdığınız fikre göre bilinçaltı zihninizden tepki ya da karşılık alırsınız.

İnsanların bir takım dürtü ve ihtiyaçlarının giderilmemesi ve ilkel benliğin üst benlik tarafından uygun bulunmayan dilek ve arzularının sansür edilmesi sonucunda birçok yerine getirilmeyen dilek ve arzular bilinçaltına atılmaktadır. Bu bilinçaltına atılan duygu ve arzuların giderek kartopu şeklinde artarak birtakım davranış blokları oluşturmaktadır. Groesbeck'e göre bilinçaltında saklı kalan davranış etkenleri (içgüdüler ve refleksler) duygu ve heyecanlar (duygulanma veya etkilenmeler), algılama (niyetler ve düşünceler) ve imajlar (rüyalar, hayaller ve sanrılar) şeklindeki dört temel elemandan kaynaklanan öğeler, birbirlerini karşılıklı olarak besleyen ve tamamlayan bilinçaltı yapılarını oluşturmaktadır. Bilinçaltı bir depo gibidir. Yani, bilinçaltına atılan kendisiyle ilgili itilmiş ve bastırılmış bütün duygular, düşünceler ve heyecanlar girer ve bunlar bilinçaltında yaşarlar ve çok sayıda tepkiyi zaruri hale getirir, bireyin haberi olmaksızın onun bazı eylemlerini yönetir veya davranışlarına yansır (Eroğlu, 2013: 249).

1.2.2. Öğrenme

Öğrenme, büyüme ve vücutta farklı etkilerden meydana gelen geçici davranış değişmelerine nispeten daha kalıcı değişme olarak tanımlanmaktadır (Senemoğlu, 2001: 94).

Bacanlı'ya göre ise (2002: 145) öğrenme, tekrar ya da tecrübe yoluyla organizmanın davranışlarında oluşan kalıcı sürekli değişikliklerdir.

Öğrenme, bireyin yeni bilgileri kavraması ve bu yeni bilgilere göre hareket etmesi olarak ifade edilebilmektedir. Bilişsel açıdan öğrenme, bireylerin zihinsel yapılarında meydana gelen ve davranışlara yansıyan değişmelerdir (Demir, 2010: 23).

Her bireyin öğrenme yöntemi birbirinden farklıdır. Örneğin; bazıları görerek, bazıları duyararak, bazıları dokunarak daha kolay öğrenirler. Aslında her bireyde bu öğrenme metotlarının genellikle bütününe hâkim olmakla beraber, bazı öğrenme metotları bireylerde daha baskın unsur olarak göze çarpmaktadır. Görerek daha iyi öğrenen beyinlere görsel, seslere karşı hassasiyetle öğrenen beyinlere işitsel, dokunma yoluyla daha iyi öğrenen beyinlere ise dokunsal beyin denmektedir (Kavaklı ve Saygılı, 2012: 143).

Bireyin öğrenmeye karşı geliştirdiği duygusal faktörler motivasyon, uyma ve yapılandırma ve azimdir. Motivasyon, bireyi yaptığı işe karşı kendisinin ya da çevresinin o işe karşı isteklendirmesi ve şevkini arttırmasıdır. Motivasyon iç ve dış olarak ikiye ayrılmaktadır. İç motivasyon, “kişinin içinde ortaya çıkanlardır. Örneğin, zor bir bulmacanın sonucunu bulmak sadece bir problem çözmenin kişisel hazzı içindir”. İç motivasyonu yüksek bireyler, yaptıkları işte başarılı olduklarında o işi iyi yaptıklarını düşünmekte ve kendine güveni artmakta ve çevresiyle ilişkileri daha iyi ve olumlu bir ilişki içerisine girebilmektedir. İç motivasyonu yüksek olanlar, öğrenirken açık, ulaşılabilir ancak zorlayıcı hedeflere ihtiyaç duymaktadırlar. Dış motivasyon insanın çevresinde ortaya çıkar ve genellikle kupalar, para, ün ve övgü gibi ödülleri içerir (Akbaba, 2003: 344). Başkaları tarafından motive edilen bireyler ise, çalışırken ya da öğrenirken, çevrelerinden sık geri bildirim aldıklarında daha iyi sonuçlar elde etmektedirler. Çevrelerindeki bireylerin onların çalışmaları hakkında yaptıkları olumlu yorum, dış motivasyonu yüksek bireyler için yol gösterici olmakta, çalışmalarının devamında sağlanan motivasyonla ise çalışmalarını tamamlamaları konusunda olumlu sonuçlar elde edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2004: 210).

Bireylerin öğrenmeye karşı geliştirdiği ikinci duygusal faktör olan uyma davranışdır. Uyma davranışı, bireysel tutum ne olursa olsun toplum normlarına, ilkelerine ve kararlarına uygun davranışlar geliştirmektir (<http://www.slideshare.net>, 2015). Uyma davranışı yüksek olan bireyler, belirlenen sınırlar içerisinde yönergeleri izleyerek, verilen görevi uyumlu bir şekilde yapmaktadırlar. Uyma davranışı düşük olan bireyler ise, kendi tecrübelerine dayanarak, belirlenen yöntemler dışında çözümler bularak ve hislerini güvenerek davranmaktadırlar.

Bireyleri öğrenmede etkileyen bir diğer duygusal faktör azimdir. Azim, bir işi, görevi ya da sorumluluğu tamamlamada önemli bir etken olabilmektedir. Azmi yüksek bireyler, üzerine düşen bir işi hemen ve sadece o işle ilgilenerek bitirmek isterler.

Birden fazla işi de yapabilmekte fakat verimliliği ve kalitesi düşebilmektedir. Azmi düşük olan bireyler ise, genellikle birden fazla işle ilgilenmeyi tercih etmektedirler. Tek bir iş üzerinde uzun süre çalışan bu bireyler, kendilerini sıkılmış, yorulmuş ve verimsiz hissedebilmektedirler.

Sonuncu faktör olan yapılandırmacı faktör, bireylerin verilen bir görev ya da çalışmaya başlamadan önce açık kural ve yönergelerle mi hareket etmek istediği ya da kendi bildiği yöntemlerle mi çalışmak istediği konusuyula ilgilidir. Yani, burada kişinin iradesi söz konusudur. Yapılandırmaya az ihtiyaç duyan bireyler, kendileri çalışmayı nasıl yapmaları gerektiğine karar verdiklerinde uygulamaya geçer ve daha verimli olurlar. Yapılandırmaya çok ihtiyaç duyan bireylerde ise tam tersi bir durum söz konusudur (www.ogrenmestilleri.com, 2015). Bu nitelikler, her insanda belirli ölçülerde birlikte bulunur; söz konusu olan hangisinin baskın hal olduğu durumudur.

1.2.3. Hafıza

Aradan zaman geçmiş olmasına rağmen bireylerin yaşadıkları tecrübelerinin etkisi davranışlarında görülebilir ya da o yaşadığı tecrübe sonucunda yapmış olduğu davranışı yeniden tekrar edebilmektedir. Tecrübeyle kazanılan şeyin, aradan geçen zaman içinde zihinde tutulmasına hafıza denmektedir (Özakpınar, 2012: 9).

Hafızayı araştıran ilk psikolog Ebbinghaus'a göre hafıza, üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; kodlama, depolama ve arayıp bulup geriye getirme aşamalarıdır. Kodlama, dış dünyadaki uyarıcıların hafızaya kaydedilebilecek biçime dönüşmesine; depolama, kodlanan bilginin tutulmasına; ara-bul-geriye getir ise, depolanan bilginin gerektiği zaman aranıp- bulunup çıkarılmasına denmektedir (Yavuz, 2006: 36). Burada en önemli aşama kodlama aşamasıdır. Kodlama; bilginin hafızaya yerleştirilmesi aşamasıdır. Kodlamada, dış çevremizdeki uyarıları seçici bir biçimde algılar ve uyarılara göre kodlamanın yapılıp hafızaya yerleştirilmesi durumudur (<http://tip.ikc.edu.tr>, 2015).

Bireyler, belirli bir tecrübeden öğrendiği davranış ve görüşleri gizlemekte zorlanmaktadırlar. Çünkü tecrübelerle öğrenilen davranış ve görüşler hafızada nasıl kaydedildiyse o doğrultuda tepki verilir başka türlü tepki verilebilmesi için hafızadaki bilginin silinip tekrardan hafızaya yeni kodlarla kaydedilmesi gerekir (Cüceloğlu, 2014: 169).

Hafıza, kısa süreli hafıza ve uzun süreli hafıza olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kısa süreli hafıza, bir kez kullanılmak üzere bulundurulmuş bilgileri saklamaktadır. Duyusal hafızadan gelen bilgiler, kısa süreli hafızaya depolanmaktadır. Kısa süreli hafızadaki bilgiler ise, kodlanarak uzun süreli hafızaya gönderilmekte ve ihtiyaç duyulduğunda geriye getir yöntemi ile anımsanmaktadır (Bacanlı, 2002: 184).

Uzun süreli hafıza, bilgiyi her istendiğinde kullanıma hazır hâlde geriye getirebilen hafızadır. Uzun süreli hafızadaki bilgiler, istenilen uzunlukta ve miktarda depolanmakta ve gerektiğinde anımsanmaktadır. Bu hafıza türü, görsel imgeler, duygular, tatlar, sesler, kokular, problem çözmek için stratejiler, dili anlamaya yarayan kurallar, olaylar ve tecrübeler gibi birçok bilgiyi depolamaktadır (Banikowski ve Mehring, 1999: 1-16).

1.3. Zekânın Genel İşlevleri

Zekânın genel tanımlarına baktığımızda, mantıklı düşünme, akıl yürütme, öğrenme, soyut düşünme, uyum sağlama, problem çözme gibi zihinsel yetenekleri içine almaktadır. İnsanoğlu bunları yaparken insan zihninin temel işlemlerinden olan düşünme yolları; sezgi ve vasıtalı düşünme, analiz ve sentez ve analogiyken ve özel işlemlerinden olan düşünme yolları çağrışım ve hüküm verme, muhakeme ve ispat gibi işlemlere başvurmaktadır.

Sezgi ve Vasıtalı Düşünme: Sezgi, Eğitim Bilimleri sözlüğüne göre; bir kanıt olmaksızın, olmuş ya da olacak bir şeyi kestirme anıklığı, deney yapmadan ya da usavurmada bir kavramı, bir genellemeyi doğrudan doğruya anlayıverme anlamlarına gelmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>, 2015). Ozankaya'ya (1995) göre sezgi "Bir araca, mantıksal bir ön hazırlığa gerek kalmadan, doğruyu dolaysız kavrama yetisi" şeklinde tanımlanmaktadır. Hançerlioğlu (1989) da sezgiyi; "Deney ve düşünmenin belli bir birikimi sonunda birdenbire gerçekleşen bilme" hali olarak tanımlamıştır. Tüm bunlardan sonra Rosenthal ve Yudin(1997)'e göre ise, sezgisel düşünme; "Mantıksal muhakemeye başvurmaksızın hakikati doğru olarak kavrayabilme yeteneği" olarak tanımlanabilir. Sezgi ve vasıtalı düşünme iç içedir. Vasıtalı düşünme ise, öyle zihni bir süreçtir ki, olguya doğrudan değil, işaretlerle; sebep-sonuç, etki-tepki, fonksiyon gibi kavramlarla ulaşmaktadır. Vasıtalı düşünme, tündengelim veya tümevarım gibi sonuçlar çıkarmaktadır. Özelden genele doğru olan vasıta sürecinde, aynı konuya ilişkin olgular araştırılmakta ve araştırma sırasında olgulardaki ortak özellikler belirlenerek, bu

özelliklerden hareketle genellemeler yapıp, hipotezler ve teoriler oluşturulmaktadır. Genelden özele olan vasıta sürecinde ise, bir kanundan bu kanunun kapsadığı olgulara doğru sonuçlar çıkarılmaktadır (Dura, 2005: 143).

Analiz ve Sentez: Bir bilgi bütünü, bir sistemi ya da bir yapıyı oluşturan öğeleri, hiç değiştirmeden parçalara ayırma işlemine analiz denmektedir. Analiz yapan kişilerin, parçalar hakkındaki düşüncelerinde ve yorumlarında tutarlılığı ve geçerliliği göz önünde bulundurmalı ve yapılan analiz bilimsel bir amaca hizmet etmelidir. Bütünü oluşturan parçaları yakından tanımak, parçalar arasındaki ilişkileri ve bağlantıları tespit edebilmek analizin amacını oluşturmaktadır. Sentez; öğeleri belli ilişki ve kurallara göre birleştirip bir bütün oluşturmaktır. Genellikle analiz işlemiyle ayrılmış parçalardan yola çıkarak sentez yapılmaktadır. Sentez; yenilik, özgünlük, buluş, yaratıcılık gibi nitelikleri barındırmaktadır. Doğru bilgiye ulaşmak için analiz ve sentezi beraber kullanmak gerekmektedir. Herhangi biri olmadan bilgi eksik kalır, gelişmez ve ilerlemez (Koray vd., 2005: 39).

Analoji (Benzetişim): Özelden genele benzetme yoluyla geçiş biçimindeki akıl yürütmedir. Yani, iki farklı şey arasındaki bir benzerliğin vurgulanması amaç edinerek karşılaştırılmasıdır. Bu yöntemle, karmaşık ve yeni kavramların bilinen kavramların özelliklerinden yola çıkarak daha rahat anlaşılmasında işe yarar (Bilgin ve Geban, 2001: 26-32).

Çağrışım ve Hüküm Verme: Bilinçteki şeyleri birbiri ile ilişkilendiren zihinsel olguya çağrışım denmektedir. Çağrışım, iletilerin otomatik bir akışı olmakla birlikte imajlar arasında ilişkiler kurabilmekte ancak onaylanmamaktadır ve zihin mantıklı görünen bir çağrışımın üzerinde durmaktadır. Hüküm ise, kavramlar arasında kurulmuş olan bir ilişkinin (çağrışımın) doğruluğunu ölçen düşünsel bir işlemdir. Çağrışım ile hüküm arasındaki ortak nokta; fikir, kavram ya da kelimelerin birbirleriyle olan uzaklığını azaltmaya çalışmaktadır (Koray vd., 2005: 40).

Muhakeme (Akıl Yürütme) ve İspat: İnsan zihninin, kavramlar arasında ilişkiler kurarak, hükümler elde etmesi ve bu hükümlerden bilinenler yardımıyla bilinmeyenleri keşfetmeye çalışmasına muhakeme denmektedir. İspat ise; doğru ya da yanlış hüküm bildiren ifadelere önerme denmektedir. Bir önermenin doğruluğunun daha önce bilinen önermeler yardımıyla gösterilmesidir. Yani, sonuç çıkarmadır. (Dura, 2005: 157).

1.4. Zekâ Teorileri

Zihnimiz de fiziksel bedenimiz gibi birtakım süreçler sonucunda bugünkü gelişmiş halini almıştır. Yani; İngiliz Filozof John Locke (1632-1704)'a göre yeni doğmuş bebeklerin zihinleri, sanıldığı gibi “tabula rasa (boş levha)” değildir. Eagleman, (2013)'a göre her birey potansiyel olarak birçok sorun çözme yeteneğini genler vasıtasıyla almakta ve hazır çözümlerle hayata gözlerine açmaktadırlar. Dolayısıyla, insanoğlu varoluşundan bu yana beyni sürekli gelişmekte ve toplumsal bilgi birikimi genler vasıtasıyla bir sonraki nesle aktarmakta ve her nesil bir önceki nesilden daha zeki olarak dünyaya gelmektedir (Keskin vd., 2013: 4).

Zekâ farklı çağlarda farklı şekillerde ifade edilmişlerdir. Orta çağda Rene Descartes (1596-1650)'e göre zekâ “doğruyu yanlıştan ayırma becerisi” 20. yy. başlarındaki psikologlara göre zekâ, “soyut düşünebilme yeteneği” Fransız Psikolog Alfred Binet (1857-1911)'e göre ise “iyi muhakeme edebilme, iyi hüküm verebilme ve eleştirel bir görüşe sahip olma” şeklinde ifade etmişlerdir (Salovey ve Mayer, 1990: 186).

David Wechsler (1896-1981)'in “bireyin amacı doğrultusunda davranması akılcı düşünmesi ve çevresiyle etkili iletişim kurabilme yeteneği” şeklindeki tanımı literatürde belki de en çok kabul gören ve atıfta bulunulan tanımıdır (Salovey ve Mayer, 1990: 186).

Literatürde genel kabul gören zekâ teorilerinin en önemlileri olarak, Spearman'ın Çift Faktör Teorisi, Thorndike'nin çoklu Faktör Teorisi, Gardner'in Çoklu Zekâ Teorisi ve Sternberg'in Başarılı Zekâ Teorisi sayılabilir. Bu teorilerle ilgili açıklamalar aşağıda verilmektedir.

1.4.1. Spearman'ın Çift Faktör Teorisi

1904 yılında Psikoloji profesörü İngiliz Charles Spearman (1863-1945) tarafından ortaya konan genel yetenek teorisi; bireysel zekâ farklılıklarını incelemek üzere geliştirdiği faktör analizi yöntemleri ile ilerleme sağlamıştır. Genel yetenek yani; “g” faktörü, genel ve ortak olan zihinsel enerjidir insan bu enerji ile tüm zihinsel etkinliklerini gerçekleştirmektedirler. Özel yetenek yani; “s” faktörü ise, insanın yine tüm zihinsel etkinliklerde kullanılan ayrı bir zihinsel güçtür (Özgüven, 2012: 165).

Bu teoriye göre, tüm bilişsel etkinliklerin ortak bir işlevi vardır. Bilişsel etkinliklerin bu ortak işlevine genel yetenek denir. Zekânın temel etmeni olan bu genel

yetenek, insanın her türlü bilişsel etkinliğini yöneten genel bir bilişsel güçtür. İnsanın her bilişsel etkinliği için genel yeteneğin yanı sıra özel yeteneklere de gereklilik vardır. Özel yetenek, belli bir bilişsel etkinliğin yapılabilmesi için genel yeteneğin dışında, gereksinilen bilişsel güçtür. Belli türdeki bir bilişsel etkinliğin yapılabilmesi, ona özgü özel bir yetenek ister. Bilişsel etkinlik türleri pek çok olduğundan özel yeteneğin sayısı da pek çoktur. Genel yetenekte bireysel ayrılıklar vardır. Ayrıca özel yeteneklerin sayısı insandan insana değiştiği için de bireysel ayrılıklar görülür. Bu teoriye göre, zekâyı ölçmek için, bireyin yaşantılarının bilincine varması derecesiyle nesnelere, kavramlar arasındaki benzerlikleri ve ilişkileri bulma yeterliliğini tanımak gerekir (Gürel ve Tat, 2010: 342-347).

1.4.2. Thorndike'in Çoklu Faktör Teorisi

Bu faktöriyel zekâ yaklaşımı son zamanlara kadar kabul görmüş ve bu konuyla alakalı birçok araştırmalara ilham kaynağı olmuştur. Buna paralel olarak Spearman ile aynı yıllarda ve onun aksine zekâyı çoklu faktör yaklaşımı Edward Thorndike tarafından ortaya atılmış, ancak bu yaklaşım 20.yy. sonlarına kadar çok fazla geliştirilememiştir.

1920 yılında Thorndike zekâyı, “iyi tepkilerde bulunabilme yeteneği “ olarak tanımlamıştır (Aslan, 2009: 5). Sternberg'e göre zekâ “başarıya ulaşmak için, uygun çevreyi seçmek, onu etkilemek ve uyum sağlamak için gerekli koşullar arasında bir denge kurma becerisi” şeklinde ifade etmiştir (Sternberg, 1999: 438). Thorndike 1920 yılında zekâyı üç ana grupta sınıflandırmıştır. Bu zekâ türleri kısaca şöyledir (Özgüven, 2012: 167):

- a) Soyut Zekâ: Bu zekâ türü sembol kullanarak düşünme yeteneğidir. Örneğin; matematiksel ilişkiler kurmak
- b) Mekanik (Somut Zekâ): Genel olarak teknik bir yetenektir. Yani; araç-gereç ve makineleri anlama ve kullanma yeteneğidir.
- c) Sosyal Zekâ: Bu zekâ türü ise; toplumsal çevreye adapte olma ve insanlarla iyi ilişkiler kurma yeteneğidir.

Thorndike ayrıca, bireylerin zihin seviyelerinin değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken zekânın, düzey, genişlik ve hız olmak üzere üç boyutu olduğunu da ileri sürmüştür. Düzey ve genişlik boyutlarını zekânın alanları olarak ifade eden Thorndike'a göre seviye; yapılabilecek işlerin zorluk derecesi, genişlik; yapılacak işin

içerik farklılığı, hız ise; çözüme ulaşma süresi olarak belirlemiştir (Selçuk vd., 2004: 3). Daha zor işleri yapabilen bireylerin daha yüksek zekâ seviyesine sahip olduğu; aynı zekâ seviyesine sahip bireylerin güçlük derecesi aynı fakat içerikleri farklı olan işleri yapabilmeye farklılıklar gösterdiği kabul edilmektedir. Zekânın genişlik boyutuyla ilgili olan bu durumda, zorluk seviyeleri aynı, içerikleri farklı işleri yapabilen bireylerin daha zeki olduğu düşünülmektedir. Bireyler, işin yapılma süresi yönünden de farklılıklara sahiptir. Zekânın hız boyutu ise, aynı işi daha kısa sürede yapan bireylerin diğerlerine göre daha zeki olduğu düşünülmektedir (Özgüven, 2012: 167).

1.4.3. Gardner'in Çoklu Zekâ Teorisi

Howard Gardner, 1983 yılında yayınlanan “Zihin Çerçevesi: Çoklu Zekâ Kuramı” kitabı ile kişinin bilişsel kapasitesinin sadece IQ testi ile değil zekâlar dediği bir dizi yetenek ve zihinsel beceri üzerinden daha iyi tanımlanabileceğini ileri sürmüştür. “Gardner, çoklu zekâ kuramının diğer zekâ yaklaşımlarından daha insancıl, daha gerçekçi olduğunu ve insandaki zekâ davranışlarını daha iyi yansıttığını düşünmektedir” (Gardner, 2013: 16).

Gardner'e göre zekâ öğrenme ile geliştirilebilen bir yetenektir. Çoklu zekâ kuramına göre; eğitimde öğrenme güçlüğü olgusu yerinin olmaması gerekmektedir. Çünkü her birey farklı yoldan öğrenir. Farklı zekâ türlerine göre farklı öğrenme teknikleri uygulanmalıdır. Öğrenme süreci parmak izi gibi bireye özgüdür. Dolayısıyla bireylerin güçlü olduğu zekâ alanları keşfedilip onlara bu alanlarda başarılı olmaları için yardım edilmelidir. Eğitimde bu ilke benimsendiğinde çocukların sahip oldukları bireysel ilgileri, yetenekleri ve potansiyelleri ortaya çıkarılabilir. Böylelikle, eğitimde fırsat eşitliği sağlanabilir (Saban, 2010: 15).

Gardner 2006 yılında yayınlanan “Çoklu Zekâ” kitabında toplam sekiz zekâ türünün var olduğunu öne sürmüştür Bunlar (Gardner, 2013: 17):

a) Müzikal Zekâ: Bir müzik aleti çalma yeteneği, belirli seslere karşı güçlü tepki verme, müzikal tonları birbirinden ayırt etme beste yapma yeteneğidir.

b) Mantıksal-Matematik Zekâ: Psikologlar tarafından detaylıca araştırılan bu zekâ türü, tüm zekâ alanlarıyla çakıştığı varsayılan problem çözme yeteneğinin prototipi olarak belirlenmiştir.

c) Bedensel–Kinestetik Zekâ: İnsanın bir duyguyu, düşüncüyü, arzuyu ifade etmek için kendi bedenini kullanma (dansta olduğu gibi), oyun oynama (sporda olduğu gibi) veya yeni bir ürün yaratma (bilimsel bir keşfin tasarlanmasında olduğu gibi) yeteneğidir.

d) Dilsel(Sözel) Zekâ: Kelime ve oluşturulan cümleleri anlayabilme ve kelimeleri bir araya getirerek cümle oluşturabilme, yani bir dili etkili kullanabilme yeteneğidir.

e) Görsel-Uzaysal Zekâ: Nesneleri zihinde ve farklı açılardan canlandırabilme yeteneğidir. Bu bölgelerin hasar görmesi kişinin yol bulma, yüz ve görüntüleri tanıma ya da küçük bile olsa ayrıntıların farkına varma yeteneğinin bozulmasına yol açar.

f) İçsel(Kişisel) Zekâ: Kişinin kendi duygu dünyasına, duygu çeşitliliğine, bu duyguları birbirinden tasnifleyip tanımlama ve kendi davranışlarını anlayıp yönetmek için onlardan yararlanmak kapasitesine erişmesinin bir ifadesidir.

g) Sosyal (Kişisel Arası) Zekâ: Sosyal zekâ, insanların farklılıklarını bilip onlara (özellikle ruh hali, mizaç, motivasyon ve niyetlerindeki karşıtlıkları) bilerek yaklaşmayı gerektirir. Dini ve siyasi liderler, satış elemanları, pazarlamacılar, öğretmenler, terapistler ve anne babalarda bu beceri oldukça gelişmiştir.

h) Doğacı Zekâ: Bu zekâ türü yüksek bireyler bitki, hayvan, dağ veya bulutların varlıklarının hayat biçimlerinin veya hareketlerinin nasıl ayırt edileceğinin önemli ölçüde farkındadırlar.

1.4.4. Sternberg'in Başarılı Zekâ Teorisi

ABD'de Oklahoma State Üniversitesi profesörü Robert J. Sternberg, öğretim üyeliği süreci boyunca öğrencilerinin farklı yetenekler yelpazesine sahip oldukları gözlemlemiştir. Bazılarının zekâ testleriyle belirlenen analitik yeteneklerinin yüksek olduğunu diğerlerinin ise bu tür testlerde ortaya çıkmayan daha farklı güçlü yeteneklere sahip olduklarını fark etmiştir. Öğrencilerin bir kısmının yaratıcı yeteneklere sahip olduğu diğer bir kısmının ise pratik yeteneklere sahip olduğu belirlenmiştir (Sternberg vd., 2011: 310).

Sternberg bu gözleminden yola çıkarak 1985 yılında yayınladığı “Beyond IQ (IQ'nun ötesinde)” adlı kitabında zekânın “g” olarak ifade edilen tek bir genel yetenek faktörü ile tam anlamıyla ifade edilemeyeceğini ileri sürmüştür. Zekânın analitik, pratik ve yaratıcı olmak üzere birbiriyle ilişkili üç unsurdan oluşması gerektiğini ifade

etmiştir. Analitik zekâ; bilgiye dayalı sorunlara yanıt verme ve karar vermeyi içerir. Yaratıcı zekâ; sorunlar üzerinde alışılmadık alternatifler oluşturmayı ve karar vermeyi içerir. Pratik zekâ; günlük sorunlara bu becerilerin uyarlamasını içerir (Tok ve Sevinç, 2010: 68).

Sternberg yıllar içerisinde bu üç yetenek arasındaki ilişkilerin zayıf olduğunu fark etmiş bunun üzerine geliştirdiği “başarılı zekâ” kavramını 1997 yılında aynı adla yayınladığı kitabında ortaya koymuştur. Sternberg’e göre zeki insanlar yaşam amaçlarının farkında olup ve bu amaçları doğrultusunda hareket etmenin bir yolunu bulamaktadırlar. Bunu da, analitik, yaratıcı ve pratik yeteneklerini birleştirmek suretiyle güçlü yönlerini kullanıp zayıf yönlerini düzelterek veya geliştirerek başarmaktadırlar (Sternberg vd., 2011: 310).

1.4.5. Piaget’in Uyum Teorisi

Piaget’e göre uyum, bireyin çevresi ile olan etkileşimi sonucunda oluşan dengedir. Piaget’e göre zekâ ise, çevreyle uyuma, düşünce ile eylemin örgütlenmesi ve yeni baştan organize edilmesi demek olan uyum davranışını ifade etmektedir. “Uyum teorisi”, İsviçreli psikolog Jean Piaget tarafından öne sürülmüş, çocuklar üzerinde yapılan kırk senelik geniş çaplı gözlemin sonucunda oluşturulmuştur (ankara.dergiler.edu.tr, 2015).

Uyum, yeni doğmuş bir bebekte gözlemlenen reflekslerle başlamaktadır. Birey dünyaya geldiğinde ilk refleksleri uyuma ve emmedir. Bireyin gördüğü, öğrenmeye başladığı her şey bu reflekslerle kodlanmaya başlamakta ve emme refleksinden kaynaklı olarak ilk zamanlar eline aldığı her şeyi ağzına götürmeye ve emmeye çalışmaktadır. Birey, biberon, oyuncak ya da ebeveyninin parmağı gibi her şeyi ağzına götürerek aklındaki şemaya o nesnelere yerleştirir (Ocak ve Çınar 2010:58).

Uyumun, özümleme ve düzenleme olmak üzere iki açısı vardır. Özümleme, bireyin, kendisinde var olan bilişsel yapılarla (şemalarla) çevresine uyumunu sağlayan bilişsel bir süreçtir. Yani, çocuğun karşılaştığı yeni bir olayı, fikri, nesneyi, kendisinde daha önceden var olan bilişsel yapı içine alması sürecidir. Çevresine, kendisinde var olan bilişsel yapılarla tepki göstermesidir. Düzenleme ise; mevcut şemayı yeni durumlara, nesnelere, olaylara göre yeniden biçimlendirme, şekillendirme süreci ise “düzenleme” (accomodation) olarak ifade edilmektedir. Her yaşantı özümleme ve düzenlemeyi kapsar. Eğer mevcut bilişsel yapılar, yeni durumlara cevap verebilecek

durumda ise özümleme yapılır. Yeterli değilse, mevcut bilişsel yapılar yeniden düzenlenir. Bu yeniden düzenleme kısaca, öğrenmeye eşdeğer görülmektedir. Yeniden düzenleme olmadan sadece özümleme ile öğrenme ve dolayısıyla da gelişme mümkün değildir. Özümleme ve düzenlemeye örnek; “okula ilk gittiği gün kendisine sevecen ve yumuşak davranan öğretmenini gören çocuk, daha sonra gördüğü başka bir öğretmenin de kendisine sevecen ve yumuşak davranacağını bekleyerek özümleme yapar. Fakat öğretmen sert ve kaba davrandığında bazı öğretmenlerin sert ve kaba davranabileceğini anlayarak mevcut şemasını değiştirip düzenleme yapar” (<http://www.netpsikolog.com>, 2015). Birey, hayatı boyunca yaşadığı dünya ile bir denge durumuna ulaşmak için çaba sarf etmektedir. Piaget’ye göre dengeleme, bilişsel gelişimin temelindeki itici güç, dengeleme kavramında yatmaktadır. Ona göre, tüm canlılar, doğuştan, kendileri ve başkalarıyla uyumlu ilişkiler kurmalarını sağlayacak özelliklere sahiptirler. Yani canlının tüm donanımı, en yüksek uyumunu sağlamaya yöneliktir. Dengeleme de bu içsel eğilimi, yaşantılarla organize edici bir süreçtir (Senemoğlu, 2001: 41).

1.5. Duygunun Tanımı

Latince’de, “motus anima” şeklinde ifade edilen duygu kelimesini sözlük olarak “bizi harekete geçiren ruh” anlamına gelmektedir (Cooper ve Sawaf, 2000: XI). Kavram olarak; “herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum” olarak ifade edilmektedir (Saraoğlu, 2003: 31). Genel olarak ise; “birine veya bir şeye yöneltilen yoğun hisler olarak” tanımlanmaktadır (Yelkikalan, 2006: 3). Goleman’a göre duygu kavramı, bir his ve bu hisse has belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik durumlar ve bir dizi davranış eğilimini ifade etmektedir (<http://www.ntvmsnbc.com>, 2015).

Duygular; fizyolojik tepkiler, idrak ve bilişsel farkındalığı da içine alan birçok psikolojik alt sistemleri düzenleyen içsel olaylardır. Duygular, kendi içimizde meydana gelmektedir. Her duygu kendine has bilgiler içerir ve farklı bir durumun işaretçisidir. İçinde bulunduğumuz durumla ilgili herhangi bir mesajı iletme için iç dünyamızda şekillendirdiğimiz duygular, çeşitli şiddet düzeylerinde ortaya çıkmaktadırlar. Duygular, dikkatimizi belli bir noktaya yönlendirmesi ve bizi harekete geçirmesinden dolayı kalk borusuna benzetilmektedirler. Duyguların, soru soran, açıklığa kavuşturan, kapasite artıran, öğrenmeyi sağlayan, pratiğe geçiren veya tavır aldırın özellikleri vardır (Cooper ve Sawaf, 1999: 39-47).

Başarı ve verimlilik bekleyen bireyler nasıl ki tek ayakla yürümeye ya da tek gözle görmeye çalışmayacakları bir gerçekse akılla-sezgi ya da akılla-duygu arasında bir seçim yapma gibi lükslerinin olamayacağı da aşikârdır (Mayer ve Salovey, 2000: 505). Buna rağmen insanlar uzun yıllar hep akılla uğraşmıştır ve akıl sadece zekâ ile eleştirilmiştir. Duygulara pek önem verilmemiştir. Duygu ve duyguyu ifade etmek kadınlara, şairlere, sanatçılara ve annelere akıl ise; erkeklere, komutanlara, liderlere yakıştırıla gelmiştir. Yani; iradesi güçlü olanlara atfedilmiştir (Atabek, 2000: 11). Çağdaş psikoloji alanında yapılan çalışmalar, aklın duygudan arınmış hissiz ve isteksiz hali, tek başına bir şey ifade edemeyeceği fikrini savunmuş ve çalışmalar sonucunda elde edilen verilerle kanıtlamıştır (Acar, 2001:16).

Duygusal zekâ konusunda yapılan araştırmaların merkezinde duyguların bireylerin davranışlarında (harekete geçme, yardımlaşma, iletişim) önemli bir işleve sahip olduğu düşüncesi yer almaktadır. Buradan hareketle duyguların iyi yönetilmesi durumunda birtakım olumlu katkıları olacağı söylenebilir (Grossve John, 2002: 297-318). Sosyo-analitik yaklaşıma göre; duygusal zekâ başarma, başkaları ile uyum içinde olabilme ve onları anlama güdüsünü etkilemektedir (Hoganve Roberts,2000:1-24).Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili oluşu için yüksek duygusal zekâ sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını arttırması beklenmektedir (Wongve Law, 2002). Yani; birey duygularını yöneterek amaçlarına ve hedeflerine uygun davranış gösterebilmektedir.

1.6. Duyguların İşleyişi ve İşlevi

Duyguların genel işlevi, doğaya ve topluma uyum sağlamak ve böylece insanların hayatta kalma şansını, normal yaşama şansını ve varoluş düzeyini yükseltmek için duygularına ihtiyacı vardır (Dökmen, 2000: 111).

Duygular, yaşamla mücadele ve yaşamın üstesinden gelebilmek için ani planlar yapabilmeyi sağladığından ötürü bireyi beklenmedik durumlar karşısında bireyi korumaktadır (Emerling ve Goleman, 2003: 20).

Som akıl insana kılavuzluk edemez. Böler, ayırır, çözümler ama bütünü göremez (Sayar, 2014: 44).Duygular, yaşamın akışı içinde alınabilecek çok sayıdaki kişisel kararlar arasından tercih yapılmasında çok önemli bir rol üstlenmektedir. Hangi mesleğin seçileceği, nerede yaşanacağı vb. pek çok karar sadece mantığa dayanarak

alınmaz. Bu tür konularda sadece biçimsel mantık işe yaramaz, doğru kararların verilebilmesi için kişinin ihtiyaçlarına ve geçmiş yaşantılarından derlenmiş duygusal deneyimlerine ihtiyacı vardır. Duyguların farkında olmamak farkında olunsa bile saf dışı bırakıp karar vermek ise, verilecek kararların tercihlerinde yanlış yola götürebilir. Duygular, acil durumlar karşısında ne yapacağını ya da nasıl karşılık vereceğini düşünmeye zaman harcamadan tepki göstermek üzere insanı harekete geçirirler (Güllüce, 2010: 8).

Duyguların yokluğu veya anlaşılabilmesi, tutarlı davranma ve isabetli karar verme kabiliyetini bozmaktadır. Duyguları fizyolojik fonksiyonlarla ilişkilendirerek duygu teorisini ortaya koyan William James (1842-1910) “tüm duygularınızdan aniden sıyrılıverdiğinizizi farz edin ve dünyayı şimdi umutlarınızla, kaygılarınızla, sevdiklerinizle, sevmediklerinizle değil; olduğu gibi, hiçbir kişisel değerlendirmeniz olmaksızın hayal edin. Böyle bir ölümcül dünyayı hayal etmek neredeyse imkânsızdır. Düşünün, evrenin hiçbir köşesinin sizin için bir diğer köşesinden farkı yok. İçinde geçen tüm olaylar, içinde yer alan tüm nesnelere artık birbirine herhangi bir üstünlüğü, tercih edilebilirliği, özelliği, ifade biçimi yok. Bakış açısı diye bir şey de yok...” diyerek, “duygusuz” kalmanın yaşamı ne kadar anlamsız ve sıkıcı hale getirebileceğini anlatmaya çalışmıştır (Laird, 1974: 478).

1.7. Duyguların Sınıflandırılması

Arnold, duygularımızın en basit düzeyde nesnelere yaklaşmamızı ve uzaklaşmamızı sağlayışlarına göre sınıflandırılabilmesini söylemektedir. Ancak bu yönden bakıldığında duygularımızı olumlu ve olumsuz gibi iki kategoriye ayırmanın basit bir iş olmadığı görülmektedir. Çünkü duygular, güdüler gibi basit yaklaşma kaçınma tepkilerinin çok ilerisinde karmaşık davranışları harekete geçiren süreçlerdir. Kısacası; karışımları, çeşitlemeleri, mutasyonları ve farkları yüzlerce duygudan bahsedilebilir (Fisher, 1990:82).

Duyguları etkili bir şekilde tanımlamaya ve sınıflamaya çalışanlardan birisi de Plutchik tarafından yapılmıştır. Plutchik duyguları, insanları ve hayvanları uyum ve denge sağlayıcı davranışlara iten iç faktörler olarak tanımlayarak, sekiz temel kategoriye ayırmaktadır. Kendisinin “duygu çemberi” olarak tanımladığı sekiz duygu kategorisinde; tiksinti, öfke, umut, korku, hayret, üzüntü, sevinç ve kabulü barındırmaktadır. Plutchik bu sayılan temel duyguların bir araya gelmesi ya da

karişmasıyla yeni duygular oluşabileceğini, örneğin; üzüntü hayretin bir araya gelmesi ile hayal kırıklığının veya umutla sevincin bir arada olmasıyla da iyimserlik duygularının yaşanabileceğini, ifade etmektedir (Plutchik, 1980: 15).

Basch ve Fisher, hemen hemen birkaç istisna dışında, çalışanların işyerlerinde bütün duyguları yaşadıklarını ispat etmişlerdir. Görülme sıklığına göre çalışanlar sırasıyla memnuniyet, mutluluk, gurur, rekabet, başarı, ümit, heyecan, rahatlama, iyimserlik, duygulanım ve güç gibi olumlu duygulara sahipken; engelleme, endişe, hayal kırıklığı, çekememezlik, kıskanma, rahatsızlık, öfke, mutsuzluk, mahcubiyet, üzüntü, bezginlik ve incinme gibi olumsuz duygulara sahip oldukları görülmüştür (Basch ve Fisher, 2000:38). Lazarus ve Cohen-Charash ise; işyerinde görülen duyguları öfke, endişe, suçluluk ve utanma, kıskançlık, umut, zevk ve mutluluk olarak gruplandırmışlardır (Lazarus ve Cohen-Charash, 2001:64).

Hacızade (2012) ve Sayar (2014)'e göre duyguları genel olarak olumlu ve olumsuz diye sınıflandırmak gerekirse; sevgi ve merhamet, sevinç, utanma olumlu tiksinti, öfke, korku ve üzüntü olumsuz hayret ise ne olumlu ne de olumsuz duygulardandır (Hacızade, 2012:123-189 Sayar, 2014: 50).

Sevgi ve merhamet, temel sayılan en güçlü duygulardan ve aynı zamanda olumlu bir niteliği olan duygulardır. Sevgi diğer temel duygulardan karmaşıklığı ile ayrılır. Çünkü gökkuşuğu gibi tüm duygu renkleriyle bağlantısı vardır (Hacızade, 2012: 123). Bu yüzden sevgi insan duyguları arasında hem özel hem de gizemli bir yere sahiptir. Izard sevginin tüm özelliklerini kapsayan tek bir tanımlamanın yapılmasının zor olduğunu ifade etmektedir. Örneğin: Anne-baba sevgisi, kardeş sevgisi, arkadaş sevgisi, vatan sevgisi, Allah sevgisi gibi farklı sevgi türleri vardır (Izard, 1991: 123-411). Ümidi diri tutan şeylerden birisi de, yeryüzünde merhametin varlığıdır. Merhamet bir başkasının ıstırabına kendini açmaktadır, o ıstırabı dindirme isteğidir. Günümüz toplumunda merhameti sadece bir şeyler vermek olarak anlamamak gerekir. Karşımızdaki insanı bir insan olarak tanımak, onu anlamak ve onun tarafından anlaşılacak ile merhamet mümkün olabilir. Merhamet, kendisini dışarıklı sayana elini uzatmak ve onu konuşma halkasının içine almaktır (Sayar, 2014: 50).Merhamet duygusu insanı insan yapan belki de en önemli duygulardan biridir. Merhametli olmak, sadece zor durumda olan insanlara karşı olmamalıdır. Merhamet değeri, hayata karşı bir bakış açısını yansıtır.

Sevinç duygusu, insanın bilincini olumlu yönde etkiler, insanı, bu duygu sardığı zaman sorumluluk ve endişelerden uzak tutar. Bireyler sevinçliyken her türlü problemi ortadan kaldıracabilecek bir ruh hali içerisindeyler ve sıra dışı bir hafiflik ve göklere kanatlanıp uçmak ister (Izard, 1991: 153). Bu ruh haliyle insan, etrafındaki bireylerin yaptıkları hatalara karşı daha hoşgörülü davranır. Bu da sevinç duygusunun önemli bir sosyal yeri olduğunu gösterir.

Utanma duygusu insanı kendisi ve kendi davranışı üzerinde yoğunlaştırır. Ahlakı, yaptıklarıyla toplumsal yaşam kurallarını ihlal ettiğinin farkına varıp bunu düşünmesiyle ortaya çıkan bir duygudur. İnsanda utanç duygusunun oluşumuna neden olur. Genelde Batı kaynaklı literatürde utanç olumsuz olarak nitelendirilmekte fakat diğer olumsuz duygulardan farklı olarak olumlu durumlarla da ilişkili olabilmektedir. Derin olmayan utanç duygusu toplumu oluşturan normlara göre uygun bir davranış sayılması da onu olumlu sayılan duygulara yaklaştırır (Hacızade, 2012:176-186).

Tiksinme duygusu ilk olarak çocukluktan tat algılayışıyla alakalıdır. Fakat zaman içinde tat kavramı sadece besin ürünleriyle sınırlı kalmaz. İnsan ruhsal olarak ta kendisini rahatsız eden şeylere karşı tiksinti duyabilir. Tiksinme duygusunun temelinde 'kaçınma' vardır. Birey tiksindiği şeylere karşı pasif kalabilir. Fakat birey bazen pasif kalmakla yetinmez tiksindiği şeyin üzerine gider ve onunla hesaplaşmak, yenmek hatta ortadan yok etmek ister. Bu duygu daha da ilerleyerek kine dönüşebilir ve bireyin içinde biriken kin zamanla hem kendisine zarar hem de kinin davranış olarak gösterilmesi ise bireyin bulunduğu örgüt için bir zarar doğurabilmektedir. Tiksinme duygusu insanın kendisine karşı da olabilir. Eğer birey bir sosyal kimlik bilincine sahipse dış dünyaya karşı geliştirdiği tiksini me duygusunu kendisine karşı da oluşturabilir. Etrafındaki bireylerin ve bireyin kendisinin hoş görmediği bir davranışta bulunması bireyin kendisini suçlamasına ve hatta kendinden nefret etmesine sebep olabilir (Hacızade, 2012: 138-145).

Birey, fiziksel veya ruhsal özgürlüğünün kısıtlandığını düşündüğü durumlarda öfke duyar. İlk çocuklukta acıya doğal tepki olarak oluşan öfke, zamanla belirli bir amaca doğru yapılmak istenen davranışların haksız bir şekilde engellenmesi hata yapılması öfkeyi doğurmaktadır (Morgan, 1981: 230). Genel olarak istenmeyen, hoş görülme yem bir tepki olarak değerlendirilen öfke, olumsuz duygular içerisinde yer alır. Özellikle tiksini me, hor görme gibi duygularla birleşimi, öfkeye yoğun bir olumsuzluk kazandırır (Izard, 1991: 240-275). Ancak insanın bir tür olarak yaşam mücadelesinde

öfkenin bir güç kaynağı olduğu aşikârdır. Birçok durumda öfke, insana güç ve cesaretini toplamakta yardımcı olabilmektedir. Ayrıca, öfke her zaman saldırganlık değildir. Ama kontrol altına alınmadığı durumlarda kişiyi saldırgan bir davranışa itebilir. Bu yüzden duyguların yönetim becerisini de içeren duygusal zekânın yüksek olması birey ve örgüt için hayati öneme sahiptir.

Üzüntü, genel olarak insanların kaçındığı bir duygu olmasına rağmen hayatın ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Üzüntü duygusunun temelinde bir kayıp söz konusu ve bu kaybın verdiği acı, fiziksel acı kadar güçlü bir etki oluşturabilmektedir. Fakat üzüntü duygusu insana değer vermeyi öğretir. Eğer bu duygu olmasaydı kaybettiklerimizin, bağlı olduğumuz örgütün sevdiğimiz insanların, bağlı olduğumuz prensiplerin bir değeri kalmayacaktır (Morgan, 1981:227).

İnsan, kişisel olarak kendini bir tehdit, bir tehlike ile karşı karşıya hissettiği zaman korku duygusu oluşmaktadır. “Evrende, korkunun özel bir önemi vardır, çünkü hayatta kalabilmek için belki de diğer tüm duygulardan daha hayatidir” (Goleman, 1998: 369). Korku nedenleri duygularla, düşüncelerle, durum ve eylemlerle bağlı olabilir. Önlenmesi imkânsız görünen bir tehlikenin algılanması, yalnızlık, dışlanmışlık duygusu duygusal nedenler arasında yer alır. Ölüm, sevdiklerini kaybetme, keder, felaket üzerine düşünceler genel olarak insanı korkutur. Tehdit oluşturan, ya da endişe veren eylemler ve nesnelere de korku nedeni olarak görülebilir.

Korku, temel duygulardan biri olduğu için, genelde açık seçiktir. Yukarıda da görüldüğü gibi belirtileri diğer duygularla pek benzerlik göstermez. Bunun için de bu duyguyu yaşayan kişi ister açık ister gizli olsun, bunun korku olduğunun farkında olur. Fakat bazen kişi yaşadığı duyguya kesin bir ad vermek için onu tartar, akıl süzgecinden geçirir. Söz konusu korku olduğunda, insan ister kendisi isterse de diğer insanlar karşısında bunu belli etmemeye çalışır. Bazen de gerçekten korku duyması gerektiği durumlarla bu hissi yaşamadığını göstermek ister.

Korku ve nefret gibi duyguların, insanların çevredeki olağan tehditlere maruz kalmalarını önlemede yardımcı olduğu düşüncesinden yola çıkan Damasio; doğuştan olan duyguları birincil ve ikincil olarak sınıflandırmıştır. Doğal olan duygulara birincil; canlının yaşamı boyunca tecrübeleriyle edindiği ve sosyal etkileşim yoluyla öğrendiği kişiselleştirilmiş duygulara da ikincil duygular adını vermiştir (Damasio, 2006: 131). Birincil duygular, temel mekanizmalar olduğundan bütün duygusal davranış türlerini tanımlamada yetersiz kalmaktadır. Birincil duyguların amacı bedeni, “kaç” ya da

“savaş” durumuna hazırlamaktadır. İkincil duygular, birincil olanlardan farklı olarak, bilinçli ve sistemli düşüncelerle başlarlar. Kısaca, ikincil duygular önceleri duyarsız olunan bir uyarana karşı, tecrübeler sonucu olarak zaman içinde duygusal bir nitelik atfedilmesidir (Izard, 1992: 561). Bilinçli ya da bilinçsiz belirli bir anda karşınıza çıkan bir uyarana da uyarılar grubu bireyde belli bir oranda duygusal bir yük taşır. Örneğin, bir süredir evin yakınlarındaki bir yerde gördüğünüz kediyi günün birinde karşınızda ve gözünüzün içine bakarken gördüğünüzde o artık sizin için farklı bir yer işgal edecektir.

Paul Ekman ise; 40 yıldan fazla bir süredir bütün kültürlerde duyguların yüzdeki yansımaları üzerinde çalışmalarda bulunmuş ve bu çalışmalarının sonucunda mutluluk, üzüntü, öfke, korku, tikslenme ve şaşkınlık gibi bazı temel duyguların bütün kültürlerde evrensel olarak bulunduğunu ortaya koymuştur (Ekman, 1992: 34).

1.8. Duygu Teorileri

Duygu teorileri, duyguların oluşumlarını açıklamaktadırlar. Duyguların nasıl oluştukları ile ilgili çeşitli bakış açıları bulunmaktadır. Bunlar:

1.8.1. James – Lange’in Duygu Teorisi

James- Lange’in teorisine göre duyguların kaynağı bedendeki fizyolojik değişimlerdir. Çevredeki uyarıcılar, algılama merkezinde neden oldukları uyarımlar yoluyla kalp atışlarının hızlanması, göz bebeklerinin büyümesi gibi, bedende fizyolojik değişimlere yol açmakta ve bunun sonucunda duygular meydana gelmektedir (Morris, 1996: 432-433).

William James, hissettiğimiz duygudaki önemli faktörün, ani bir duruma tepki olarak meydana gelen değişikliklerden gelen geri besleme olduğunu ifade etmektedir. Aynı dönem, Danimarkalı psikolog Carl Lange da benzer bir sonuca ulaşmış ve bu nedenle bu teoriye James-Lange kuramı adı verilmiştir (Atkinson vd., 1995: 55-56).

Bu teorisin ana düşüncesi, duyguların ortaya çıkışının, bedenimizin çevreye verdiği tepkilerin farkına vardığımız anda gerçekleşmesidir. Örneğin; karşımıza çıkan köpeği ilk gördüğümüzde vücudumuzda kalp atışlarının hızlanması, terleme gibi fizyolojik değişikliklerin meydana gelmesidir. Korku duygusu ise, bu değişikliklerin farkına varılması sonucunda oluşmaktadır. Teoriye göre, önce fizyolojik değişiklikler, sonra duygular meydana gelmektedir (Cüceloğlu, 2014: 276).

1.8.2. Cannon – Bard’ın Duygu Teorisi

Cannon ve Bard ise, duygular ve bedensel davranışların aynı anda ortaya çıktıklarını ileri sürmüşlerdir. Cannon-Bard’ın duygu teorisi; James-Lange duygu teorisindeki gibi önce fizyolojik değişikliklerin meydana gelmesi daha sonrasında ise duygular meydana gelmemektedirler. Hem fizyolojik değişiklikler hem de duygular aynı anda meydana gelmektedirler. Ne duygular davranışları ne de davranışlar duyguları yönlendirmektedir. Duygusal yaşantımızı yönlendirmede ana rolü oynayan faktörler, gördüklerimiz ve algıladıklarımızdır (Morris, 2002: 127).

Teorinin merkezinde hipotalamusun iki fonksiyonu bulunmaktadır. Hipotalamus, fizyolojik değişiklikleri ortaya çıkararak sinir sistemini uyarmakta ve beyin kabuğuna sinirsel akımlar ileterek yaşanan duygunun farkına varılmasını sağlamaktadır. Çevrede bulunan uyarıcı hipotalamusu etkilemekte; hipotalamus da bu iki görevi eş zamanlı olarak yerine getirmektedir (Cüceloğlu, 2014: 267).

1.8.3. Bilişsel Teori

Bilişsel psikologlar ise, durumlara ilişkin algımızın ve olaylara verdiğimiz anlamın o durumlara ilişkin duygularımızın kaynağını oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir. Yani; duygusal tepkilerimiz duruma ilişkin kendi yorumlarımızdan veya bizim için yorumlanmış tarzından etkilenmektedir. Uyarımlara karşı verdiğimiz tepkileri zihnimiz yorumlamakta ve bedenimizdeki fiziksel uyarılmayı hangi tür duygu ile tanımlayacağımızı belirlemektedir. Dolayısıyla, düşüncemiz ile ortaya çıkan duygu çoğunlukla uyumlu olmaktadır (Morris, 2002: 433).

Bilişsel teorilerin temelinde, duygusal tepkilerin en önemli belirleyicisinin, bireyin duyguyu oluşturan durum hakkındaki değerlendirmesi olduğu görüşü bulunmaktadır. Schachter, bilişsel faktörler ve fizyolojik uyarımların etkileşiminin bir fonksiyonu olarak duyguların oluştuğunu savunmaktadır. Bilişsel-fizyolojik duygu teorisi olarak ta bilinen bu teoriye göre, fizyolojik etkinlikten beyne gelen geri besleme, farklı bir uyarılmışlık durumu oluşturmakta hissedilen duygu kişinin bu uyarılmaya verdiği etiket tarafından yorumlanmakta ve bilişsel süreç olarak ifade edilip kabul görmektedir. Çünkü bireyler hislerini yorumlamak için geçmiş tecrübelerine dair bilgilerinden ve şimdiki algılamalarından istifade etmektedir. Yapılan bu yorumlama sonucu, bireylerin duygusal durumlarını tarif etmek için kullandıkları etiket meydana gelmektedir (Atkinson vd., 1995: 470-471).

1.9. Duygu ve Zekâ İlişkisi

Duygu ve zekâ arasındaki ilişki, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana tartışılan bir konudur. İnsanlık tarihinin başlangıcından son zamanlara kadar ki anlayışa göre, duygular zayıflığın, karmaşıklığın, akıl yürütmeyi engellemenin, denetimi engellemenin simgesi halinde olduğu ve hatta duyguların örgütlerde yer almaması, duygusal insanlardan ve duygusal kavramlardan kaçınılması gerektiği düşüncesini savunur (Yan, 2008: 10).

Yirminci yüzyıldaki gelişmeler incelendiğinde ise, aşırı duygunun akli karıştırdığını, aşırı az duygunun da akıl yürütme iradesini yavaşlattığı veya engellediğini ifade edebiliriz. Son zamanlarda yapılan araştırmalara göre, yeri ve zamanı uygun olmak kaydıyla duyguların öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirildiğini, motive ettiğini, akıl yürütmeyi hızlandırdığını, berraklık sağladığını, güven oluşturduğunu, ahlaki değerleri harekete geçirdiğini, geribildirimini oluşturmada, otoritesiz nüfuz sağladığını ifade edebiliriz (Ural 2001: 212).

Bu görüşleri klasik ve modern yaklaşımlar olarak incelemek mümkündür.

1.9.1. Klasik Yaklaşım

Klasik yaklaşıma göre insanlarda var olan duyguların insanlara yarar sağlamadığını hatta zarar verdiğini düşünmüşlerdir. Antik felsefedeki düşünürler, bilge kişinin duygu ve hislerden tamamen arınmış kişilere bilgin kişi denilebileceğini savunmuşlardır. Platon ise, duyguların nötr ve yönsüz olduklarını ve akıl tarafından yönlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Ortaçağda, Avrupa'da skolastik Hıristiyan anlayışının da etkisiyle, duygular, kötü olarak görülmüşlerdir. Rönesans döneminde ise, akıl iyiliği, duygular kötülüğü temsil etmiştir (Çakar ve Arbak, 2004:30). Descartes döneminde, "Düşünüyorum, öyleyse varım" varsayımıyla hareket eden Descartes, duyguların, kişilerin düşüncelerine bağlı olarak oluştuğunu öne sürmüştür. Kısacası, akılcı akım, duyguları, kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlar olarak görmüştür. Rasyonalizm yani akıl salcılık bilginin akla ve düşünceye dayandığını, akılda gerçekliğin bilgisini veren, önsel bilgiler bulunduğunu savunan akımdır. Yani insan akli doğuştan bilgilere sahiptir. İşte doğru bilgi de bu doğuştan getirilen bilgidir. Bunların doğrulukları duyusal algıda değil, düşüncede, akılda temellendirilmektedir Bu düşünce tarzı sanayi devrimi ve sonrasında ideal bir düşünce tarzı olarak egemen bir düşünce halini almıştır. 18. yüzyılda romantik akım empati ve sezgiye dayanan ve duyguları

içeren düşüncelerin gerekliliğini savunmuşsa da, klasik yaklaşım anlayışı egemen bir anlayış olarak devam etmiştir (Yan, 2008: 10).

1.9.2. Modern Yaklaşım

Modern yaklaşım, klasik yaklaşımda benimsenen akılcılık düşüncesini sorgulamaktadır. Yani gerçeklik hayattır ve bunu yalnızca sezgi kavrayabilir ve bilebilir. 1960'ta Kuzey Amerika ve Avrupa'daki sosyal olaylarla birlikte insanlar akılcılığa tepkilerini ortaya koyup, duygularını ifade etmeye daha sonraları ise, beyin araştırmaları, akıl ve duygu ilişkisine yeni bir pencereden bakmaya götürmüştür. Nöroloji Profesörü Damasio, akıl-duygu bölünmüşlüğüne "Descartes'in Yanılgısı" adlı kitabında karşı çıkmıştır. Bu kitapta, insanın önce var olduğunu, daha sonra düşündüğünü yani dünyaya gelen bir insanın, önce var olup sonra düşünmeye başladığını ifade etmektedir. Damasio'ya göre, düşünme, var oluşun yapıları ve işleyişi sayesinde meydana geldiğinden, insanlar önce var olduktan sonra düşünürler ve ancak var olduğu kadar da düşünürler (Çakar ve Arbak, 2004: 31-32).

Duygu ve zekâ ilişkisi, sosyolojik olarak ele alındığında, duygusal ve akılcı süreçlerin birlikte hareket eden süreçler olduğu görülmektedir. İnsanlar rasyonel olmalarının yanında duygusal varlıklardır. 6 milyon yıllık insanlık tarihine bakıldığında, modern insan olan ve tam akılcılığı sağlayan "prefrontal cortex"e sahip olan "homo sapiens", sadece 150.000 yıl önce geliştiği görülmüştür. Bu durumda, insanı insan yapan olgunun, önceden var olan bir duygusal zeminin üzerine akılcı bir zekânın eklenmesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu sürecin, yerine geçme değil, ekleme olması önemli bir husustur. Süreç daha iyi incelendiğinde, çok daha önce evrimleşmiş olan duygusallığın, akılcılığın yerini alma eğilimi olduğu görülmektedir. Bu durumu göz ardı eden yaklaşımların ise, kesinlikle doğru olabileceğini söylemek zordur (Saraoğlu, 2003: 33).

İnsana yakışır, sağlıklı davranışlar sergileyebilmek ve insanın bulunduğu topluma uyumunu yükseltebilecek bilginin, becerinin ve tecrübelerinin gelişmesi için hem duygusal hem de bilişsel süreçlerin eşgüdüm içinde eğitilmesine bağlıdır. Her birey eyleminde, "düşünce", istikamet tayin ederken; "duygu" bu düşünceye yönelmede enerji sağlar.

1.10. Geçmişten Günümüze Duygusal Zekâ Kavramının Tanımı

Duygusal zekâ; resmi olarak ilk Leuner tarafından 1966 yılında İngilizce tercümesi “Duygusal Zekâ ve Kurtuluş” olan bir Almanca makalesinde kullanılmıştır. Yazar, annelerinden küçük yaşlarda ayrılan kadınlarda düşük seviyede duygusal zekâyâ rastlanıldığını ve bununda onların sosyal rollerini kabul etmemelerine neden olduğunu çalışmalarına dayanarak açıklamıştır. ABD’ de 1985 yılında bir doktora öğrencisi olan Payne, Wayne Leon , “Bir Duygu Çalışması: Duygusal Zekâ Gelişimi; Kendi; Korkuyla İlişkisi, Acı ve Arzu” başlığını taşıyan bir doktora tezi yazarak “ Duygusal Zekâ” kavramını ilk kez akademik ortama taşımıştır (Bar-On, 2001:89). Günümüzde de hala akademik anlamda ilgi gören doktora tezidir (Matthews vd., 2003:109-114).

1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından bilimsel bir teori haline getirilen duygusal zekâ teorisi, yazarlarca beş döneme ayrılmaktadır. 1900-1969 yılları arası dönemde, zekâ ve duygu farklı ve bağımsız alanlar olarak kabul edilmiştir. 1970-1989 yılları arası dönemde, duygusal zekânın unsurları tanımlanmaya başlanarak, 1990-1993 yıllarında duygusal zekâ, ilgi gösterilmesi gereken bir alan olarak ortaya çıkmıştır. 1994-1997 yıllarında kavram geniş halk kitleleri tarafından benimsenmiş ve alanda yeni ufuklar keşfetmiştir. Salovey ve Mayer, son dönemin de duygusal zekâ kavramının kurumsallaştığı ve geniş çaplı araştırmaların yapıldığı günümüze kadar olan zamanı kapsadığı bildirmiştir (Fambrough ve Hart, 2008: 748).

1990 yılında New Hampshire Üniversitesi’nden John D. Mayer ve Yale Üniversitesi’nden Peter Salovey tarafından bilimsel bir teori haline getirilen duygusal zekâ kavramı, 1920 yılında Thorndike tarafından oluşturulan sosyal zekâ kavramının temeline dayanmaktadır. Ancak, Thorndike’in sosyal zekâ kavramı, daha çok duygusal zekânın sosyal yetenekleriyle alakalıdır. Salovey ve John Mayer duyguları önemseyen, yüksek duygusal ve zihinsel yetenekleri yansıtan bir ifadeyle duygusal zekâyı, bireyin hem kendisinin hem de diğerlerinin duygularını izleme ve bu duygular arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında yansıtabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formu olarak ifade etmektedirler (Mayer ve Geher, 1996: 91). Başka bir tanımda duygusal zekâyı; “duygusal ve entelektüel gelişim amacıyla düşüncüyü destekleme; duyguları, anlamları fark edebilme ve gözlemlenme becerisi” olarak ifade etmişlerdir (Salovey ve Mayer, 1990: 268). Mayer ve Salovey; yeterlikten çok zekâ kavramını kullanmayı tercih ettikleri için çeşitli eleştirilere maruz kalmışlardır. Yapılan bu eleştirilere karşı yaptıkları duygusal zekâ tanımının Gardner’in

kişisel zekâ tanımıyla benzerlik gösterdiğini; duygusal zekânın “zihni bir davranış olduğu ve bireye entelektüel anlamda yardımcı olduğundan ötürü duygusal zekânın, zekânın bir formu olarak tanımlamanın yanlış olmadığı şeklinde cevap vermişlerdir (Mayer ve Salovey, 1993: 442). Bu sayede, bilişsel zekâdan daha farklı bir şey olarak tanımlanan duygusal zekâ; sosyal zekâ ve alternatif zekâ kuramlarını yeni bir aşamaya ulaştırmıştır; çünkü duygusal zekânın temel özelliği; bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimi olmasıdır (Salovey ve Mayer, 1990: 208). Bar-On duygusal zekâyı; bireyin çevresindeki uyarıcılara karşı başarılı şekilde baş edebilmesinde, bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yetenekler dizini olarak tanımlamaktadır (Bar-On, 1997:32). Steven ve Howard duygusal zekâyı yaşamın karmaşıklığı içinde kendi yol ve yöntemlerimizi kullanma yeteneği olarak ifade etmişlerdir (Steven ve Book, 2003: 28).

Duygusal Zekâ kavramının kullanımının yaygınlaşması, ancak 1995’de psikoloji alanında doktoralı gazeteci-yazar Daniel Goleman’ın “Duygusal Zekâ” kitaplarının yayınlaması ile gerçekleşmiş ve Goleman kişiyi asıl başarıya götüren etmenin IQ yerine EQ olduğunu iddia etmiştir (Bar-On ve Parker, 2000: 40). Doğrudan başarı ile bağlantılı olarak zekânın geliştirilebileceği daha ütopyik toplumda sınıf farkı gözetmeyen ve biyolojik miras ile sınırlandırılmayan yaklaşımıyla Goleman’ın teorisi toplum tarafından çok sürede ve yaygın olarak kabul edilmiştir (Matthews, vd., 2003: 6-7).

Duygusal zekâ ile ilgili diğer bir tanımlama Cooper ve Sawaf tarafından, “Duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir içimde kullanma yeteneği” olarak yapılmıştır. İnandırıcı ve güvenilir bir insan olmamız çok büyük ölçüde IQ’ya değil, duygusal zekâya ve onunla ilişkili pratik ve yaratıcı zekâya bağlıdır (Cooper ve Sawaf, 1997: xiii).

Duygusal zekânın özellikleri, kısmen doğuştan gelmekle beraber kesinlikle sonradan da geliştirilebilen ve yaş ile birlikte artan bir yetenektir. Olgunluk dediğimiz şey bu olmaktadır. Duygusal zekânın beyinde ortaya çıktığı alan, hisleri, dürtüleri ve arzuları yöneten beynin limbik sistemindeki sinir ileticileridir (Goleman, 1998: 97).

1.11. Duygusal Zekânın Önemi

En az zekâ kadar tartışmalı konulardan biri de duygusal zekâdır. Son zamanlara kadar örgütler, duygularla barışık ortamlar olarak görülmemiş, duyguların üretkenliği ve rasyonelliği zedelediği yaygın bir şekilde kabul görmüştür (Zurher, 1982: 12).

Duygular zayıflık olarak görüldüğünden, onlardan kaçınılması gerektiği düşünülmüş ve kişinin başarı ölçütü olarak da bilişsel kapasite ve fonksiyonlarını kullanmasına dayalı olan IQ benimsenmiştir (Totterdell, 2000: 850). Örgütlerin çalışma koşullarının değişmesiyle değişmeyen sabit kalan bilişsel zekânın yüksekliğinin kişilerin başarılı ve mutlu bir hayat sürdürebilmelerinde belirleyici olmaması ve yetersiz kalması, yaşam boyu gelişmeyi sürdüren duygusal zekâ kavramı da, insan zekâsının anlaşılması için yeni bir derinlik kazandırmıştır. Artık günümüzde çalışanların sadece ne kadar zeki olduklarına ya da eğitim ve uzmanlıklarına değil; kendilerini ve birbirlerini idare etmekte ne denli başarılı olduklarına bakılmaktadır.

Duygusal zekâ yeteneklerinin doğuştan mı geldiği yoksa sonradan mı kazanıldığı ile ilgili bilimsel çalışmalar ve tartışmalar halen güncelliğini korurken genetik faktörün bireylerde duygusal zekâyı belirlemede temel faktörü olduğu bilimsel araştırmalarca kanıtlanmıştır (Mayer, vd., 2001: 235). Araştırmalar ayrıca duygusal zekânın değiştirilebilir, geliştirilebilir ve öğretilir yeteneklerden de oluştuğunu göstermiştir (Goleman, 1998: 94).

Duygularla nasıl hareket edileceği hakkındaki bilgiler, evrimsel aktarım sonucu içgüdü olarak bireyle birlikte doğar; daha sonra ise çevre etkileri ve eğitim yoluyla birey kendi kendine öğrenir. Yani, insanlar, yeni duygular öğrenmeye ve öğrendikleri duyguların uyandırdığı dürtüleri değiştirmeye müsait bir duygusal yapıya sahiptirler (Kondrad ve Hendl, 2001: 69). Yapılan araştırmalar sonucunda, duygusal zekâ boyutlarının her biri tek tek veya birlikte geliştirilebilir ve yetkinlikleri öğrenilebilir. Yüksek duygusal zekâ, insanlarla ve hayatla barışık olmanın yollarını kuvvetlendirir. Böylece, iletişim yeteneği ile birlikte ilişki yönetiminde yetkin, etkin davranışlar gösteren kendini bilen, tanıyan ve hayattan ne istediğini bilen olgun bir insan olmanın kapılarını açar (Baltaş, 2006: 45). Duygusal yeteneklerini gerektiği gibi kullanmasını bilen, bir başka deyişle duygusal anlamda zeki insanlar, özel ve mesleki yaşamlarını kendileri için kolaylaştırmaktadırlar. Çünkü kendisinin ve çevresindekilerin hislerinin farkında olmak, günlük yaşamda karşılaşılan problemlerin üstesinden daha rahat gelebilme potansiyelini artırmaktadır (Kondrad ve Hendl, 2001: 15). Duygusal zekâ eğitiminin verimliliği konusunda yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, Amerika’da bir danışmanlık şirketinin uyguladığı “duygusal yetkinlik” programına katılan yöneticilerin eğitimden sonra bölgelerindeki satışları % 11 oranında artırdıkları görülmüş ve duygusal zekâ seviyelerinde artış gözlenmiştir (Depape, 2006: 254).

Duygusal zekâ kapsamında; bireyin kendini tanıması, kontrol etmesi, motive etmesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygusal değişimlerini algılayabilmesi, engellemeler karşısında direnç gösterebilmesi, diğer kişilere anlayışla yaklaşabilmesi, onların duygularını sezineleyebilmesi, etkin ilişkiler kurup sürdürebilmesi gibi yetenekler; öğrenilebilir özellikteki psikolojik ve sosyal yeteneklerdir. Bu yetenekler sayesinde birey, yaşamının farklı boyutlarındaki başarısını ve doyumunu üst seviyelere çıkarabilmektedir. Goleman, bireyin duygusal zekâ düzeyini geliştirmek için önemli gayret gösterilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Aksi durumunda ise bu yönde bir gelişimin çok zor olacağını belirtmiştir (Acar, 2001: 28).

Bilişsel zekânın yüksekliğinin kişilerin başarılı ve mutlu bir hayat sürdürebilmelerinde belirleyici bir faktör olmaması ve yetersiz kalması, bilişsel zekânın ötesine geçen çalışmalar “duygusal zekâ” çalışmaları için zemin hazırlamıştır. Hayat boyu gelişmeye devam eden “duygusal zekâ” kavramı insan zekâsının anlaşılması için yeni bir derinlik getirmiştir. Ayrıca duygusal zekâ, zekânın duygusal, kişisel, sosyal boyutlarına yöneldiğinden duygusal zekânın keşfi, sosyal hayat açısından da oldukça önemlidir. Sosyal bir varlık olan insanın, kendi kontrolünü ele almayı öğrenmesinin faydaları, duygusal zekânın cazibesini arttırmaktadır (Güllüce, 2010: 24) .

Duygusal zekâ, bireyin sosyal etkileyciliğini arttırmaktadır (<http://www.emotionaliq.com>, 2015). Ayrıca bireylerin sahip olduğu duygusal zekâları sayesinde, empati ve şefkatle diğer bireylerle ilişki kurabilmekte sosyal yeteneklerini geliştirebilmektedirler. Ayrıca, diğer bireylerin duygusal farkındalıklarını fark edip onların davranış ve hareketlerini yönlendirmektedir (Yelkikalan, 2006: 8).

Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, sigara içmek, aşırı alkol kullanımı, uyuşturucu bağımlılığı, başkalarına şiddet uygulama gibi kendileri için zararlı olan negatif davranışlardan uzak dururlar. Duygusal ilişkiler kurmaya daha yatkındırlar ve yaşadıkları çevrede pozitif sosyal ilişkiler kurmakta ve motivasyon gerektiren amaçları, hedefleri ve görevleri tanımlamada daha yeteneklidirler (Mayer, vd., 2004: 210).

Uzmanlara göre, yüksek duygusal zekâyâ sahip kişiler, birbirleri ile ilişkili dört yetenek olan; “Duygularını kontrol edebilme yeteneği, başarısızlık durumlarında motivasyonu koruma ve sabır (azim, sebat) yeteneği, ani istekleri kontrol edebilme yeteneği, insanlarla empati kurabilme yeteneği” konusunda üstündürler (Yelkikalan, 2006: 44-45).

Duygusal zekânın öneminin temeli duyarlılık, kişilik ve ahlaki güdüler arasındaki ilişkiye dayanır. Gün geçtikçe yapılan çalışmalarla gitgide artan sayıdaki bulgular hayattaki etik davranışın, temelinde de duygusal yeteneklerin olduğunu göstermekte ve çevresinde olup bitenlere duyarlı, insan ilişkilerinde yetenekli, kendini bilen, olumsuz duygularını kontrol eden, enerjisini olumlu ve yaratıcı etkinliklere kanalize eden, sabırlı, kararlı, azimli bireyler, duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişilerdir (Somuncuoğlu, 2005: 274).

1.12. Duygusal Zekânın Unsurları

1.12.1 Öz bilinç

Bireyin bir duygunun oluşumunu fark edebilmesi; olumlu ve olumsuz yanlarını bilmesi ayrıca duygularının ve ihtiyaçlarının farkında olması anlamına gelen öz bilinç duygusal zekânın temelini oluşturmaktadır. Bireyin ruh halini ve o ruh haline sahipken ki düşüncelerinin farkında olması olarak ta ifade edilebilir. Bireyin sosyal hayattaki başarısının en önemli belirleyicisi, kendisini tanımasıyla ilgilidir. Öz bilinci yüksek bireyler aşırı derecede eleştirel ya da hayalperest olmamakla birlikte kendilerine ve başkalarına karşı dürüsttürler. Öz bilinci yüksek bireyler, kendi kendini gözlemleyebilmekte, davranışlarını denetleyebilmekte, kendisini kendi evreninin merkezine koyarak, davranışlarını etkileyenleri ve daha iyi sonuçlar elde edebilmek için neleri değiştirmesi gerektiğini düşünebilmektedir. Kendisi için nelerin önemli olduğunu, tecrübelerinden ne sonuçlar elde ettiğini, neler hissettiğini, diğer insanlarla nasıl ilişki kuracağını ve ne istediğini bilmektedir (Goleman, 2000: 67-104).

Öz bilinçli insanlar genellikle sakin bir şekilde kendi başlarına ölçüp biçmeye fırsat bulabilmekte bu da dürtüleriyle tepki vermek yerine, olaylar hakkında düşünmelerini sağlayabilmektedir (Goleman vd., 2001: 51).

Öz bilinç, duygusal bilinç, özgüven ve kendini doğru değerlendirme yeteneklerinden oluşmaktadır.

Duygusal bilinç; içinde buldukları ruh halini daha hızlı değerlendirip, çevreleriyle olan iletişimlerinde onu etkin kılan yeteneği ile duruma uygun olarak modunu (ruh halini) ayarlayabilen bireylerdir. Duygularının farkında olup ve bu duygularına uygun şekilde davranış gösteren bireyler daha sağlıklı kişiliğe sahiptirler (Weisinger, 1998: 27).

Özgüven, kendi değer ve yeteneklerini güçlü bir şekilde kanıksamaktır. Özgüveni yüksek bireyler, kendinden emin bir izlenim bırakırlar, kararlıdırlar ve belirsizliklere karşın sağlıklı kararlar verebilmektedir. Özgüveni düşük bireyler, her başarısızlıkta yetersizlik hissi duymakta, kendinden şüphelenmekte ve bunun sonucunda, çaresiz ve güçsüz hissetmektedir. Özgüveni küstahlıkla karıştırmamak gerekmektedir. Olumlu bir etki bırakılmak isteniyorsa, özgüven gerçekte uyuşmalıdır (Goleman, 2000: 88-89).

Kendini doğru değerlendirme, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmak, tecrübelerden ders almak, sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açık olmak ve kendilerine yönelik bir hoşgörü ve bakış açısı sergilemekten oluşmaktadır (Kelley ve Caplan, 1993: 135).

Öz bilinç (kendini tanıma) duygusal zekânın temelini oluşturmaktadır. Çünkü duygusal zekâ; ilk etapta bireyin kendi duygularının farkında olabilmesi neye nasıl tepki vereceğini bilmesi ve ona göre de başkalarının duygularını anlamlandırabilmesini kapsamaktadır. Kendi duygularını bilen biri nerede nasıl davranacağını başkalarının duygularını yorumlayıp örgüt içinde bu duyguları pozitif yönde nasıl değerlendirebileceğini bilir. Yani; duygusal zekânın oluşumunda önemli bir kavram olan öz bilinci yüksek bireyler diğerlerine oranla daha bilinçli hareket edebilmektedir. Örneğin; bir işte ekonomik yönden karlı bir işi tercih ettiğinde bunu kısa vadeden ziyade bireyin kendi açısından uzun dönemde artıları ve eksilerini hesaplayıp ona göre davranmaktadır. Eğer, birey açısından olumsuz ise, gelen iş teklifini ekonomik yönden karlı olsa da reddedebilmektedir.

1.12.2. Özyönetim

Bireyin kendini bilip, kontrol edebilme ve kendine yön verebilme yeteneğinin geçmişi Aristo'ya kadar gitmektedir. Çünkü Aristo uzun yıllar önce kendini bilmenin ve kontrol etmenin zekâ için önemli olduğunu ifade etmiştir (Sternberg ve Kaufman, 1998: 479).

Öz bilinçten, kendini yönetme yani özyönetim doğar. Birey kendi hislerini bilmezse, onları yönetemez. Özyönetim bireyi, hislerinin esiri olmaktan kurtarır (Goleman vd., 2001:57). Stres, hüsrân, hiddet, kaygı ve panik gibi bunaltıcı ve olumsuz duygular, beynin algılanan bir tehlikeye dikkat çekme biçimi olmakla birlikte bu duygular, beynin çözüm bekleyen bir işe yönelmesini engellemektedir. Duygusal zekâsı

yüksek bireylerin, doğru kişilere, doğru zamanda ve yerde, doğru tepkiyi verebildiklerini ifade etmek mümkündür (Acar, 2001: 44-45).

Özyönetim; özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk ve yenilikçilikten oluşmaktadır. Özdenetim, olumsuz duygu ve dürtüleri kontrol altına almaktır. Güvenilirlik, dürüstlüğü korumak ve kişisel performansın sorumluluğunu üstlenmektir. Vicdanlılık, verilen sözü tutmak, amaçlarını gerçekleştirmekten kendini sorumlu tutmaktır. Uyumluluk, çeşitli talepler, sürekli değişen öncelikler ve hızlı değişimle üstesinden gelmektir, olaylara geniş açıdan bakabilmektir. Yenilikçilik, yeni fikir ve yaklaşımlara açık olmak, çeşitli kaynaklardan taze fikirler bulmak, yeni riskleri göze alabilmektir (Goleman, 2000: 106-134).

1.12.3. Motivasyon

Motivasyon kavramı, Latince “movere” kelimesinden gelmektedir ve “hareket ettirme, hareketlendirme” anlamı taşımaktadır. Motivasyon, istek, arzu, ihtiyaç, dürtü ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de ihtiyaç denir (Goleman, 2000: 130-131).

Motivasyonun ana kaynağı duygulardır. Duygular, insan davranışlarını oluşturur ve bu davranışların devamlılığını sağlar ve yönlendirir. İç motivasyon, kişinin içinden gelenlerdir. Örneğin; zor bir matematik sorusunun cevabını bulan kişi sadece soruyu çözenin kişisel hazzı içindir. Dış motivasyon insanın çevresinde ortaya çıkar ve genellikle kupalar, para, ün ve övgü gibi ödülleri içerir (<http://multiyasam.com>, 2015). İç motivasyonu yüksek bireyler, sorun ya da herhangi bir durum karşısında, istenmeyen, zarar verebilecek duyguları yönetebilen, pozitif düşünce üretebilen bireyler, kendilerini motive etmekte daha başarılıdırlar (Salovey vd., 2000: 505). Bu bireyler yeteneklerine güvenirlir ve önlerine çıkan engellerle baş edebilmekte daha kararlı ve ısrarcıdırlar. İç motivasyonu yüksek olanlar, öğrenirken açık, ulaşılabilir ancak zorlayıcı hedeflere ihtiyaç duymaktadırlar. Başkaları tarafından motive edilen bireyler ise, çalışırken ya da öğrenirken, çevrelerinden sık geri bildirim aldıklarında daha iyi sonuçlar elde etmektedirler. Çevrelerindeki bireylerin onların çalışmaları hakkında yaptıkları olumlu yorum, dış motivasyonu yüksek bireyler için yol gösterici olmakta, çalışmalarının devamında sağlanan motivasyonla ise çalışmalarını tamamlamaları konusunda olumlu sonuçlar elde edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2004: 210).

Duygusal zekâya sahip bireyler hem kendinin hem de başkalarının beklentilerine cevap verebilmek için daha kolay motive olabilirler. Motivasyon, başarıma dürtüsü, kendini adanma, inisiyatif ve iyimserlik yeteneklerinden oluşmaktadır. Başarıma dürtüsü, bir mükemmellik standardını yakalamaya veya yükseltmeye çalışmak; kendini adanma, grubun ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek; inisiyatif, fırsatları değerlendirmek; iyimserlik, engellere ve yenilgilere göğüs germektir (Goleman, 2000: 93-145).

1.12.4. Empati

Empati; duygusal sinyalleri alabilme ve aldıkları sinyalleri başkalarıyla olan ilişkilerinde kullanabilme yeteneğidir. Başka birinin üzgün olmasından kaynaklanan yoğun duyguları tanımlayabilen birey içsel algıya açıktır ve bu yeteneği ona başkaları ile kuracağı ilişkide yardımcı olur (Zaleznik, 1997: 73).

Empatiden yüz çevrildiği takdirde, çoğu zaman bireyin sahip olduğu duyguları da göz ardı edilmiş olur ve bu, o duyguları yaşayan bireyleri de göz ardı etmek demektir. Bunun sonucunda ise, güvenilir olmaktan çıkan, yetenek ve enerjisini örgüte katmayan, duygularını bireysel amaçları için bile kullanmayan bir birey ortaya çıkar. İnsanlar yüzeysellikten ve sahte iletişimden vazgeçtiklerinde, kendilerini özgür hissetmekte ve birbirleriyle ve örgütün hedefiyle duygusal düzeyde ilişki kurabilmektedirler (Cooper ve Sawaf, 2000: 63-65).

Empati, başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, farklılıktan yararlanmak, hizmete yönelimli olmak ve politik bilinçten meydana gelmektedir. Başkalarına yardımcı olabilmek için onları anlayabilmek ve bunun için de iyi bir dinleyici olmak, duyarlılık göstermek ve başkalarının hislerini ve gereksinimlerini anlamakla yardımcı olabilmektir. Başkalarını geliştirmek için, insanların başarılarını takdir etmek ve ödüllendirmek, faydalı geribildirimlerde bulunmak gerekir. Farklılıktan yararlanmak, farklı altyapıları olan bireyleresaygı duymak, bu bireyler aracılığıyla çıkan fırsatları geliştirmek, önyargı ve hoşgörüsüzlüğe karşı mücadele etmek demektir (Goleman, 2000: 185-203).

Empati; bireyin sosyal durum ve ilişkilerini iyi kavrayabilme, başkalarının duygularını yönetebilme ve başkalarıyla uyum içinde geçinebilme yeteneğini ifade etmektedir. Duygusal zekâ da hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını yönlendirmeyi ve bulunduğu örgüte ve ortama uyum yeteneğini içinde barındırır.

Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler aynı zamanda empati yeteneği de yüksek olması anlamına gelmektedir.

1.12.5. Sosyal Yetenekler

Sosyal yetenekler, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimini kapsamaktadır. Takım çalışması yapabilme, pozitif iletişim kurabilme, çatışmayı en iyi şekilde yönetebilme, vizyoner olabilme ve hizmet yönelimli olabilme özelliklerini kendinde gösterebilen bireyler sosyal yeteneği yüksek bireyler olarak ifade edilebilir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 366).

Sosyal yeteneklere sahip bireyler, içinde buldukları durumlar ve iletişimde buldukları bireyler hakkında kompleks sosyal bilgilere sahiptirler. Bu bireyler sosyal ortamın kritik hususlarını, elementlerini hemen fark ederler ve zengin ve çeşitli bir tepki birikimine sahiptirler (Kelly ve Moon, 1998: 743-748).

Sosyal yetenekler, etki, iletişim, çatışma yönetimi, değişim katalizörlüğü, işbirliği, takım yetileri ve liderlikten meydana gelmektedir. Etki, bireyin diğer bireyleri ikna etmekte etkili taktikler uygulamasına denmektedir. İletişim, insanları net bir şekilde dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamaktır. İletişim kurarken, anlaşmazlık durumlarında uzlaşma ve çözüm sağlamak ise çatışma yönetimidir. Değişimi başlatmak, ya da yönetmek, değişim gereksinimini fark etmek ve engelleri yok etmek, başkalarından beklenen değişime örnek olmak, değişim katalizörlüğünü oluşturan yeteneklerdir (Goleman, 2000: 225-244). İşbirliği ve takım yetileri, insanoğlunun kompleks olan sosyal ilişkilerinden gelmektedir. “İnsan daha en baştan bir takım oyuncusudur. Son yıllarda, iş hayatında çok önemli bir yeri olan işbirliği ve takım ruhu, sinerji (görevdeşlik) oluşturmakta ve şirketleri başarıya götürmektedir” (Arslan ve Saylı, 2006: 267-270). Liderlik, insanlarda ahenk meydana getirmektedir. Ahenk ise, insanların en iyi yönlerini ortaya çıkaran olumlu duygulardır (Goleman, 2000: 7).

Duygusal zekâ için, iyi iletişim kurabilme, bireyler arasında iyi ilişkiler kurabilme ve bunun devamlılığını sağlayabilme, takım oluşturabilme ve bu takımı yönetebilme vazgeçilmez özelliklerdendir. Bu yüzden duygusal zekânın alt kümesi konumunda olan sosyal beceriye sahip bireyler örgütler için önemli bir yere sahip olabilmektedir.

1.13. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ kavramı üzerinde araştırmalar yapan modeller geliştirenler Mayer'le Salovey, Cooper'la Sawaf, Bar - On ve Golemandır.

1.13.1. Mayer ve Salovey Yetenek Modeli

Duygusal Zekâ kavramını bilimsel bir model olarak ilk kez ortaya atan Mayer ve Salovey'in dört yeterlilikten oluşan modeli şöyledir (Mayer ve Salovey, 1997: 6):

a.Duyguyu Algılamak: Duygusal zekâ bu ilk aşama olmadan başlayamaz. Eğer bir kişi kötü bir duyguyu her hissettiğinde dikkatini başka bir şeye veriyorsa, bu kişi duygularla ilgili nerdeyse hiçbir şey öğrenemeyecektir. Duyguyu algılamak yüz ve beden ifadelerinde duyguyu tanıma yeteneğidir. Duygunun, yüz, ses ve diğer iletişim kanallarıyla ifade edilmesini ve yorumlanmasını içermektedir.

b.Duyguyla, Düşünceyi Desteklemek: Duygu ve düşünce arasındaki ilişkiyi bilmek, bireyin kararlarını yönlendirmesinde kullanılabilir. Problem çözme tekniklerinden bazıları, duyguların kullanılmasıyla uygulanabilmektedir. Bir başka deyişle; duyguların bilişsel sisteme nasıl girdiği ve düşünceyi desteklemek için bilişi nasıl değiştirdiği üzerine durulur. Bu gibi değişiklikler, bilişsel sistemi olayları farklı açılardan görüntülemeye zorlamaktadır. Örneğin, bireyin bakış açısının şüphecilik ve iyimserlik arasında geliş gidiş yapması, bireyin farklı biręok bakış açısını görmesini sağlar ve sonuç olarak bir problem hakkında daha derin ve aynı zamanda daha yaratıcı bir şekilde düşünmesini sağlar.

c.Duyguyu Kavramak: Duyguların algılanıp, anlamlandırıldıktan sonra üçüncü boyut olan duyguları anlama ve analiz etme gelir. Duyguları analiz etmek, onların zaman içindeki eğilimlerinin farkında olabilmek ve sonuçlarını anlayabilmektir.

d.Duyguyu Yönetmek: Bu yetenek, kişiliğin dayandığı husustur. Çünkü duygular, bireyin amaçları, kendini tanıması ve bilmesi ve sosyal farkındalığı bağlamında yönetilmektedir. Bireyler yetişkin olmaya başladıkları yaşlara geldiklerinde, soğukkanlı olmayı başarmak ve kendini rahatlatmak gibi duyguları yönetmekle ilgili yeteneklerinin çoğunu geliştirmiş olmaktadır (Mayer, vd., 1997: 215).

1.13.2. Bar-On Modeli

Bar-On, duygusal zekâyı, bireyin kendisini ve başkalarını anlamasını, başkalarıyla ilişki kurmasını, içinde bulunduğu çevreye uyum sağlamasını ve o çevreyle baş edebilmesini sağlayan yetenekler olarak görmekte ve bu yeteneklerin bireyi

başarıya ulaştırdığını düşünmektedir. Bar-On'un modeli, kişinin kendinin farkında olması gibi zihinsel yeteneklerle, kişisel özgürlük, kendine saygı ve ruh hali gibi zihinsel yeteneklerden farklı görülen özellikleri kaynaştıran karma bir modeldir.

Bar-On'un 1997 yılındaki modeli, beş boyuttan oluşmaktadır. Bunlar (Çakar ve Arbak, 2004: 37):

- a. **Kişisel Boyut:** Kendine saygı, duyguların farkında olma, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kendini ifade edebilme yeteneklerinden oluşmaktadır.
- b. **Kişiler Arası Boyut:** Sosyal sorumluluklar, insanlarla ilişkiler, empati yeteneklerinden oluşmaktadır.
- c. **Uyumluluk:** Problem çözme, öznel ve nesnel farkındalık, esneklik yetenekleridir.
- d. **Stresle Başa Çıkabilme:** Tepkilerini kontrol edebilmek, strese tolerans gösterebilmektir.
- e. **Genel Ruh Durumu:** Mutluluk ve iyimserliktir.

Bar-On bu yetenekleri ölçebilmek için Duygusal Katsayı Envanteri'ni geliştirmiş ve bu envanterle kişilerin başarı potansiyelini ve IQ testlerinin ölçemediği yetenekleri ölçmeyi amaçlamıştır. Güvenilirlik ölçümlerini, 1985–1997 yılları arasında, Kanada, A.B.D, Almanya, Arjantini İsrail ve Güney Afrika'da yapmıştır. Bunun yanı sıra, bu envanterin, aynı anda çok farklı kavramları ölçmek gibi bir sakıncası olduğundan Bar-On, modelini 2000 yılında yeniden düzenlemiştir. Bu düzenlemeye göre, 1997 yılında beş boyutta incelediği yetenekleri, iki grupta toplamıştır.

- Duygusal ve Sosyal Zekânın Temel Unsurları, kendine saygı, duyguların farkında olma, kendini ifade edebilme, insanlarla ilişkiler, empati, problem çözme, öznel ve nesnel farkındalık, esneklik, tepkilerini kontrol edebilmek, strese tolerans yeteneklerinden oluşmaktadır.

- Duygusal ve Sosyal Zekâyı Harekete Geçiren Önemli Unsurlar, sosyal sorumluluk, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, mutluluk ve iyimserliktir (<http://eqi.org.htm>, 2015).

1.13.3. Cooper ve Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf'ın modeli, Bar-On'un modeli gibi zihinsel yetenekler ve bunların dışındaki bazı kavramları da içerdiğinden karma bir modeldir. Bu model,

duygusal zekâyı, örgüt ortamında inceleyerek, özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi üzerinde durmaktadır. Bu model dört yeterlilikten oluşmaktadır:

1. Duyguları Öğrenmek: Bireyin içindeki içsel gerçeği dinlemesi ve onunla uyumlu davranış sergilemesi olan duygusal dürüstlük, kendi enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması olan duygusal enerji, duyguları pratik olarak sezebilmesi olan pratik sezgi, duyguların verdiği mesajları algılaması olan duygusal geri bildirim dayanmaktadır.

2. Duygusal Zindelik: Bu yapıtaşının oluşması için, kişinin duygusal açıdan özvarlığına, oluşturduğu güven alanı olan güven çemberine, hoşnutsuzlukların yapıcı bilgi ve eylem kaynağına dönüştürülmesi olan yapıcı hoşnutsuzluğa, esneklik ve yenilenmeye ihtiyacı vardır.

3. Duygusal Derinlik: Üçüncü boyut olan duygusal derinlik, bireyin kendine has kapasitesini ve amaçlarını bilmesi ve bunlara kendini adanması, dürüstlüğü yaşaması ve insanlar üzerinde yetkisi olmadan etki uyandırması anlamına gelmektedir (Çakar ve Arbak, 2004: 39-41).

4. Duygusal Simya: Simya, “değerinin az olduğu düşünülen bir maddeyi, daha değerli bir şey haline dönüştürme işlemi ya da gücü” olarak tanımlanabilir. Duygusal simya, bireyin geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanı isteğine göre beyinde canlandırması olarak ifade edilen düşünsel zaman değişimi, fırsatları sezme, geleceği oluşturmak ve sezgisel akışı içermektedir. Sezgiler, belli olmayan hallerde karar vermeye ve başkalarının göremediğini görmeye yardımcı olmaktadır. Sezgisel akış kavramı ise, kişinin, başkalarının göremediği fırsatları değerlendirip, minimum çabayla maksimum işi yapma ve bunu yaparken de farkında olmadığı bir verimlilik elde etme durumudur (Cooper ve Sawaf, 2000: 285-288).

1.13.4. Goleman Modeli

Goleman’ın modeli, Mayer ve Salovey’in modelinden yola çıkıp, bunu geliştirerek, duygusal zekânın; bireyin kendi hislerini tanımak, başkalarının hislerini tanımak, kendi kendini motive etmek, içindeki duyguları ve ilişkilerdeki duyguları iyi yönetmek yeteneklerinden oluştuğunu göstermektedir

Goleman’ın Duygusal Zekâ Modelini kişisel yeterlilik ve sosyal yeterlilik olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Bunlar (Çakar ve Arbak, 2004: 41):

a.Kişisel Yeterlilik

Öz bilinç, kendi duygularını tanımak olan duygusal bilinç, kendi güçlü yönlerini ve sınırlarını bilmek olan öz değerlendirme, kendi yetenek ve değerlerini bilmek olan özgüvenden oluşmaktadır.

Kendini Yönlendirme, olumsuz dürtüleri ve duyguları kontrol etmek olan özdenetim, yaptıklarının sorumluluğunu üstlenmek olan vicdanlılık, doğruluk ve dürüstlüğü korumak olan güvenilirlik, yeni fikirlere ve bilgilere açık olmak anlamında yenilikçilik ve değişime karşı esneklik anlamında uyumluluktan oluşmaktadır.

Motivasyon, mükemmellik standardını yakalama ve yükseltme olan başarıma dürtüsü, grup veya kuruluşun amaçlarını benimsemek olan bağlılık, engeller ve yenilgilerden yılmamak olan iyimserlik, fırsatları değerlendirmek olan inisiyatiften oluşmaktadır (Goleman, 2000: 38).

b.Sosyal Yeterlilik

Empati, başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezmek, sorunlarıyla ilgilenmek olan başkalarını anlama yeteneği, müşteri ihtiyaçları önceden fark etmek ve karşılamak olan hizmete yönelik olma yeteneği, başkalarının gelişim ihtiyaçlarını sezmek olan başkalarını geliştirme yeteneği, farklı insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmak olan çeşitlilikten yararlanma yeteneği, bir grubun güç ilişkilerini ve duygusal akımlarını okumak olan politik bilinçten oluşmaktadır.

Sosyal beceriler, etkili ikna taktikleri kullanmak olan etki, açık olarak dinlemek ve inandırıcı mesaj verme olan iletişim, ortak hedeflere ulaşmak için sinerji yaratmak olan ekip yetileri, amaca hizmet edebilecek ilişkiler geliştirmek olan bağ kurmak, değişimi başlatmak veya yönetmek olan değişim katalizörlüğü anlaşmazlıklarda uzlaşma sağlamak olan çatışma yönetimi, hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmak olan işbirliği ve bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermek olan liderlikten oluşmaktadır (Goleman, 2000: 39).

1.14. Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki

Duygusal zekâ bireyin kendi duygularının farkında olarak, yaşamını sürdürdüğü çevresindeki insanların duygularını tanınması ve bunları etkin biçimde düzenleyerek kendi lehinde yönetme ve kullanma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Eren 2012: 348).

Günümüzde bireylerin hem iş hem de özel hayatlarında, çevrelerindeki bireylerle kurdukları ilişkilerde, duygusal zekâya sahip olmalarının ve bunu etkili bir şekilde kullanabilmelerinin önemi daha çok vurgulanmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, kendilerini tanıyan ve ihtiyaçlarını bilen, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan, duygularını kontrol etmeyi başarabilen ve etkili ilişkiler kurabilen bireylerdir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, çalışma yaşamında duygusal zekâsı düşük olanlara göre daha başarılıdırlar. Günümüz örgütleri için de artık çalışanların yalnızca IQ (bilişsel zekâ) düzeylerinin yüksek olması yeterli olmamakta, başarının sağlanmasında çalışanların belirli bir düzeyde duygusal zekâya da sahip olmaları gerekmektedir. Müşterilerin zevkleri, istekleri ve yaşam tarzları sürekli değişmekte ve onların beklentilerini karşılayabilecek beceriye sahip, yani duygusal zekâsı yüksek çalışanların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan ve Demiral 2007: 209).

Duygusal emek kavramını, literatürde ilk kez, bir sosyolog olan Arlie Russell Hochschild tarafından kullanılmıştır. 1983 yılında yayımlanan “Yönetilen Kalp” adlı kitabında, hizmetler sektörünün yükselişe geçmesi ve bunun da müşteri ile daha fazla birebir ilişki kurulmasını zorunlu kılmasıyla, müşteri memnuniyetinin daha üst düzeylere çıkarılması için, yönetim sürecinde duygulara özel bir önem verilmeye başlandığını ve hatta bu süreçte duyguların ücret karşılığı alınıp satılan birer mala dönüştürüldüğünü iddia etmiştir (Hochschild, 1983:118-119). Duygu yönetimi bir ücret karşılığı yapıldığında duygusal emek adını alır. Hochschild başka bir çalışmasında duygusal emeği, “işin gerektirdiği doğru duyguları hissetmek için çaba gösterme işi” olarak ifade etmektedir (Hochschild, 1990: 118). Duygusal emek kişilerarası ilişkiler süresince örgüt tarafından istenen duyguların sergilenmesini zorunlu kılar (Morris ve Feldman, 1996: 987) ve bireyler duygusal gösterimlerini, çalışırken üstlendikleri rollerine has örgütsel beklentileri yerine getirmek için düzenlediklerinde, duygusal emek sergilemiş olurlar (Brotheridge ve Lee, 2003: 365).

Duygusal emek çalışanların, duygularını düzenleyerek, dışarıdan gözlemlenecek mimik ve beden hareketleriyle karşı tarafa yansıtılmaları olarak tanımlanmıştır (Savaş, 2012: 43).

Ashforth ve Humphrey duygusal emeği, duyguyu sergileme davranışı olarak tanımlamıştır. Buna göre, duygusal emek, çalışanların gözlemlenebilir davranışlar meydana getirme sürecidir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90).

Duygusal zekânın, duygusal emek gerektiren işlerde çalışanlara sağlayacağı birçok katkı vardır. Öncelikle, duygusal zekâsı yüksek bireylerin karşı tarafın duygularını anlayabilme ve düşüncelerini yönlendirebilme yetenekleri dolayısıyla müşteri ilişkileri konusunda daha başarılı olacaklarını düşünmek yanlış olmayacaktır. Duygusal emek, bireylerin çalışma yaşamlarının bir parçası olarak duygularını kullanıma sunmalarını gerektiren bir süreçtir. Bunu ne derece ustalıkla yaptıkları ise iş sonuçları üzerinde etkili olmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bir birey, mevcut duygusal durumunu işinin gerektirdiği forma kolayca sokabilme yeteneğine sahiptir (Grewal ve Salovey, 2005: 282). Duygusal zekâsı gelişmiş bir kişinin duygularını yönetme sürecinde sergileyeceği duygusal emek kişinin duygu kaynaklı çatışmalarını yumuşatabilir.

Bireylerin tüm davranışlarını yönlendirmede, güzel değerleri temsil etmede, olumlu ilişki kurma ve iş yaşamında başarı için; sahip olunan duygusal zekâ sayesinde etkin ve doğru kullanacaktır. Diğer yandan durumun gerektirdiği duygusal davranışları uygun şekilde sergilemek için duygusal emeğe ihtiyacı vardır (Grandey; 2000: 96).

Durumun gerektirdiği duyguları, uygun bir şekilde ifade etme ve duygusal zekânın kullanımı sonucu oluşan duygusal emek özellikle hizmet sektörü için çok önemlidir (Baltaş, 2005: 227). Hizmet sektöründe küresel rekabetin getirdiği toplam kalite anlayışında koşulsuz müşteri memnuniyeti kilit rol oynamaktadır. Öğretmen, hemşire ve çağrı merkezi çalışanları gibi insanlarla doğrudan ilişkili hizmet sektöründe çalışanlar müşteri memnuniyetinden doğrudan sorumlu tutulmaktadır (Dollard, vd., 2003: 84).

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBING)

2.1. Psikolojik Yıldırma Kavramının Tanımı

Psikolojik yıldırma, “mob” kökünden gelmekte ve İngilizce’ de “mobbing” olarak kullanılmaktadır. Kararsız kalabalık ve şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar barındıran “mobbing” kelimesi Latince “mobile vulgus” sözcüğünden türetilmiştir. İngilizce’ de “mob” fiili bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek gibi anlamlar barındırmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 19). Türkçe’de ise, bir eylem biçimi olarak “mobbing” sözcüğü, psikolojik şiddet, baskı, psikolojik terör, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme, bezdiri, kuşatma, topluca saldırma, rahatsız etme gibi anlamlarına karşılık gelmektedir (Guralnik, 1970: 870).

Psikolojik yıldırma kavramı, ilk olarak, 1960’larda hayvan davranışlarını inceleyen etholog Konrad Lorenz tarafından, bazı hayvan davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır. Daha sonraları, çocukların okullarda birbirlerine karşı davranışlarını inceleyen İsveçli Doktor Heinemann da aynı terimi “bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı davranışlarını” açıklamak amacıyla 1972 yılında kullanmıştır (Davenport vd., 2003: 3).

1980’lerin başlarında Alman endüstri psikoloğu ve tıp bilimcisi Dr. Heinz Leymann işyerinde psikolojik yıldırma sözcüğünü ilk kez tanımlayan kişidir. Psikolojik yıldırma, sistematik olarak bir veya birkaç birey tarafından ahlaki olmayan davranışlarla beraber, sistematik olarak yapılan psikolojik terör olarak ifade etmiştir. Böyle davranılarak birey savunmasız ve çaresiz bırakılmaya zorlanmaktadır (Leymann,1996: 168). İş hayatında psikolojik yıldırma kavramını da ilk kez 1984 yılında İsveç’te “İş hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu bir raporun içinde Dr. Leymann öne sürmüştür (Özdemir ve Açıkgöz, 2007: 912).

1976’da Amerika’da psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, işyerinde psikolojik yıldırma kavramını açıklayan “Taciz Edilmiş Çalışan” isimli kitabı yazmış ve bu kitapta daha çok bir çalışanın günlük hayatındaki zorlukların oluşturduğu stres üzerinde yoğunlaşmıştır. 1983’te üç ergenlik çağındaki gençlerin intihar etmeleri üzerine, Norveç’te kapsamlı bir araştırma yapılmış ve araştırmada okullardaki zorbalık ve psikolojik yıldırma maruz kalan bireylerin durumları ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve bu çalışmada olguyu tanımlamak için zorbalık anlamına gelen “bullying” terimi kullanılmıştır. 1988 yılında BBC’de yaptığı programlarla İngiliz gazeteci Andrea

Adams bu olguya kamuoyunun dikkatini çekmeyi başaran ilk isimdir. 1992’de “İşyerinde Zorbalık: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir?” isimli kitabını çıkarmıştır (Özkul ve Çarıkçı, 2010: 486). Adams, zorbalık kavramını sürekli kusur bulma ve bireyleri küçük düşürme gibi manalarda kullanmıştır. 1997’de zorbalığa maruz kalan kurbanlara yardım amacıyla “The Andrea Adams Trust” adlı ilk kez siyasi olmayan ve kar gütmeyen işyerlerinde bullying/zorbalık olarak adlandırılan davranışlar kapsamındaki araştırmalar yapan bir örgüt olma özelliği taşımaktadır (İlhan, 2010: 1180).

1976’da Amerikalı bir psikiyatrist olan Carroll Brodsky, 1000 çalışanın tazminat iddialarıyla ilgili olarak Nevada ve Kaliforniya’da yaptığı görüşmeler sonucu, “ Taciz Edilen Çalışan” isimli psikolojik yıldırma ile ilgili öncü çalışmalardan olan kitabını yayımlamıştır. Brodsky’nin çalışması 1990’ların başlarında tekrar gözden geçirilmiş, fakat o tarihlerde konuyla daha çok İngiltere’de ilgilenildiği için çalışma başlangıç safhalarında kalmıştır (Sandvik, 2006: 5-6). Brodsky bu kavramı çalışmasında “bir bireyin başka bir bireyi sürekli ve tekrarlayan bir biçimde eziyet etmesi, yıpratması, hayal kırıklığına uğratması çabaları” şeklinde tanımlamıştır. Brodsky’e göre bu yapılan davranışlar, karşıdaki bireyi sürekli bir şekilde tahrik eder, baskı altına alır, korkutur, sindirir ya da rahatsızlık verir. Brodsky, pek çok olayı incelemesine rağmen psikolojik yıldırma’yı tek bir modelle tarif edememiştir (Rayner ve Hoel, 1997: 4).

Psikolojik yıldırma davranışları iş ortamındaki çalışanlara üstleri, astları veya eşit konumda bulunan çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, şiddet, hor görme, tehdit gibi davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Leymann’a göre bir davranışın psikolojik yıldırma sayılması için bu davranışın, en az haftada bir kere toplamda 6 ay gibi bir süreye yayılması hatta bu süreyi geçmesi gerekmektedir (Leymann, 1996: 168).

Genel olarak en az iki tip psikolojik yıldırma vardır. Biri hassas/duyarlı psikolojik yıldırma, diğeri ise stratejik psikolojik yıldırma. Duyarlı psikolojik yıldırmada, olaylar iki birey arasında meydana gelmektedir. Sıklıkla amir ve çalışan arasında olmakla beraber aynı zamanda çalışanların kendi aralarında olabilmektedir. Stratejik psikolojik yıldırmada ise; örgüt kendisine yeteri kadar fayda sağlamadığını düşündüğü kişiyi kasıtlı olarak iş performansını arttırmak bahanesiyle çalışanlarına yaptığı ya da bunu teşvik ettiği psikolojik yıldırma tipidir. Stratejik psikolojik yıldırma özellikle özel sektörlerde daha çok görülmektedir. Çünkü işten çıkarmak istediği

çalışana bu tip psikolojik yıldırma uygulayarak işten istifaya zorlamak istemekte ve böylece tazminat yükümlülüğünden kurtulmak istemektedir (Campo ve Fattorini, 2007: 38).

Psikolojik yıldırmada belirgin ve net olan saldırganın bilinçli bir şekilde yapacağı psikolojik yıldırma davranışlarını tasarlayarak uygulamaya koymasındır. Psikolojik yıldırma yapan birey art niyetli ve bilinçli olarak işyerindeki çalışanlara yaklaşıp zarar verici davranışlarda bulunur. Haksız ve art niyetli bir çaba sarf ederek mesaisinin neredeyse tamamına yakın bir süreyi bu tip davranışları tasarlayarak geçirir (Sheehan, 2004: 4).

Psikolojik yıldırmanın önemli özelliğinden biri de ayrımcılığın olmasıdır. Bir birey ya da bir gruba karşı olumsuz yönde farklı davranışlarda davranma söz konusudur. Adaletsiz bir şekilde bir birey ya da bir gruba karşı cephe alınmakta bu da örgüt içerisindeki tüm bireyler arasında huzursuzluk, uyumsuzluk ve de ayrımcılık meydana getirmektedir. Örgüt içerisinde oluşan bu durum gergin bir savaş ortamı oluşturmaktadır ve düşmanca tavırlarla beraber fiziksel ve psikolojik yıldırma ortamı oluşmaktadır (Zukauskas ve Vveinhardt, 2009: 104). Bu bağlamda psikolojik yıldırma davranışları; mağdura gözdağı vererek, iftira atarak, mağduru sindirerek, sosyal hayattan dışlayarak ve fiziksel şiddet uygulayarak kendini göstermektedir (Fisher ve Judith, 2008: 14).

Psikolojik yıldırma vakası bireyler arasındaki güç farklılığının bir sonucudur. Yani, psikolojik yıldırmaya maruz kalan birey yaşadığı olaylar karşısında kendini savunamayacak kadar güçsüz hissetmektedir. Bu sebeple psikolojik yıldırma, “belli bir süreci kapsayan ve bu süreçte mağdurun kendini savunmasını güçleştiren olumsuz davranışlar” olarak da ifade edilmektedir (Einarsen, 1994: 383). Bu güç farklılıkları psikolojik yıldırma uygulayan bireye psikolojik yıldırma sürecinde daha güçlü bir pozisyon kazandırır ya da çevresindeki bireyleri daha kolay etki altına almasını sağlar. Bu sebeple psikolojik yıldırma tanımlarında taraflar arasındaki güç farklılıklarının olduğu özellikle vurgulanmaktadır (Keashly ve Jagatic, 2003: 233-268). Yapılan araştırmalar, psikolojik yıldırma mağdurlarının daha çok örgütlerde alt statülerde çalışanlar olduklarını ortaya koymuştur (Comer ve Vega, 2005: 101-109). Bu özellikler dikkate alındığında psikolojik yıldırma; taraflar arasında güç farklılığının belirginleştiği ortamlarda, bilinçli olarak alay etme, kızdırma, hakaret etme, taciz etme, çalışmanı sosyal olarak dışlama veya çalışanın yaptığı işi olumsuz etkileme olarak ifade edilmektedir (Hauge vd., 2007: 222).

Psikolojik yıldırma olaylarının farklı ülkelerde yaşanma ve yorumlanma biçiminin farklılaşabilmesi sebebiyle psikolojik yıldırma kavramına karşılık gelebilecek tek ve evrensel bir tanım üzerinde fikir birliğine henüz varılamadığı görülmektedir. Genel olarak bakıldığında psikolojik yıldırmanın, çalışanın çalışma koşullarını olumsuz etkileyen taciz edici, aşağılayıcı ve sosyal ortamdan dışlayıcı davranışlar olarak tanımlandığı ve bir olayın psikolojik yıldırma olarak değerlendirilebilmesi için belirli bir zaman dilimi boyunca tekrarlayan sıklıkta olması gerektiği üzerinde durulduğu görülmektedir. Ayrıca iş ortamında yaşanan her çatışma durumu, psikolojik yıldırma olarak nitelendirilmemelidir. Çünkü psikolojik yıldırmanın şiddeti gittikçe artan bir süreci kapsar. Psikolojik yıldırma ile ilgili tanımlar genel olarak incelendiğinde çalışma ortamında gerçekleşen birtakım olumsuz olayların psikolojik yıldırma olarak değerlendirilebilmesi için şu hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Konaklı,2011: 17):

- Psikolojik yıldırma, psikolojik yıldırma maruz kalanların üzerinde olumsuz etkiler bırakması,
- Psikolojik yıldırma maruz kalanlara yönelik olumsuz davranışların belirli aralıklarla tekrarlanması ve belirli bir zaman dilimini kapsaması
- Olumsuz davranışların kasıtlı olarak yapılması
- Olumsuz veya düşmanca bir iş ortamının oluşturulması, psikolojik yıldırma maruz kalanların kendini savunamayacak kadar güçsüz hissetmesi ve taraflar arasında güç farklılığının artması

2.2. Psikolojik Yıldırma İle İlgili Kavramlar

2.2.1. Psikolojik Yıldırma ve Şiddet

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

Şiddet, Türk Dil Kurumuna göre; “Bir hareketin, bir gücün derecesi, yeğlilik, sertlik, Duygu veya davranışta aşırılık” olarak tanımlanmıştır.

Kaya (2010)’a göre Şiddet, cinayet, işkence, darbe, eylem, savaş, baskı, suç, terörizm vb. kavramları içeren fiillerin tamamıdır. Şiddet olayları ise; insanları sindirmek, korkutmak için oluşturulan olay ya da teşebbüsler olarak tanımlanmaktadır (Ünsal, 1996: 29-30). Şiddet, fiziksel şiddet olabileceği gibi psikolojik şiddet olarak ta

kendini gösterebilmektedir. Yani hakaret ve küçük düşürme şeklinde de olabilmektedir (Yaman, 2009: 17).

Dar anlamda şiddet, fiziksel şiddeti tanımlamaktadır. Geniş anlamda şiddet ise; insan üzerindeki fiziksel ve ruhsal etkileri sebebiyle, bir şekilde hissedilen şiddettir. Türkiye'nin de üyesi olduğu Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), işyeri şiddeti tanımını, sadece fiziksel şiddetle sınırlamayıp, bunun yanında pasif ve psikolojik şiddetleri de kapsayacak şekilde genişletmiştir. Yani şiddet, sadece kaba biçimi ile fiziksel nitelikte olmayıp, ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir. Şiddetin soyut biçimi olan psikolojik şiddet, fiziki şiddetten daha tehlikelidir ve birey üzerinde daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir. Bu bağlamda psikolojik şiddet de işyeri şiddeti listesinde yer almaktadır (www.turkishweekly.net, 2015).

Psikolojik şiddet, şiddetin örgüt içerisinde yani iş ortamında en hızlı büyüyen şiddet şeklidir. Psikolojik şiddette, saldırganın iş ortamında, bir işi daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya gruba yönelik çalışma hayatını zorlaştıracak davranışlar göstermesi söz konusudur (Tınaz, 2008: 45-47).

Şiddet deyince fiziksel olarak bir şiddet akla gelse de şiddetin soyut hali olan psikolojik yıldırma ekonomik, siyasal ve psikolojik olmakla birlikte fiziksel şiddetten daha tehlikeli ve en önemlisi de bireyde daha kalıcı izler bırakabilmesidir. Birey yaşadığı psikolojik yıldırma sonrasında onun etkisinden kurtulmakta zorlanmakta hatta bazen hayatına kaldığı yerden devam etmekte güçlük çekmektedir. Kendisinde kalıcı rahatsızlıklar meydana getirebilmekte ve zaman zaman tıbbi yardım almak zorunda bırakabilmektedir.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda bu iki kavram arasındaki kesin farklılıklar ve sınırlar tam olarak belirlenememekle beraber, şiddetin daha genel bir kavram olduğu, şiddet kavramı psikolojik yıldırma kavramını bünyesinde barındırmakta olduğu görülmektedir.

2.2.2. Psikolojik Yıldırma ve Çatışma

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

Eğitim Terimleri Sözlüğüne göre çatışma; “Aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum ve

birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek ya da ereklerin yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu” olarak tanımlanmıştır.

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

Çatışma esnasında bireyler hem fizyolojik hem sosyo-psikolojik gereksinimlerinin giderilmesine engel olan tüm problemlerden kaynaklanan gerginlik yaşamaktadırlar. Her birey, farklı amaçlar taşıdığı için yaşanan olaylar karşısında davranış ve tutumları da farklı olabilmektedir. Bir bireyin amaç ve değerleri diğerlerinin amaç ve değerleri ile uyum göstermeyebilmektedir. Bireyler, farklı kültürlerde farklı tarzlarda yetiştikleri için duyguları, zevkleri hatta düşünceleri bile farklı olabilmekte ve buda farklı tarzda davranış gösterebilmektedir. Bu nedenle, bireyler çeşitli duygu, düşünce ve fikir ayrılığı yaşayabilmektedir ve bu da çatışmaya yol açabilmektedir (Eren, 2012: 543-551).

Çatışmada iletişimin önemi de yadsınamaz. İletişimin zayıf olmasından kaynaklanan yorumların kötü olması ve bu kötü yorumlar çatışma için ilk sinyallerin olduğu anlamına gelmektedir. Çatışma hemen hemen her ortamda kaçınılmazdır önemli olan normal dozda olup günlük yaşam için gerekli olan doz faydalı olabilirken aşırısı ise birey ve örgüt açısından sakıncalı olabilmektedir. Çatışmanın şiddetinin sürekli yükselmesi durumunda psikolojik yıldırma sürecinin de oluşmaya başladığı söylenebilir. Psikolojik yıldırma temelde iki yönden çatışmadan farklıdır. Birincisi psikolojik yıldırma ahlaki değildir. İkincisi ise çatışmanın zararlarının psikolojik yıldırmaya oranla daha az hasarlara yol açmasıdır (Tınaz, 2008: 33-37).

Leymann çatışma ve psikolojik yıldırma kavramlarının birbirinden farkının, olayın “ne olduğu” veya “nasıl olduğu” olmayıp; olayların sıklığı, süresi ve etkisiyle net bir şekilde ortaya çıkan psikolojik, psikosomatik ve patolojik sonuçlar olduğunu belirtmektedir (Tınaz, 2008: 37).

2.2.3. Psikolojik Yıldırma ve Cinsel Taciz

1976 yılında ABD’de bir psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, “Taciz Edilen Çalışan” isimli kitabında taciz kavramını; başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli

olarak yapılan teşebbüsler, kışkırtıcı davranışlar, ona baskı yapan, korkutan, yıldırın ya da onun rahatını bozan davranışlar göstermek manasında kullanmış olduğu için bu yönüyle taciz kavramı psikolojik yıldırma kavramıyla benzetilmektedir (Davenport vd. 2003: 4). Bununla beraber iş ortamında yaşanan her türlü olumsuz davranışları da cinsel taciz olarak ifade etmek yanlış olur cinsel taciz olabilmesi için davranışın iş ortamında ve iş ile ilgili bir ortamda meydana gelmesi davranışın cinsellikle, bireyin cinsiyetiyle ya da cinsellik çağrıştıran konularda olması ve bireyin rızası olmadan yapılması bireyin çalışma koşullarını veya çalışma ortamını etkilemesi ve süreklilik arz etmesi gerekmektedir. Bazen tek bir davranış cinsel taciz olarak görülebilmekte bazense tekrar ediyor olması cinsel taciz olarak görülmektedir (Yeşiltaş, 2005: 149).

İş ortamında cinsel taciz psikolojik yıldırma yapıldığı esnada da ortaya çıkabilmekte psikolojik yıldırma maruz kalan bireyler ahlak dışı davranışlara maruz kalmakla birlikte bir de cinsel tacize maruz kaldıklarında birey daha da zor anlar yaşamakta ve bunu atlatabilmesi ise daha da zorlaşmaktadır. Psikolojik yıldırma saldırganı kırıcı, hoş olmayan cinsel içerikli şakalar yaparak mağduru zor durumda bırakarak onu utandırarak onun onurunu kırıcı söz ve davranışlarda bulunmaktadır (Taşpınar ve Saylı, 2011: 3).

Cinsel taciz tanımı, kapsamı, oluşma nedenleri ve bireyler üzerindeki etkileri açısından psikolojik yıldırma olgusu ile benzerlikleri olan bir eylem gibi görülmektedir. Oysa aralarında ciddi farklılıklar vardır. Cinsel tacizin tarafları genellikle iki bireyden oluşurken, psikolojik yıldırma genelde bir grubun, hedef aldığı belli bir bireye karşı sistemli ve sürekli olarak uyguladığı ortak eylemlerdir. Cinsel taciz küçük boyutlu ve basit bir eylem çeşidi iken, psikolojik yıldırma uzun süreli uygulanan geniş bir eylemler yelpazesidir. İstenmeyen cinsel içerikli bir davranış bir kez uygulansa bile cinsel taciz olarak değerlendirilebilir. Psikolojik yıldırmanın varlığından söz edebilmek için ise belli bir davranış grubunun en az altı ay ve haftada bir kez tekrarlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Cinsel taciz mağdurlarının daha genel (örneğin kadınlar) ve heterojen bir topluluk olduğu, psikolojik yıldırma maruz kalan bireylerin ise daha belirgin kişilik özelliklerine sahip oldukları söylenmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 7-8).

2.2.4 Psikolojik Yıldırma ve Stres

Stres 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 halidir (Eren, 2012: 224).

Yaşanan stresle beraber depresyon, endişe ve fiziksel semptomlar meydana gelmekte ve bunların yaşanması bireye ayrıca bir stres oluşturmaktadır ve uzun dönemli stres uyaranlarına maruz kalmakta ve ciddi sağlık problemleri oluşturabilmektedir (Keser vd., 2009: 345-346).

Stresin yaşanması her zaman bireyde psikolojik yıldırmaya yol açmaz. İş ortamında çalışanların sinirlendiği, stresin zirveye çıktığı ve bu nedenle de kızgınlığın kötü sözlere dönüştüğü ve tartışmaların yaşandığı durumlar olabilir. Stresin psikolojik yıldırmaya neden olabilmesinden söz edebilmek için psikolojik yıldırmanın sistematik olarak tekrarlanması ve bir olaya değil bir bireye odaklanması kasıtlı ve uzun süre devam etmesi gerekmektedir (Laçiner, 2007: 1).

Stres kaynağına verilen tepkiler, zaman geçtikçe diğer stres kaynaklarını da ortaya çıkarır. Bu durumda stres kaynağı ve buna verilen tepkilerden kaynaklanan yeni stres kaynakları bir döngü meydana getirir. Birey, stres kaynağına tepki verirken elinde olmadan bir başka stres kaynağı meydana getirmiş olur. Böylece kısır bir döngü içinde mücadele eder. Psikolojik yıldırma da durum benzerdir. Hedef tepki verdikçe, saldırgan daha farklı olumsuz hareketlerde bulunur ve süreç devam eder. Bu açıdan bakıldığında psikolojik yıldırma stres kaynaklarının en uç noktasıdır. Psikolojik yıldırmanın diğer stres kaynaklarından farkı, mağdurun yıldırıcı hareketlere belirli bir süre boyunca, ısrarla maruz bırakılmasıdır (Toker, 2008: 69).

Hoel ve Salin (2003) yaptıkları çalışmaya göre, psikolojik yıldırma ve stres ilişkisini incelemişler ve şu sonuçlara ulaşmışlardır (Özler ve Mercan, 2009: 73-75):

- Çalışanların aşırı stresli ortamlarda yöneticilerle aralarında oluşan gerginlik yüzünden psikolojik yıldırma eylemleri olabilmektedir.
- Çalışanların kendilerini aşırı stresli hissetmeleri psikolojik yıldırmaya maruz kalmalarına ve hayal kırıklığı yaşamalarına neden olabilmektedir.
- Çalışanların aşırı stresli ortamlarda örgütsel normları bırakmaları nedeniyle psikolojik yıldırma meydana gelmektedir.

2.2.5. Psikolojik Yıldırma ve Zorbalık

Bullying (zorbalık) kavramı; İsveçli bilim adamı Peter Paul Heinemann'ın bir grup çocuğun çoğunlukla tek ve güçsüz bir çocuğa yönelik zarar verici eylemleri üzerindeki araştırmalarında 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 eylemlerine maruz bırakılmasını ifade etmek için kullanılmıştır. Zorbalıkta, tehdit ve fiziksel saldırı ön planda iken psikolojik yıldırmada buna daha az rastlanmakta ve zorbalıkta bir güç dengesizliği söz konusudur ve bu güç dengesizliği ciddi anlamda fiziksel zararlar verebilmektedir. Zorbalık yapılırken beraberinde kaba ve çirkin ifadeler bireyi psikolojik olarak ta çökertmektedir(www.mobbingturkiye.net, 2015).

Leymann 2011 yılında yaptığı çalışmasında psikolojik yıldırma ve zorbalık kavramlarını birbirinden ayırmıştır. Zorbalık kavramını daha çok okullardaki fiziksel saldırı davranışları olarak ifade ederken psikolojik yıldırmayı ise iş ortamındaki yetişkinler arasında yaşanan kötü davranışlar olarak ifade etmiştir (Leymann, 2011:2). Psikolojik yıldırmanın genellikle bir grup tarafından uygulandığı da söylenebilir. Yani bir birey daha çok amir, astına psikolojik yıldırma davranışında bulunsa da yanına diğer çalışanları da çekerek bir grup oluşturmakta ve böylece mağdurun iyice köşeye sıkışmasını sağlamaya çalışmaktadır. Zorbalık ise daha çok tek bir bireyden oluşur ve genelde tek başına hem fiziksel hem de psikolojik olarak karşı tarafı yıpratıcı hareketlerde bulunmaktadır (www.targetedindividuals.com, 2015).

2.3. Psikolojik Yıldırmanın Ortaya Çıkmasına Neden Olan Faktörler

Psikolojik yıldırmaya neden olan faktörler şu şekilde sıralanabilir(Can, 2007: 30):

- Psikolojik yıldırmayı uygulayanlar ile ilgili nedenler
- Psikolojik yıldırma mağduru ile ilgili nedenler
- Örgütsel nedenler
- Kültürel nedenler ve melez (kitle) kültür

2.3.1. Psikolojik Yıldırma Uygulayanlar İle İlgili Nedenler

Psikolojik yıldırmanın nedenlerini anlayabilmek için öncelikle psikolojik yıldırma uygulayanların kişilik özellikleri üzerinde durmak gerekir. Psikolojik yıldırma uygulayanların kişisel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

Narsisistik kişilik: “Gerçek” ten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini isteyen kimselerde görülen zihinsel bozukluk durumudur. Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar, psikolojik yıldırmanın asıl sebebidir. Psikolojik yıldırma uygulayan bireyler birine daha iyi çalıştığı, daha çok sevildiği için bu durumu hazmedemeyerek psikolojik yıldırma davranışlarında bulunabilir. Bu tip bireyler, performansları kendilerinden daha iyi ve daha üretken bir başkasıyla kıyaslanacağı düşüncesiyle, yetenekli olana karşı psikolojik yıldırma uygulamayı tek çare olarak görürler. Bu nedenle, basamakları kendi adımlarıyla çıkmak yerine, yukarıda olanları kendi seviyelerine çekmeye çalışırlar. Narsisist bireyler kendilerinin diğerlerinden çok daha önemli oldukları duygusu içindedirler. Gösterdikleri başarıları, becerileri abartıp, olağanüstü olarak görüp, çok değerli ve yüksek bir şahsiyet olarak bilinmeyi amaç edinirler. Kendilerini büyük bir güç, dahi, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak kabul ederler. Narsisist bireyler her zaman özel muamele görme beklentisi ile kendilerini “hukuk” ve “ahlak” ilkelerinin bile üzerinde görürler. Hiyerarşik kademelerde hızla yükselmek için her türlü ahlakdışı yöntemi benimser ve uygularlar. Bekledikleri saygı ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı acımasız ve başkaları narsisist kişiliğe sahip olan bir bireyi hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar (Davenport, 2003: 38).

Makyavelist Kişilik: Kendi amaçlarına ulaştıracak her türlü yolu meşru görme tutkusuna sahip bireylerdir ve bireylerin kendi menfaatleri için etrafındakileri aldatma, kandırma ve menfaatleri doğrultusunda kullanabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu özellikteki bireyler empati yoksunluğuna ve ahlaki olmayan bir bakış açısına sahip sadece kendi menfaatlerini gerçekleştirmeye odaklanan bireylerdir (Spain vd., 2014: 42). Ayrıca bu tip bireyler duygusal açıdan soğuk, etrafındaki bireyleri suçlama eğiliminde olan, kendi zayıf noktalarını saklayabilen ancak etrafındaki bireylerin zayıflıklarını ortaya çıkaran bireylerdir (Wai ve Tiliopoulos, 2012: 794). Makyavelistler, bireylerarası ilişkilerde dışadönük, samimi olmayan ve ikiyüzlü tutum ve davranış özelliğine sahiptirler (Carter vd., 2014: 58). Bu yüzden makyavelist

bireyler iş ve sosyal hayatlarında güç ve statü elde edebilmek için her türlü etik olmayan tutum ve davranışlar içerisine girebilmektedirler.

Psikopat Kişilik: Bu tipteki bireyler, soğukkanlı, bireylerarası ilişkileri kötüye kullanma eğilimi oldukça yüksek, empati yoksunu, endişe düzeyi düşük, macerayı seven, dürtülerine hâkim olamayan bireylerdir (Hodson vd., 2009: 686). Diğer bir deyişle, ben merkezli, acımasız, duygusuz ve etrafındakilerle kurduğu ilişkiyi kendi menfaati için kullanan, güvensiz ve düşüncesizce hareketler gösterebilmektedirler (Furtner vd., 2011: 371). Diğer taraftan bu bireyler narsisist ve makyavelist özellik gösterebilmekte yani kendilerini beğenen, genelde kendilerinden bahseden ve etrafındakilere muhalif olan bireylerdir. Psikopat bireylerin, öz-bilinç eksikliğine sahip olduğu, suçluluk, utanç gibi duyguları pek fazla önemsemedikleri ifade edilmektedir. Bu bireyler toplumda kendi istek ve ihtiyacını karşılamak için gönüllerince davranır ve yaşarlar (Spain vd., 2014: 43).

Benmerkezcilik, bireyin kendisini evrenin merkezi yapma eğilimi olarak ifade edilebilir. Bir bencillik durumu olmayıp, kendiliğinden ve kayıtsız olarak meydana gelir. Oysa bencillik bilinçli bir çabadır. Bu tarz kişiler, bir astının iyi şöhretinden veya daha tecrübeli birinin kendisinin itibarını elinden alabileceği düşüncesiyle kendilerini tehdit altında görebilir. Sonuç olarak, insanları şiddete ve ezici davranışlara iten dürtünün özellikle tehdit altındaki benmerkezcilik duygusu olduğu ifade edilebilir (Davenport vd., 2003: 40-41).

Sadece kendisini merkeze alan bir anlayışla hayata yaklaşma ve kendi çıkarlarını garanti altına alma ve başkalarını yok sayma arzusu psikolojik yıldırma tavır ve davranışlarına uygun bir zemin hazırlamaktadırlar. Başkalarının davranışlarından sorumlu olma anlayışının yok olması ve “her koyun kendi bacağından asılır” veya “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” anlayışıyla ortak hassasiyet alanlarının yok olması ve böylece, psikolojik yıldırma mağdurlarının yalnız bırakılmasıyla psikolojik yıldırma aktörlerinin kurban sayıları giderek arttırılmaktadır.

Tehdit altında benmerkezcilik duygusuna sahip olan bireyler istemediği tutum ve davranışlar karşısında tepki verebilmekte ve bireyin şişirilmiş benlik duygusunun derecesine göre tepkisinin şiddeti artabilmektedir. Psikolojik yıldırma uygulayan şiddete veya kötü davranışları uygulamaya iten dürtülerden birinin tehdit altındaki benmerkezcilik duygusu olduğu söylenebilir (Tutar, 2004: 113).

Yönetimde liyakat kavramı, birbirine benzeyen iki farklı olguyu kapsar. Bunlardan birincisi, işe en uygun bireyin seçilmesidir. İkincisi ise, belli özellikleri olan bir personel sistemidir. Başka bir deyişle, bir göreve girişin ve hizmet içinde yükselişin; "işe uygunluk" ve "performans" ölçütüne bağlandığı, ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir. Bu anlamda, işe en uygun bireyin seçilmesi bakımından bilgi, görgü, kültür ve fiziksel beceri önem arz eden, rasyonel bir personel sisteminin kurulması amaçlanmalıdır (Can, 2007: 33).

Yöneticilerin de yönetsel liyakate sahip olması gerekir. Yöneticisi olduğu kuruluş ve ilgili kuruluşun faaliyet alanlarına ilişkin teknik, kavramsal, beşeri yetenek ve yönetsel yetenekten yoksun yöneticiler, çalıştıkları kuruluşun gelişimine katkıda bulunamazlar. Çünkü bu tarz yöneticiler, kuruluşların ekonomik ve sosyal yönlerden gelişimi için gerekli verimlilik, kalite, etkinlik geliştirme gibi stratejilerden yoksundurlar. Böyle olunca da, çalışanların geliştirdiği fikirleri değerlendirme yeteneğinden de yoksundurlar (Can, 2007: 33).

Özellikle yönetici kadroların yetersizliği ve sorun çözme kabiliyetinin yetersizliğinin neden olduğu karşılıklı güven duygusundaki eksiklik örgütlerde işbirliği ve işbirliğinin sağladığı imkânların yok olmasına neden olur. Sosyo-psikolojik bağlamda, toplumda oluşan karşılıklı güven eksikliğine bağlı olarak ortaya çıkan sosyal çözülme bireylerin yalnızlaşmasına, birbirlerinden kopmasına ve bunun sonucunda kendilerini çaresiz hissetmelerine neden olmaktadır (Eroğlu, 2014: 10).

Psikolojik yıldırma uygulayanların davranışlarının, hayata ve farklılıklara değer vermemelerinden, sahtekârlıklarından, şişirilmiş benlik algısından yani kendilerini büyük gösterme gereksinmelerinden kaynaklandığı ileri sürülür. Ayrıca psikolojik yıldırma uygulayanların kişiliği; aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi nitelikler ifade edilebilir (Davenport v.d., 2003: 38).

Yönetimin en önemli konularından birisi, güç ve otorite kavramlarıdır. Yöneticinin bulunduğu pozisyon otorite ile donatılmış olabilir. Fakat önemli olan yöneticinin bulunduğu pozisyonun otorite ile donatılmış olması kadar bu otoriteyi iyi kullanabilmesidir. Bu otoriteyi iyi kullanabilmenin bir göstergesi ise; bireyin astlarını, meslektaşlarını, rakiplerini vb. kişileri ne kadar etkilediğidir. Etkileme olayında ise, yöneticinin sahip olduğu gücün meşruiyeti ve haklılığı önemli bir rol oynar (Koçel, 2007: 407).

Buldukları konumu hak etmeyen ve buldukları yerin gerektirdiği liyakat ve ehliyetten yoksun olan otoriter yöneticilerin liderlik vasfına sahip olmaları zor olarak görülebilir. Çünkü onlar çalışanlarına, kendilerini kabul ettirmenin tek yolu olarak “yönetim gücünü” daha fazla kullanma ihtiyacı hissederler. Meşru ve haklı olmayan otoriter yöneticilerin sahip oldukları otorite ile baskıcı bir yönetim anlayışına sahip oldukları düşünülür.

2.3.2. Psikolojik Yıldırma Mağduru İle İlgili Nedenler

Psikolojik yıldırma mağdurlarıyla ilgili yapılan çalışmaların mağdurların genellikle dürüst, çalışkan, işbirliğine yatkın, 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 mesleki bağlılığı yüksek bireyler olduğunu göstermektedir. Psikolojik yıldırma mağdurlarının en belirgin ortak özellikleri ise, çalışılan mesleğe yüksek düzeyde bağlılık, işle özdeşleşme ve özgür bir karaktere sahip olmalarıdır (Özler ve Mercan, 2009: 22).

Mağdurların kişilik özellikleri hakkında yapılan araştırmalar incelendiğinde birbiriyle çelişkili hatta zıt ifadelere rastlamak da mümkündür. 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, şüpheli, sinirli, kıskırtıcı ve düşük özgüvene sahip kişiler olarak ifade etmiştir. Leymann (1996) ise psikolojik yıldırma ile kişilik ilişkilendirme çabalarına şiddetle karşı çıkmakta ve psikolojik yıldırmanın kişilik olarak herkesin başına gelebileceğini, psikolojik yıldırma mağdurlarının ayırt edici kişilik özelliklerine sahip olmadıklarını ifade etmiştir (Polat, 2013: 90). Çoğunluğun yeteneksiz ve tembel olduğu örgütlerde, yetenekli ve çalışkanlar yıldırılır. Çoğunluğun yetenekli ve çalışkan olduğu örgütlerde, yeteneksiz ve tembel olan yıldırılır.

Psikolojik yıldırmaya maruz kalanların çoğunun işini sevdikleri ve yaptıkları işe aşırı bağlı oldukları hatta işiyle özdeşleşen bireylerdir. Mesleğe bağlılıklarının yüksek olması nedeniyle, örgütlerinin sağlığını da önemsemektedirler. İş arkadaşları veya kıskanç yöneticiler, bu tip kişilerin başarılarından korktukları için onlardan kurtulmak

gerektiğini düşünmekte ve amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda psikolojik yıldırma davranışına girişebilmektedir (Tınaz, 2008: 105).

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

Yönetici yetersizliği ile yöneticinin liyakat ve ehliyeti düşük olduğu durumlarda psikolojik yıldırma maruz kalanların genel özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (www.isyerindemobbing.com, 2015) :

- İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
- İlişkileri pozitif ve çevresindekilerce sevilen,
- Yöneticilere kişilik yakın duymayan
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
- Dürüst ve güvenilir, mesleğe bağlı,
- Bağımsız ve yaratıcı,
- Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan,
- İşyerinde sessiz, iletişim kuramayan bireylere yönelik yıldırma davranışlarına yönelebilmektedir.

2.3.3. Örgütsel Nedenler

Psikolojik yıldırma, kamu veya özel her iş ortamında yaşanabilir. Ancak, örgütsel nedenler, psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasında ve devam etmesinde önemli bir faktördür. Bazı örgütler, psikolojik yıldırmanın yaşanmaması için çaba sarf ederken, bazıları ise, sürekli psikolojik yıldırma üretirler. Bu farklılığın nedeni, "örgütsel Kültür" den kaynaklanır (Tutar, 2004:102).

Bir örgütün kötü yönetilmesi, stresli bir çalışma ortamına sahip olması, işlerin rutin bir şekilde yürütülmesi, yöneticilerin tutarsız, yalancı ve etik olmayan davranışlarda bulunması, "örgütsel kültür" ün psikolojik yıldırma elverişli olduğunu gösterir (Tutar, 2004:102).

Vartia'nın (1996) psikolojik yıldırma maruz kalanların üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik yıldırma maruz kalanların %42'si zayıf yönetimi sorumlu tutmuştur.

Seigne (1998) psikolojik yıldırma maruz kalanların çalıştıkları işletmelerde otoriter bir yönetici tarafından yönetildiğini dile getirdiklerini belirtmektedir.

Leymann (1993), psikolojik yıldırma maruz kalanların yaptığı görüşmelerde, iş yerlerinde psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olan dört etmeden bahsetmektedir (Yaman, 2009: 30):

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

Psikolojik yıldırma yol açan örgütsel nedenlerin aşağıdaki etmenlerden kaynaklandığı söylenebilir (Davenport vd., 2003:47):

- Örgütün kötü yönetilmesi
- Yetki devretmeme düşüncesi
- Stresli işyeri
- Monoton işyeri
- Yöneticilerin psikolojik yıldırmanın olduğuna inanmaması ve psikolojik yıldırmaı inkâr etmesi
- Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri gibi değişimlerin yapılması
- Örgütte değişim ve yeniliklerin yapılması

Örgütün Kötü Yönetilmesi: Psikolojik yıldırmanın belki de en önemli örgütsel nedenlerinden biri yönetimin yetersizliğidir. Örgütlerde, kötü yönetimden kaynaklanan çatışmalar abartılı bir hal alır, karşıt görüşler arasındaki rekabetin dozu artar ve her şeyden sorumlu tutulacak bir "günah keçisi" aranır.

Yapılan araştırmalar, hatalı personel seçimi ve işe alım süreci, dönemsel işçi alımı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan aşırı rekabet, psikolojik yıldırmanın işyerlerinde meydana gelmesinin mevcut yönetimden

kaynaklandığı göstermiştir. Örgütte disiplini sağladığı ve verimliliği arttırdığı fikri mevcut yönetim tarafından psikolojik yıldırma ile sağlandığı düşünülüyorsa bu kötü yönetimin var olduğuna işaret etmektedir (Can, 2007:36).

Örgütte psikolojik yıldırmaı oluşturan kötü yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Davenport vd., 2003:47):

- Aşırı hiyerarşik yapı,
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamaların azaltılması,
- Kapalı kapı politikası,
- Örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması,
- Örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi,
- Şikâyetlerin yönetim tarafından ciddiye alınmaması ya da örtbas edilmesi,
- Zayıf liderlik,
- Takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması,
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması.

Örgütlerde psikolojik yıldırma süreci, genellikle yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı meydana gelebilir. Kötü yönetime sahip örgütlerde genellikle iyi çalışanlar tasfiye edilirken, psikolojik yıldırma uygulayanlar örgütte kalmaya devam edebilir ve hatta terfi bile alması mümkün olabilir.

Yetki Devretmeme Düşüncesi: “Yetki”, başkalarının yaptıklarını, yapacaklarını yönlendirmeyi ve koordine etmeyi kapsar. “yetki devri” ise, yapılması gereken görevlerin aksamaması yerine getirilmesi için yetkinin bir başka bireye verilmesi, aktarılması veya eriştirilmesi olarak tanımlanabilir. Yetki devrinin üç yönü vardır (Can, 2007:37).

- Bir yönetici olarak yetkiyi astlara vermek,
- Bir yönetici olarak serbestçe anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yapmak için astlara gereken serbestliği tanımak,

- Bir ast olarak, anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevlerin yapılmasında yöneticilere sorumluluk duymak.

Örgütlerde yetki devri, karar verme sürecine ivme kazandırmanın yanında, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmede serbestlik sağlar, iş tatminini artırır, çalışanlara sorumluluk duygusu kazandırır (Can, 2007: 38-41).

Yöneticinin yetki devretmemesinde yatan nedenlerini; yöneticinin yönetsel kontrol alanlarını kaybetme korkusu, yöneticinin tek başına her şeyi herkesten daha iyi yapabileceğine inanması (her şeye muktedir yönetici efsanesi), yöneticinin astlarının yetkinliğinden korkması, yöneticinin kendine güvensizliği olarak sayılabilir. Yetki devretmemeye neden olan sebepler örgütte yaşanmaya başlamasıyla beraber psikolojik yıldırımda ortaya çıkmaya başlayacaktır. Çünkü yöneticinin sahip olduğu korkular onu yetki devredeceği bireye karşı kötü tutum ve davranış göstermesine yol açabilmektedir.

Stresli İşyeri: Stres, örgütlerde ve günlük yaşamda çok sık rastlanılan kavramlardan birisidir. Hemen hemen herkes stresle karşı karşıya kalabilir. "Stres", birey ile çevresindeki etkileşimden doğan ve genellikle kişinin sağlık şartlarını etkileyen gerginlik hissi olarak ifade edilebilir. İnsan vücudunun herhangi bir fiziksel veya psikolojik etkiye karşı verdiği tepkidir (Dinçer ve Fidan, 1996:322).

Örgüt ortamının sürekli stres içinde olması, örgütün her düzeyindeki bireyi psikolojik yıldırıma sürükleyebilir. Üst yöneticiler tarafından baskı altında tutulan diğer yöneticiler alt birimlerdeki bireylere karşı psikolojik yıldırma uygulayabilir. Aynı şekilde astlar da yöneticiler gibi stresleri nedeniyle sorumlu tuttıkları bireylere karşı adeta başkaldırarak yukarıya doğru gerçekleşen psikolojik yıldırma davranışlarına ortak olabilirler. Stres, genellikle bireylerin fazla iş yükünün altından kalkamamasından değil, psikolojik yıldırma uygulayan yöneticilerin manasız taleplerinden kaynaklanabilir (Can, 2007: 40).

Yoğun stresin yaşandığı örgütlerde, örgütlerde bulunan bireyler kendilerinden beklenenleri yerine getiremediği takdirde psikolojik yıldırıma maruz kalabilir. Yöneticiler kendilerinden bekleneni yapmayan çalışanlarına psikolojik yıldırma uygulayabilir. Ya da alt düzeyde çalışanlar, stresin nedeni olarak gördükleri üst düzeydeki bir yöneticiye uygulanan psikolojik yıldırmaı destekleyebilir (Davenport vd., 2003:48).

Yöneticilerin Psikolojik Yıldırmanın Olduğuna İnanmaması ve Psikolojik Yıldırmaı İnkâr Etmesi: Örgüt içindeki en önemli sorunlardan birisinin, sorunun var olduğunu kabul etmeme düşüncesidir. Aslında örgüt içinde bulunan her birey bir sorun olduğunun farkındadır fakat hiçbir birey sorunun ortaya çıkmasında gösterilebilecek yeteri kadar cesarete sahip değildir. Yetkileri üzerinde toplamış, psikolojik yıldırma davranışlarına göz yuman bir yöneticiye sorunlarla ilgili konuşmak zordur. Çünkü bu şekildeki bir yönetici, örgütü görmek istediği gibi algılar ve psikolojik yıldırmaı inkâr eder (Can, 2007: 43).

Örgütteki yöneticiler, psikolojik yıldırmaı görmezden gelip, göz yumduğunda ve hatta bu olayı desteklediğinde, psikolojik yıldırmaı maruz kalan birey, kendisini çaresiz hisseder. Üst yönetimin, psikolojik yıldırmanın olduğunu görmezden gelip inkâr etmesi, hatta teşvik etmesi psikolojik yıldırmanın şiddetinin artarak devam etmesine neden olur. Psikolojik yıldırma eğer üst yöneticiden kaynaklanıyorsa, bu durumda yöneticinin yanında bulunan yardımcıları psikolojik yıldırma alanını daha da genişleterek, psikolojik yıldırmaı maruz kalan bireye karşı sistemli, uzun süreli davranışlarda bulunur (Tutar, 2004: 10-90).

Psikolojik yıldırma bir örgüt stratejisi olarak uygulanıyorsa, insanlık ve ahlak açısından akla dahi gelmesi mümkün olmayan pek çok şey serbesttir. Gerçek anlamda bir zorba, bir saldırgan olan psikolojik yıldırma uygulayan birey, bu kez bireyin yıllardan beri hizmet ettiği, bağlandığı, belki de çoğu kez özdeşleştiği örgütün kendisidir (Tınaz, 2008:143-145).

Küçülme, Yeniden Yapılanma ve Şirket Evlilikleri Gibi Değişimlerin Yapılması: Örgütler de aynı insanlar gibi toplumsal çevre içinde doğar büyür ve çevreleri ile yakın ilişkiler kurup ve bunu devam ettirmek zorunda kalırlar. Çünkü bu sayede örgütler varlığını devam ettirebilme şansı elde ederler. Bu yüzden örgütlerin çevrelerinde yaşanan gelişmeleri ve değişimleri takip etmesi gerekliliğini mecburi kılar (Önal, 1998: 65).

"Değişim", planlı ve plansız bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan, başka bir duruma geçirilmesi olarak ifade edilebilir. "Organizasyondaki değişim" ise, organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut durumdan farklı bir duruma gelme olarak tanımlanabilir. Değişimin kaçınılmazlığını kullanarak sık ve manasız değişiklikler yapmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların kaybında bir araç olarak kullanmak. Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket

evlilikleri de örgütlerin karşı karşıya bulunduğu değişimlerdir. "Küçülme", örgütlerin rekabet gücünü arttırmak için başvurduğu bir değişim şeklidir. Bir organizasyonun küçülmesi, örgüt yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlı ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri azaltmasıdır(Koçel, 2007:331-510). Örgütlerin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç bireylerden meydana getirilmesi ve örgüt içinde istenmeyen bir bireyden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, örgüt yönetiminin uyguladığı bilinçli bir psikolojik yıldırma davranışı söz konusu olabilir. Örgütün hedeflerine ve amaçlarına uygun olmayan bireyden kurtulmak amacıyla, örgüt yöneticileri tarafından bilinçli ve katı şekilde uygulanan bir psikolojik yıldırma davranışları ortaya çıkmakla kalmaz yaşanmaya başlar. Bu tarz psikolojik yıldırma farklı şekillerde uygulansa da, örgütten uzaklaştırılması istenen bireyin etrafında genelde dayanılması güç, gergin bir atmosferin oluşturulmasına çalışılır. Katı davranışlar, azarlamalar ve gözdağı vermeler sık sık tekrarlanırken, ilk anda anlaşılması ve kanıtlanması çok zor sabotajlar da, zaman zaman üst yönetim tarafından gerçekleştirilir (Tınaz, 2008: 143).

Yeniden yapılanma veya reorganizasyon çalışmaları sonucunda çatışmalar ortaya çıkabilir. "Yeniden yapılanma", örgütlerin hızla değişen hayat şartlarına uyum sağlamak, rekabet ortamında hayatta kalmak, daha fazla kar elde etmek ve sürekli gelişme gösterebilmek için kendilerini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağıya tekrardan gözden geçirmesi ve buna uygun bir şekilde düzenlemesi olarak tanımlanabilir. Ancak, örgütte psikolojik yıldırma uygulayan birey veya bireyler kaldığı sürece yeniden yapılanma sonuçsuz kalabilir. Çünkü psikolojik yıldırma uygulayanlar yüzünden işlerinden ayrılmak zorunda kalan örgütte bulunan nitelikli elemanların yokluğu örgütte sinerji oluşmasını engeller (Tutar, 2004: 110).Bazı örgüt tiplerinde örgütte bulunan bireylerin kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlamak için psikolojik yıldırmaya başvurulması, benimsenen bir örgüt stratejisi olarak başlatılır (Tınaz, 2008: 147-148).

Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri örgütlerin yaşamlarında önemli kararları mecburi kılmayı gerektirir. Bunlar kaçınılmaz oldukları için, bazı kademelerin kaldırılmasını gerektirebilir. Bu iş düşünülmeden yapılırsa psikolojik yıldırmaya neden olabilir. Rekabetçi ortamda, kendi işini kaybetmekten korkanlar, buldukları pozisyonları için mücadele ederler. Bu nedenle, örgütte bulunanları yapılacak değişimlere hazırlamak, onlara yapılacak değişimler hakkında yardımcı olmak gerekir

(Davenport vd., 2003:49-50). Aksi takdirde, örgüt içerisinde değişimden kaynaklanan psikolojik yıldırma yaşanabilir.

Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yoğun teknoloji kullanımıyla birlikte değişim gerektiren süreçlere uyum sağlamada zorluk çeken birey, psikolojik olarak bir gerilim yaşayabilir. Teknolojideki rasyonellik, örgütte bulunan bireylerin kişisel bütünlüğünü bozarak yaratıcılıklarını engellerken; teknolojideki yapaylık, kişinin doğallığa yabancılaşmasına sebep olur (Tutar, 2004: 106).

2.3.4. Kültürel Nedenler ve Melez (Kitle) Kültürü

Yaşam tarzındaki değişimler, hukuk ve ahlak anlayışında aşınmalar, hızlı kültür değişimleri, örgütlerin sadece ekonomik güçlerinin artması, değerlere bağlılığın azalması gibi toplumda yaşanan değişimler sonucunda iş ortamları sosyal iklimle ilişkilendirildiğinde, değişen sosyal sistemin ve yeni yaşam değerlerinin davranış ile tutumları etkilediği görülmektedir. Artan sosyal bozulmanın örgüt içinde endişe ve belirsizliğe neden olduğu ve bunun da örgüt içi psikolojik yıldırma davranışlarını tetiklediği görülmektedir (www.mobbingturkiye.com, 2015).

Toplumların kaçınılmaz olarak geçirdikleri hızlı ve ani sosyal değişim, yoğun kentleşme ve özellikle de kitle iletişim araçlarının oynadığı önemli rol yüzünden modernleşme çabalarının zorunlu bir sonucu olarak "kitle" olgusu meydana gelmektedir. Meydana gelen bu kitlenin kendine has yaşam şekline de "kitle kültürü" denilmektedir (Howe, 1965: 496-503). Kitle kültürü özellikle 18. yüzyıl sonlarına doğru ve 19. yüzyıl başlarında ortaya çıkan sanayileşmeyle birlikte teknolojinin de etkisiyle ivme kazanan aşırı kentleşmenin bir ürünüdür. Sanayileşme ve teknolojinin getirdiği yeni imkânlar ve buluşlar her türlü teknolojik alet ve kitle iletişim araçlarının artması sonucunda toplumda büyük bir enformasyona neden olmuştur (Türkdoğan, 1988: 555). Bunun büyük enformasyon sonucunda hangi bilginin gerçek hangi bilginin yanlış ya da neyin iyi neyin kötü olduğu ayrımının yapılmasını dahi beceremeyen bir kitleye dönüştürmektedir.

Kitle kültürünün egemen insan tipini oluşturan davranış özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

Davranışlarda Sıradanlık Esastır: Kitle kültürü özelliği gösteren kişilerin, "bireysel" yönlerinin az gelişir ya da zamanla yaşadığı sıradanlık içerisinde yok olup gider. Yani kendine has tutum ve davranışları sergilemek yerine içinde bulunduğu

kalabalığın içerisinde kendini gizleyerek "sıradanlaşır" ve hayatını "herkese" ya da "yığınların" gidişatına bırakmanın kolaycılığına ve rahatlığına yönelir. Bunun sonucunda her bir kişi, sıradan ve hayatının içgüdüsel tepkilerine indirgenmiş bir "bencillik" duygusunun ve tutkusunun esiri olur. Kitle kültürü içinde yer alan kişilerin aşırı bencilliklerini tahrik ederek, onları sıradanlaştırmaktadır. Toplum içindeki "bireyselleşmiş" birey, bağımsız ve serbest rollere sahip olmakla beraber, diğer insanların hakları ve hukuku konusunda azami derecede önem göstermektedir. Fakat "bencilleşen" kişi, diğer insanların hakkını hukukunu hiçe sayarak sadece kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir. "Bencillik" , insanların sosyal ilişkilerini kopartır ve onları sıradanlaştırır. Bu bağlamda, kitle kültürü, sosyolojik anlamda "bireyselliği" öldürürken, genel bir "bencillik" tahrik etmesi ile toplumun daha fazla kitleleşmesine zemin hazırlar (Eroğlu, 2013: 204).

Aşırı Duygusalılık Yaygındır: Kitle kültüründe tutum ve davranışlarda rasyonelliğin az abartılmış duygu ve heyecanlar ise yüksek seviyededir. Ayrıca, içgüdülerin tetiklediği davranışların hâkim olduğu bir hayat sürdürme eğilimi güçlü ve yaygındır. Aklın yerini, büyük ölçüde duygu ve heyecanların almasıyla, rasyonel davranışlar yerine, genelde düşünülmeden gerçekleştirilen rastgele ve akla uygun olmayan davranışlar ikame edilmektedir. Kitle toplumunu oluşturan kişilerin, bireysel zekâ düzeyleri daha yüksek olsa bile, kitleyi meydana getiren kalabalıkların zekâ ortalamasını geçmeyen tutum ve davranışlar göstermektedirler (Türkdoğan 1988: 557).

Kişisel Sorumluluk ve İnisiatif Gelişmemiştir: Kitle kültürünün, geleneğin ve diğer toplumsal değerlerin insanlar üzerindeki etkilerini azaltmasına, geleneğin giderek bozulmasına, insanların giderek bencilleşmelerine ve çocuklaşmalarına kültürel ortam hazırlamıştır (Shils, 2002: 145-179). Kitle kültürü, kişiliğin oluşumu açısından son derece önemli olan, orta yaşlardan itibaren oluşmaya başlayan "olgunlaşma" sürecine çok büyük bir ket oluşturmaktadır. Kişiliğin çocukluk ve ergenlik dönemine ait hâkim davranış kalıpları, orta yaştan sonraki dönemde, yaşın biyolojik olarak ilerlemesine rağmen, etkisi altında olunan kitle kültürü yüzünden, yeterince olgunlaşma sağlanamamaktadır (Eroğlu, 2013: 206).

Kitle kültürü taşıyıcısı kişiler, kısmi ve yasal olarak temyiz kabiliyet ve gücüne sahip olsalar ve yaş olarak büyüseler bile, şahsiyet bakımından olgunlaşmaları gecikmekte ve yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden, kitle kültürü taşıyıcısı kişiler, yaşları,

mevkileri, statüleri ve rolleri ne olursa olsun, sanki küçük çocuklar ve ergenler gibi davranışlar sergilemektedir (Kurtkan, 1989: 206).

İletişimde Tutarsızlık ve İki Yüzlülük Egemendir: Etkili iletişim, iletişim sürecinin aktörlerinden "kaynağın" gönderdiği mesajın içeriğinin belirli bir "anlamla" yüklenmesi, buna karşılık "alıcı" veya "alıcılar" tarafından ise bu anlamların amaca ve niyete göre uygun bir biçimde anlaşılmasıdır. Ayrıca, kaynağın gönderdiği mesaja yüklenmiş bulunan "ötekilerden" beklenen davranışların da onlar tarafından sergilenmesidir (Erdoğan, 1991: 280-281). Kitle kültürü, bütün beşeri ve sosyal organizasyonların temel aktörü olan bireylerin etkili iletişim potansiyellerini bozarak, tutumlarda aşırı bir tutarsızlık ve hatta ikiyüzlülük yaşatarak insanların ve sosyal ilişkilerin "güvenilirlik" özelliğinin yok olmasına neden olur. Böylece, kitle kültürü içerisinde sosyal ilişkileri düzenleyen iletişim süreci, tam bir "yanılsamaya" dönüşmekte; insanların söylemleri ve davranışları çelişmekte, her şey bir gösterişe dönüşmekte, namuslu olmak yerine namusluymuş gibi görünmek, bilgili olmak yerine bilgiliymiş gibi görünmek şeklinde, "asıl kişiliklerin" gölgesi durumunda, yapay ya da yanılsatıcı bir kişilik meydana gelmektedir. Kitle kültürü, hayatın her alanında, "ikiyüzlülük" ve "tutarsızlıkları" arttırmaktadır (Topçu, 2004: 141).

Güçlü ve Egemen Olanlara Aşırı Bağlılık: Kitle kültürü gölgesi altında yaşayan toplumlarda, geleneksel hayat ile modernleşme süreçlerinin çelişmesinden doğan gerilim ve uyumsuzluklar sebebiyle çoğunlukla geleneksel bağlılıkların çözüldüğü ve modern süreçlerin yerleştirmeye çalıştığı bağlılıkların da tam olarak içselleştirilemediği görülmektedir. Bu bağlamda, kitle kültürü taşıyıcısı kişiler, kendi geleneksel bağlılıkların, ne de modern bağlılıkların yeterince tatmin edilememesiyle, toplumun önemli bir kesiminin, aidiyet ve bağlılık duyguları karşılık bulamamakta ve bu konuda toplum bir anlamda sığınacak liman aramaktadır. Kitle kültürü taşıyıcısı kişilerin bağlılık duygularında, ne bir geleneksel değer kaygısı ne de rasyonel düşünceye dayalı bir mantık dokusu bulunmaktadır. Kitle kültürü mensuplarının, içinde bulunmayı bilinçli olarak seçmelerinden çok bu kalabalıkların onları, kendi içlerine bir vakum gibi çekmelerinden ileri gelmektedir. Bunun nedeni görünür birçok unsur olabilir. Fakat yığınlaşma ve sürüleşmede değişmeyen ana faktör "kuvvet eksenidir". Kitle kültürü mensubu kişiler, bir anlamda mıknatısın etrafındaki demir tozları misali çekilmesi gibi güç ve egemenlik merkezlerine çekilirler. Kitleleri kendine doğru çeken bu güç ve çekim merkezinin ne derecede doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü, güzel ya da

çirkin olup olmadıkları çok önem arz etmemektedir. Çünkü kitle kültüründe, değer ölçülerinin içi boşaltılmıştır. Bu yüzden kitle kültürü kişilerinin "güç sahibi olmak adına", para, unvan, statü, mevki-makam, şöhret sahibi olmak için vazgeçmeyecekleri hiç bir değer yoktur. Eğer, kendileri bu güç ve egemenlik araçlarına sahip değillerse, bu güç ve egemenlik araçlarına sahip olanlara yakın olmak, onları desteklemek ve alkışlamak, kitle kültürü mensupları için ibadet derecesinde haz verici davranışlardır (Eroğlu, 2013: 209).

Bizatihi kitle kültürü, bir tür “yıldırma” ve baskı kültürüdür. Yani, insanların diğer canlılar gibi kuralsız, nizamsız, hukuksuz ve ahlaksız yaşamalarıdır.

Kitle kültürü güce tapınmaca eğilimleri başladığı için kuvvetli olanın zayıf olanı ezme tutkusunun destekler. Gücü yeten gücünün yettiğine, zincirleme baskı ve zulüm yapar. “Ar yılı değil, kâr yılı” anlayışıyla ahlaki ilke ve değerlerin yok olmasına olanak tanıyan, ahlaki değer ve standartların düşmesine göz yumanlardır. Psikolojik yıldırma tavır ve davranışlarının giderek artmasında en önemli faktörlerden birini ahlaki ilke ve değer kaybı oluşturmaktadır. Kapitalist liberal anlayış, aşırı kâr anlayışına dayalı verimliliği yükseltme yönünde baskı yapmakta ve bu baskıyla örgütte bulunanlar çok çalışmaya mecbur edilerek aşırı iş yüküyle psikolojik yıldırmaya maruz kalmaktadırlar. 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 psikolojik yıldırmayı tetiklemekte ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat meydana getirmektedir (Bayrak, 2001: 18-25).

2.4. Psikolojik Yıldırma Süreci

Psikolojik yıldırmaya birtakım aşamalarla ilerleyip psikolojik yıldırmaya sürecini meydana getirmekte ve devam etmektedir. Zaman ilerledikçe her aşama bir öncekinden daha ağır koşullar meydana getirmektedir. Sürecin hızlı bir biçimde ilerlemesi de psikolojik yıldırmaya maruz kalan mağduru içinden çıkılmaz bir yöne sürüklemektedir.

Leymann, psikolojik yıldırmaya süreci modeli Kuzey Avrupa ülkelerine uyan beş aşama olduğunu belirlemiştir. Bunlar (Davenport vd., 2003: 20):

1. Aşama: Çatışma veya Anlaşmazlık: Henüz psikolojik yıldırmaya olarak sayılmaz fakat psikolojik yıldırmaya dönüşebilir. Bir anlaşmazlık ile karakterize

edilmektedir. Bu aşamada psikolojik yıldırma maruz kalan mağdur henüz herhangi bir fizyolojik veya psikolojik rahatsızlık hissetmemektedir. Küçük bir tartışma veya herhangi bir konuda uzlaşma sağlanamaması söz konusudur. Bu aşamanın psikolojik yıldırma dönüşüp dönüşmeyeceğini zaman ve davranışların niteliği belirleyecektir. Bu aşamada her hangi bir çatışmanın tetiklenmesi, var olan bir çatışmanın alevlendirilmesi ve kışkırtılması sonucu psikolojik yıldırma oluşabilmektedir (Sürgevil, vd., 2009: 38).

2. Aşama: Saldırgan Davranışlar: Saldırgan davranışlar ve psikolojik saldırılar, psikolojik yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir. Bireyi yıpratıcı davranışlar kendini göstermeye başlamıştır. Psikolojik yıldırma maruz kalan mağdur taciz edilmekte ve sürekli rahatsız edici tavırlarla üstüne gidilmektedir.

3. Aşama: Yönetimin Katılımı: Yönetim ikinci aşamada doğrudan bulunmamışsa durumu yanlış yargılayarak, bu olumsuz döngüde yer almaktadırlar. Yönetim olayları tam olarak araştırıp, anlayamazsa yanlış anlamalar sonucu psikolojik yıldırma maruz kalan mağduru suçlu bulabilir. Özellikle psikolojik yıldırma uygulayanın yanında ona destek veren seyirci kitlesi de bulunuyorsa, elbirliği ile psikolojik yıldırma maruz kalan mağduru yönetime karşı hatalı konumuna düşürebilmektedir. Hatta psikolojik yıldırma maruz kalan mağdurun yapmadığı yanlışları yapmış gibi göstererek, yönetimi yanlış kararlar vermeye yöneltebilirler (Tınaz, 2008: 80).

4. Aşama: Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma: Bu aşama önemlidir, çünkü psikolojik yıldırma maruz kalan mağdur “zor veya akıl hastası” olarak damgalanmaktadır. Yönetimin yanlış yargılaması ayrıca sağlık uzmanları tarafından yanlış tanımlar da bu olumsuz döngüye ivme kazandırılabilen ve sonuçta örgütten çıkarılma veya zorunlu istifa söz konusu olmaktadır. Birey bu aşamada psikolojik destek ihtiyacı duyup, destek almak isteyebilir. Bu durumu fark eden örgütte bulunan diğer bireyler bu durumu psikolojik yıldırma maruz kalan mağdurun aleyhine kullanabilirler. Onun doktora gitmesini farklı yorumlayarak, hakkında dedikodu yapabilirler. Psikolojik destek için gittiği yerden de uzun hastalık izinleri verilerse bu durumda psikolojik yıldırma maruz kalan mağdur kötü sona doğru ilerlemeye devam edebilmektedir (Yavuz, 2007: 28).

5. Aşama: Çalışanın İşine Son Verme: Psikolojik yıldırma olaylarının psikolojik yıldırma maruz kalan mağdurun aleyhine yayılmasıyla birlikte artık birey

sona an be an yaklaşmaktadır demektir. Örgütte istenmeyen birey olarak ilan edilmiştir. Ne yazık ki örgütten çıkarılmasından sonra yeni bir iş bulma süreci de hiç kolay olmayacaktır. Örgütler yeni alacakları bireyin referanslarına bakarak ve bir önceki örgütlerinden bilgi alarak değerlendirmektedir (Leymann, 1990: 122).

Psikolojik yıldırma maruz kalan birey bu yaşadıklarının sarsıntısı sonucunda, travma sonrası stres bozukluğu gösterebilmektedir. İşten çıkarılmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik rahatsızlıklar devam etmekte ve hatta daha da artmaktadır. Bireyin dinlenmemesi, ona inanılmaması ya da inanmak istenmemesi sonucunda psikolojik yıldırma maruz kalan mağdur son noktaya gelmiştir. Yönetimin hiçbir çaba sarf etmemesi birçok yapılara göz yumması ve hatta bazı durumlarda psikolojik yıldırma teşvik etmesi bireyin çaresiz kalarak iş ortamından uzaklaşmasıyla son bulmaktadır.

Aslında tüm bu aşamaların gidişatını ve sırasını örgüt yönetimi değiştirebilmektedir. Yöneticiler, amirler her zaman örgüt içi ilişkiler konusunda tetikte olmalıdırlar. Herhangi bir çatışma zemininin oluşmasına karşılık, ortamı yumuşatmada örgüt yönetimi hazırlıklı olmalıdırlar. Bir bireyin diğerleri tarafından dışlandığını ya da kötü muameleye maruz kaldığını tespit etmekte geç kalmamalıdırlar. Olayların gidişatını takip ederek, psikolojik yıldırmanın varlığının olduğunu fark ederlerse psikolojik yıldırma maruz kalan mağduru koruyarak, onun istenmeyen birey olarak damgalanmasını önleyebilirler. Böylece; psikolojik yıldırma maruz kalan mağduru kaybetmemiş olacaktırlar. Verimli çalışan ve örgüt içerisindeki bireyini önemseyen örgütler, iş ortamında kimsenin psikolojik yıldırma maruz bırakılmasına izin vermezler (Guerrero, 2004: 482).

2.5. Psikolojik Yıldırma Tarafları

Psikolojik yıldırma temelde iki taraflı bir olgudur. İki taraf arasında meydana gelen bu etkileşimde taraflar kimi zaman iki kişi olabileceği gibi, kimi zaman da tek bir şahıs veya bir grup olabilmektedir. Bu süreçte taraflar; psikolojik yıldırma uygulayanlar ile psikolojik yıldırma maruz kalan kurbandır. Temelde iki tarafın bulunduğu bu yapıda üçüncü bir tarafı daha eklemek gerekir. Seyirciler olarak nitelendirdiğimiz bu üçüncü taraf, doğrudan sürece katılmasa da süreci etkilemektedir (Güngör, 2008:48; Tınaz, vd., 2008:36-51).

2.5.1. Psikolojik Yıldırma Uygulayanlar

Psikolojik yıldırma uygulayanlar genelde yönetim güçlerinden kaynaklı olarak yöneticiler, zaman zaman rekabet kaynaklı olarak çalışma arkadaşları, nadiren de astlardır. Her birey veya grubun psikolojik yıldırma olarak değerlendirebileceğimiz davranışlar sergilemesinin nedenleri, kişilik özellikleri ve hareket dinamiklerinin çok çeşitli olmasıdır. Kimileri kişilik özelliklerinden, kimileri kurumsal yapıdan, kimileri ise sosyal bir takım etkilerden ötürü psikolojik yıldırmada bulunmaktadır. Psikolojik yıldırmada bulunanlar, bu süreçte aktif olarak rol alan taraftır.

Namie, psikolojik yıldırmada bulunanlarla ilgili, kişilik özelliklerinden hareketle dört farklı profil belirlemiştir (Namie, 2002: 4):

1. Çığırkanlar: Klasik psikolojik yıldırma tiplerini yansıtır. Yaşadıkları ani duygu değişimleri ve önceden kestirilemeyen ani öfke nöbetleri ile iş ortamını olumsuz etkilerler. Çevresinde bulunanları kendisinden korkulması gerektiğine inandırmak için psikolojik yıldırmaya maruz kalan kurbanını topluluk önünde azarlar, eleştirir veya gülünç duruma düşürürler. Genellikle bulunduğu ortamda saldırgan davranışlar göstermektedir. Ayrıca psikolojik yıldırmanın sürdürülebilir olması için psikolojik yıldırma uygulayan bilinçli olarak hedefiyle yarattığı çatışma ortamını şiddetlendirmeye çabalamaktadır. Bu çabalar, çoğunlukla hedef alınan bireyin giderek yıpratılmasına kadar gitmektedir (<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iysskd/article>, 2015).

2. Sürekli eleştirmenler: Bu tip bireyler genellikle çalışma arkadaşları ve astlarının davranışlarında kusur arar ve bunları bireyler üzerinde bir baskı aracı olarak kullanırlar. Bunu yapmalarındaki asıl amaç, kendilerinin kusur ve eksiklerini gizlemeye çalışırlar. Sürekli eleştirmenler, kurbanlarının hatalarını hemen yüzlerine vurmazlar aksine bunları biriktirir ve zamanı geldiğinde herkesin önünde kurbanlarını küçük düşürmek için ortaya çıkarırlar. Davranışlarını çoğunlukla kapalı kapılar ardında gerçekleştirmelerine karşın, zaman zaman kurbanlarına topluluk içinde de saldırıda bulunabilirler(Güngör, 2008: 50-51).

3. İki başlı yılan: Bu tip bireyler farklı bir profil sergilerler. Bu bireyler hiyerarşik pozisyonlarda yukarı doğru çıkarken, aşağıdakilerin gelişimi ve ilerlemesini engellemek için bir takım planlar yaparlar. Bu tarz bireyler kurbanlarının sosyal imajını özellikle kendi imajlarını güçlendirecek biçimde karalamaya çalışırlar. İş ortamındaki dedikodular ve yapılan bilinçli çarpıtmalarla iş arkadaşlarını kurbanına karşı

kışkırtmaya ve kurbanı bir hedef haline getirmeye çalışırlar. Yaptığı propagandalar sonucunda hedef aldığı bireyin argümanlarına inanılmazken, bu bireyler herkesi kendisine inandırmakta oldukça başarılıdırlar yani ikna kabiliyeti de ortalamanın üzerinde olan kişilerdir (Namie, 2002: 4).

4. Kapıcılar: Bu tip bireyler ise, hedef aldıkları bireylerin başarısız olması için tüm zamanını ve enerjisini harcamaktan çekinmez. Kurbanın iş ortamında herkes tarafından başarısız olarak algılanması için her şeyi yapmaya hazırdır ve bu nedenle, kurbanın performansı konusunda her zaman bir şikâyeti vardır (<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusskd/article>, 2015).

Sonuç olarak, psikolojik yıldırma uygulamaya meyilli bireylerin saldırgan, takıntılı, kişisel çıkarlarını ön planda tutmaya eğilimli oldukları ve psikolojik şiddeti silah olarak kullanmayı tercih eden bir profil sergiledikleri görülmüştür. Psikolojik yıldırma uygulayanların herkesten daha başarılı olma isteklerini bir takıntı haline getirmiş olduklarından dolayçoğunlukla kişisel başarısızlık ve yetersizliklerini başkalarına zarar vererek gizlemeye çalıştıkları görülmektedir (Namie; 2002; 4).

2.5.2. Psikolojik Yıldırma Maruz Kalan Birey (Kurban)

Psikolojik yıldırma sürecinde kimi zaman etkin, kimi zaman da etkin olmayan bir unsur olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu durum kurbanların kişilik özelliklerinden ve davranışlarından kaynaklanmakla beraber, bazen de psikolojik yıldırmanın oluşum sürecinden kaynaklanabilmektedir. Psikolojik yıldırma bulunan birey ile kurbanın konumları, psikolojik yıldırmanın altında yatan nedenler ve ortaya çıkış şekline göre kurban etkin yani aktif veya etkin olmayan yani pasif olarak nitelendirilebilir. Temelde iki farklı kurban tipolojisinden bahsedilmektedir bunlar; zayıf kurbanlar ve provakatif kurbanlardır. Zayıf kurbanlar kişilik yapılarındaki bir takım zafiyetler sebebiyle psikolojik yıldırma hedef olurlar ve süreç içinde pasif bir rol alırlar. Provakatif kurbanlar ise, kişilik yapılarındaki bir takım unsurlar sebebiyle karşılarındakini tahrik ederek psikolojik yıldırmanın hedefi haline gelirler ve aslında bu kişiler süreç içinde aktif bir rol almaktadırlar.

Huber ise; konuya farklı bir açıdan yaklaşarak psikolojik yıldırma maruz kalanları genel olarak dört grupta toplamaktadır (Huber, 1994:24-25 akt: Güngör, M, 2008: 53):

1. Yalnız olanlar: Yalnız olan bireyler çalıştıkları ortamdaki baskın gruptan daha farklı özelliklere sahiptirler. Örneğin; sadece kadınların çalıştığı bir iş ortamında çalışmaya başlayan bir erkek veya tersi bir durum söz konusu olduğunda grubun o zamana kadarki homojen yapısı bozulduğundan dolayı, grup bu duruma tepki gösterir. Genellikle gruptan farklı ve yalnız olan bu bireyin, grubun o zamana kadarki uyumunu ve alışkanlıklarını değiştireceği düşüncesi hâkim bir düşünce olduğundan bu duruma tepki olarak yalnız olan bireye karşı psikolojik yıldırma uygulayabilirler.

2. Farklı olanlar: Bu durumda çalışma ortamının homojen bir yapısı bulunmasa da hedef alınan bireyin bir takım farklı özellikleri bulunmaktadır. Örnek olarak; engelliler, farklı bir etnik kökene veya dine mensup olanlar (Tınaz, 2008: 20).

3. Başarılı olanlar:önemli bir başarı gösterip yöneticisinin ya da doğrudan yönetimin övgüsünü kazanan bireyler hemen çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü zorluk, dedikodu ve oyunlar oynanarak bireyin çalışması sabote edilebilir. Bu yüzden bulunulan örgütte başarılı olan bireyler tüm tepkileri üzerlerine çekerler (Yavuz, 2007: 37).

4. Örgütte işe yeni başlayanlar: Örgütte bulunanlar arasında belli başlı gruplaşmalar mevcut ise, bireylerin bu gruplara kendini kabul ettirmesi en çok karşılaşılan problemlerden biridir. Bazen ise, psikolojik yıldırma gruba kabul edilmenin bir ön şartı ya da kabul edilmeden önce yerine getirilen bir ritüel halidir (Tınaz, 2008: 20). Örneğin; Türkiye’de “yandaş sendikaya mensup olmayanlar”

2.5.3. Seyirciler

Psikolojik yıldırma sürecindeki üçüncü taraf olan seyirciler, iş ortamında psikolojik yıldırma uygulayanlar ve kurban dışında kalan herkesi kapsamaktadır. Bu bireyler çalışma ortamında meydana gelen psikolojik yıldırma olgusunun farkına vardıkları andan itibaren seyirci olarak nitelendirilirler. Doğrudan doğruya psikolojik yıldırmanın içinde yer almamakla beraber, bu durumun farkında olduklarından bir şekilde psikolojik yıldırmaya katılmakta, onu algılamakta ve etkilerine maruz kalmaktadırlar. Seyirciler psikolojik yıldırma karşısındaki tavırlarına göre iş ortamında çatışmayı sona erdirebilecekleri gibi bu çatışmanın daha da şiddetlenmesine katkıda bulunabilirler. Bu yüzden, seyircilerin tavrı iş ortamında psikolojik yıldırma saldırılarının geleceğini de tayin etmektedir. Bu süreçte seyircilerin bazıları etkin bazıları ise etkin olmayan bir şekilde rol almaktadır. Etkin olmayan seyirciler genellikle

bu duruma ilgisiz ve duyarsız kalmakta ve psikolojik yıldırma uygulayan bireyle ilişkilerini sürdürmektedirler. Bazen bireyin gücü hayır diyebilmesindedir. Günün rüzgârına kapılmadan, doğru bildiğini söyleyebilmektir. Hak bildiği yolda eğilip bükülmeden, şartları törpülemeyen, şikâyet etmeden yürümektir. Otoritenin, iktidarın buyurgan sesine boyun eğmeden, onun sunduğu rahatlığa gönlü kaymadan varolabilmektir. Onaylanmamak korkusu genelde insanların içine öyle yerleşmiştir ki, sürüden ayrılmaktansa ahlakın genel kaidelerini görmezden gelme tercih edilmektedir. İnsanların hayatlarını korku yönetmeye başladığında, güvenlik arayışı sürüden biri olmayı, kalabalıklara sığınmaya telkin eder (Sayar, 2014: 194-195). Etkin seyirciler ise, açıkça psikolojik yıldırma uygulayanın yanında yer alan bireylerdir.

Kitle (melez) kültüründe insanların çoğu gelen ağam giden paşam anlayışı içerisinde güçlü ve egemen olanın yanında olup yandaş olmayanların ezilmesine uygun ortam sağlarlar. Bunlar haksızlık karşısında susan şeytanlardır, örgütteki yıldırma zemin hazırlarlar. Bunlar haksızlık karşısında direnselerydi yıldırma eylemi doğmazdı.

2.6. Psikolojik Yıldırma Türleri

Bir iş ortamında bireye psikolojik yıldırma uygulayan, çoğunlukla psikolojik yıldırma maruz kalan kurbandan daha üst pozisyona sahip olan biri olsa da her zaman aynı durum söz konusu olmamaktadır. Bazen astlarında psikolojik yıldırma davranışı gösterebilmektedirler. Hatta aynı yetkilere sahip, aynı statüde bulunanlar arasında da psikolojik yıldırma davranışları görülebilmektedir.

İş ortamında psikolojik yıldırma dikey (hiyerarşik), yatay ve eşdeğerler arasında olmak üzere üç şekilde uygulanmaktadır.

2.6.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Psikolojik Yıldırma

İş ortamında en sık rastlanılan psikolojik yıldırma şeklidir. Üst yönetimin sahip olduğu kurumsal gücü, astları ezmek, onları sindirmek ve örgütten çıkarmak amacıyla güç taşkınlığı kullanmalarıdır. Yönetim; kişisel çatışmalar, önyargılar, başarılı olan alt konumda bulunan bireylerin rakip olabilme tehlikesi ve örgüt için ciddi anlamda başarısız olanların örgütten çıkarılması için psikolojik yıldırma uygulayabilmektedir (Güngör, 2008: 56).

Aynı zamanda yukarıdan aşağıya doğru psikolojik yıldırma; yöneticinin, hiyerarşik pozisyonundan faydalanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ve bunu

davranışlarıyla sergilemesi, astlarına bu şekilde psikolojik yıldırma uygulaması söz konusudur. Yukarıdan aşağıya psikolojik yıldırmanın en yaygın bilinen sebepleri şunlardır (Tınaz, 2008: 124-128):

Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi: Örgütte bulunan yöneticiden daha çok çalışan ve yöneticiden daha başarılı olan astın örgütte bulunmasından kaynaklanan bir durumdur. Bu durumda yönetici, her türlü astın yaptıklarını engellemeye ve etkinliğini düşürmeye çalışmaktadır. Hedef olarak kendine seçtiği kurban basit bir işle ilgileniyorsa ona daha çok iş vererek ve böylece onu tembellikle veya yavaşlıkla itham edebilecektir. Fakat kendinden emin bir biçimde çalışan birey yaratıcılığını ve başarısını yaptığı işlerle ispatlayan bir başka bireye karşı kıskançlık ve çekememezlik hissederse o bireye karşı daha acımasız olabilir ve hain tuzaklar kurmaya yeltenebilir ve hatta astın yaptığı işi kendi yapmış gibi gösterebilmektedir.

Yaş Farkı: Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde yönetici, o bireyi iş ortamında kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korkabilir. Bu korkuyla hareket eden yönetici, iş ortamında hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu ispatlamak için genç astına karşı psikolojik yıldırma davranışına başvurabilmektedir.

Kayırmaya: Kayırmaya mevzu bahis olan birey üst ya da ast olabilir. Kayırmaya tabi olan birey yönetici ise, arkasında onu koruyan birilerinin bulunduğu emindir ve gücüne güvenmektedir aynı zamanda istediği her şeyi yapmaya hakkının olduğunu düşünür. Karakteri, zekâsı, çalışkanlığı, fikirleri veya herhangi bir özelliği kendisine uymayan bir astıyla istediği gibi psikolojik yıldırma uygulayabilir. Kayırmaya tabi olan ast ise, psikolojik yıldırma uygulayan üstünün yetersiz olduğunu gösterecek tavırlar sergileyebilmektedir.

Politik Nedenler: Politika, kayırmaların olması için çok geçerli bir nedendir. Özellikle ast ve üst, birbirlerine zıt ve düşmanca olan politik görüşlerini birbirlerine karşı net bir şekilde ifade etmişlerse, psikolojik yıldırma ortamının meydana gelmesi kaçınılmazdır.

Cinsiyet: Erkek egementoplum ve örgütlerde, özellikle yılışık olmayan kadınlara daha fazla yıldırma uygulanabilir.

2.6.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Psikolojik Yıldırma

Üst konumda bulunanların altında çalışanlar tarafından gerçekleştirilen psikolojik yıldırma şeklidir. Genellikle üst pozisyondaki bireyin otoritesinin

sorgulanmasıyla başlamaktadır. Bu durumda psikolojik yıldırmaı gerçekleştiren sadece bir birey olmayıp birden çok bireyden oluşmaktadır. Örneğin; hedef ilk kademe yönetici ise, psikolojik yıldırmada tüm bölüm çalışanları olabilmektedirler. Çalışanlar benimseyemedikleri yöneticiye karşı gelmekte, onu soyutlamakta ve sabote etmektedirler. Bu tür psikolojik yıldırmaya nadiren rastlanmaktadır. Saldırganlar genellikle yöneticinin görevine talip olan, fakat bu göreve getirilmediklerinden kaynaklanan kıskançlık hisseden veya yöneticinin bu göreve getirilmesini yanlış veya haksız bulanlardır (Akgeyik vd., 2009: 127).

Bu tür yıldırmanın ancak alt kademe çalışanların kuvvetli bir taban örgütlenmesiyle mümkün olabileceği yüksek bir olasılıktır. Örneğin: Sendikal bir örgütlenmenin varlığı, herhangi bir yıldırma yaşatmasa da yalandan kaynaklanacak yıldırmaya karşı yıldırmaya bir telafi edici bir g gibi düşünülebilir.

2.6.3. Eşdeğerler Arasında Psikolojik Yıldırma

Aynı hiyerarşik seviyede beraber çalışanlar arasında oluşan psikolojik yıldırma şeklidir. Çalışma arkadaşının onuruna, dürüstlüğüne ve uzmanlığına yönelik süreklilik arz eden saldırgan davranışlar anlamına gelmektedir. Birey haksız suçlanma, küçümsenme, tedirgin edilme ve duygusal eziyet yoluyla iş ortamından zorla atılmak istenmektedir. Psikolojik yıldırmaya maruz kalan birey kurnazca ya da açıkça yanlış yaptığı konusunda gerçek olmayan ithamlara tabi tutularak veya sürekli aşağılanarak psikolojik yıldırmaya hedef olabilmektedir. Hedef seçilen birey çalışma arkadaşları ya da yönetim tarafından açıkça suçlandığı için kendisine karşı tavır alındığı hissine kapılabilir. Psikolojik yıldırmaya maruz kalan bireye karşı yapılan bu davranış sonucunda kurban ya istifa etmekle ya da işten ıkarılmayla sonuçlanabilmektedir (şen, 2009: 51).

Eşdeğerler arasındaki psikolojik yıldırma, st düzeylere terfi etme veya yöneticilere yakın olma konusundaki, eşdeğerler arasındaki rekabet ve yarıştan kaynaklanabilir. Siyasi, ideolojik, inanç ve yaşam biçimi farklılıkları gibi sebeplerde aynı şekilde psikolojik yıldırmaya yol açabilir.

Dikey tarzda gerçekleşen psikolojik yıldırma yatay tarzda gerçekleşen psikolojik yıldırmaya göre daha belirgin bir tarzda görülmektedir. Eşit pozisyonda gerçekleşen psikolojik yıldırma ise, genellikle yaptıkları psikolojik yıldırma davranışlarını kabul etmezler ve hatta bunu kurbanın iyiliği için yaptıklarını iddia ederler. Böyle davranış

sergilemenin arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi bir amaca hizmet etmek olduğunu öne sürerek, psikolojik yıldırma uygulamalarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışmaktadırlar (Tutar, 2004:94).

2.7. Psikolojik Yıldırma Davranışlarının Sonuçları

2.7.1. Bireysel Açıdan Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları

Leymann (1992) psikolojik yıldırmanın kurban üzerinde “dalga etkisi” (ripple effect) yarattığını savunmaktadır. Çünkü zihinsel yıpranma olarak başlayan yıldırma etkileri, kişinin fiziksel sağlığı ve sosyal çevresiyle olan bağlarına zarar vererek git gide şiddetini arttırarak devam eden bir süreçtir (Bingöl, 2007: 109).

Davenport, Schwartz ve Elliot, psikolojik yıldırmanın birey üzerindeki etkileri bakımından üç dereceye ayırmıştır (Davenport vd., 2003:21).

Birinci derece psikolojik yıldırma: Bu aşamada kurbanı iş arkadaşları tarafından hor görülmeğe şaşırır ve sıkıntı verir. Birey, kızgınlık ya da üzüntü hissedebilir; bu durumu hoş görebilir ya da direnmeye çalışabilir. Bireyde ağlama, zaman zaman uyku bozuklukları, alınganlık ve dikkat bozuklukları gibi semptomlar görülebilir. Bu aşamada henüz ailesi ve çevresiyle olan ilişkileri etkilenmez. Ancak durum devam ederse ikinci derece psikolojik yıldırma dönuşür.

İkinci derece psikolojik yıldırma: Uzun süre boyunca ve sıklıkla uygulanan psikolojik yıldırma kurbanlarda yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak bozuklukları, dikkat bozuklukları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işe sık sık geç kalma, gitmemek veya artan hastalık izinleri, alışılmadık korkular gibi semptomlar görülebilir. Bu aşamada aile ve kurbanın çevresi bir şeylerin ters gittiğini anlarlar ama işte yaşanan sorunları küçümseyebilirler. Sağlık sorunları işi etkilemeye başladığı gibi, bireye tıbbi yardım gerektiği sinyalleri de alınmaya başlanır.

Üçüncü derece psikolojik yıldırma: Birey, artık iş yapacak durumda değildir. İşe korku ve dehşet duyarak veya işe karşı bir iğrenme hissederek giderler. Şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik şiddet ve diğer ciddi hastalıklar gibi fiziksel veya psikolojik semptomlar görülebilir. Tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunludur.

2.7.2. Örgütsel Açıdan Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları

Psikolojik yıldırmanın, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları var olabilmektedir. Bu nedenle bir işveren, psikolojik yıldırmanın örgüte vereceği zararların ne kadar ağır olacağını bilse ve ortaya çıkması muhtemel sonuçlara ilişkin bilgilere sahip olsa, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna son vermek için süratle elinden geleni yapacaktır. İşveren açısından ortaya çıkan zararlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında ağır sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır. Bazı örgütlerde işverenler veya üst yöneticiler, psikolojik yıldırma olgusunun çok fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilmektedirler. Bazıları psikolojik yıldırma, bir defaya mahsus bir olaymış gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa psikolojik yıldırma, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ciddi olan bir olgudur. Bedel o kadar ağırdır ki örgüt, bunu kendi hayatıyla ödemek zorunda kalabilir. Tınaz (2008), psikolojik yıldırmanın örgütlere getirdiği etkileri ikiye ayırmış ve bunlardan bazılarını şu şekilde ifade etmiştir (Tınaz, 2008: 159-163):

Örgüte olan psikolojik maliyetler: Bireyler arasında anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, örgüt kültürü değerlerinde çöküş, genel saygı duygularında azalma, güvensizlik ortamı, çalışanlarda isteksizlik sebebiyle yaratıcılığın sınırlanmasıdır. Özellikle, yıldırma çok sık başvuran yöneticilerin, hızlı bir şekilde diğer yöneticilerin yıldırma davranışlarını “rol model” alma ihtimali vardır. Üst düzey yöneticilerindeki yıldırma tutumu çok hızlı bir şekilde diğer birimlerin yönetim kadrolarına da sıçrar.

Örgüte olan ekonomik maliyetler: Hastalık izinlerinin artması, örgütteki kaliteli ve vasıf düzeyi yüksek yetişmiş uzman çalışanların örgütten ayrılmaları, örgütten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet, örgütten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, erken emeklilik ödemeleri, rekabetin kaybedilmesi, güçlü ve sorun çözen örgüt modelinin oluşmaması, örgütün sağlık giderlerinin artması yasal işlem ve/veya yasaların getirdiği maliyetlerdir.

Örgütün potansiyel verimliliğinin düşmesi: Toplumsal süreçlerde imaj kaybı ve kaliteli insan kaynağından yoksun kalma yıldırılan bireylerden gelebilecek muhtemel katkıların ve yaratıcılığın azalmasına yol açabilmektedir.

2.7.3. Toplumsal Açıdan Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları

Çalışanların iş ortamında yaşadıkları psikolojik yıldırma olaylarının toplum üzerindeki doğrudan ve dolaylı sonuçlarını tam olarak kestirebilmek oldukça güçtür (Poilpot, 2006:15). Psikolojik yıldırmanın bireysel ve örgütsel sonuçlarının hepsi toplumu etkileyebilmektedir. Kurbanların yıldırma sonucunda yaşadıkları sağlık sorunları sebebiyle performansları düşmekte ve işe devamsızlıkları artmaktadır. Sağlık sorunları sebebiyle sağlık harcamalarının artması, erken emekli olma ve uzun dönem işsiz kalma gibi durumlar topluma ekonomik maliyet yüklemektedir (Di Martino vd., 2003:66). Psikolojik yıldırmanın toplum üzerindeki bir diğer etkisi kurbanların yaşadıkları olaylar sonucunda aileleri ve diğer arkadaşları ile sosyal ilişkilerinin zayıflamasıdır (Tınaz, 2008:184). Psikolojik yıldırma sonucu aile içi huzursuzluk yaşanmakta, psikolojik yıldırmaya maruz kalan birey değersizlik duygusu ile içe dönük tepkiler göstermekte ya da aile bireyelerine yönelik öfke ve kızgınlık duygusu ile saldırganlık gösterebilmektedir (Dangaç, 2007: 73). Psikolojik yıldırma bulaşıcıdır. Karşılıklı etkileşim ve zincirleme etkileme yoluyla bütün toplumsal dokuyu sararak, toplumdaki karşılıklı güven duygusunu yok eder.

Sonuç olarak psikolojik yıldırma, psikolojik yıldırmaya maruz kalan bireyi, psikolojik yıldırmanın oluştuğu çalışma ortamını ve toplumu çeşitli yönlerden olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Psikolojik yıldırmanın bireysel sonuçları, örgütteki çalışanları olumsuz etkilemekte bu durum örgütün başarısını zayıflatmaktadır. Psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanlar ve psikolojik yıldırmanın yaşandığı örgütlerde ortaya çıkan olumsuz sonuçlar ise genel olarak çalışanların aile ve sosyal hayatlarını etkilemektedir. Psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar ile psikolojik yıldırmanın yaşandığı örgütlerde ortaya çıkan sorunlar da dolaylı olarak topluma yansımaktadır. Toplumun güçlenmesi, güçlü “örgütler” sayesinde gerçekleşir. Oysa yıldırma olayları “örgütleri” çürütür ve çoraklaştırır.

2.8. Psikolojik Yıldırma İle Mücadele Yöntemleri

2.8.1. Psikolojik Yıldırma İle Bireysel Mücadele Yöntemleri

İş ortamında psikolojik yıldırma ile başa çıkmak için seçilecek üç yol vardır. Her tür baskı ve psikolojik yıldırma eylemleri karşısında insanlar genellikle üç tür davranış sergilerler. Psikolojik yıldırma karşısında gösterilecek bu üç tür davranışa yer verilmiştir (Cüceloğlu, 2014: 449):

Psikolojik Şiddete Dayanıklılık Gösterme: Psikolojik yıldırma ile anlayış gösterme, psikolojik yıldırmanın şiddeti ve derecesine göre farklılık göstermektedir. Yaşanan psikolojik yıldırma eğer bireyde stres oluşturmuyorsa, çatışmanın daha da şiddetlenmemesi için anlayış gösterilebilir. Ancak, psikolojik yıldırma gittikçe sıklaşıp ve şiddetini arttırıyorsa buna anlayış gösterilmemeli yani razı olunmamalıdır.

Karşı Savaş Verme ve Direnme Ahlakını Geliştirme: Kurban, psikolojik yıldırma uygulayanın yöntemiyle, onun üstesinden gelemeyeceğini bilmelidir. Burada ortaya konacak temel strateji, kendini psikolojik yıldırmanın kurbanı yapan değerlerini sorgulamadan, onlara daha fazla sahip çıkmak ve istikrarlı bir kişilik ortaya koymaktır. Onurlu, erdemli ve sağduyulu tepkilerde bulunmalıdır. Kurban, ahlak ilkeleri ve yasaya uygun davranışlarla psikolojik yıldırma uygulayanı sıkıştırmalıdır. Kurban köşesine çekilerek, yalnızlığı tercih etmemeli, sosyal destek bulma çabası içinde olmalıdır.

Geri Çekilme: Diğer bir mücadele yöntemi olan geri çekilme taktiği, psikolojik yıldırma uygulayan ile kurban arasındaki güç farkının fazla olması durumunda istenmeden tercih edilen bir davranış şeklidir. Zafer her zaman mücadele edilerek elde edilmez; mücadele etmeden de kazanılan büyük zaferler de vardır. Bu durumda en etkili strateji olarak geri çekilme davranışıdır.

İş ortamında psikolojik yıldırmanın bireysel olarak üstesinden gelmede kurban “kendi içine kaçma” şeklinde bir yaklaşım sergilememelidir. Diğer insanlarla ilişki kurmaktan kaçınma, şizofreninin bir göstergesi olabilmektedir. Bu belirtileri gösterenler kendi iç dünyalarına kaçarak, diğer insanlarla konuşmaktan, iletişim kurmaktan kaçarlar ve kendi iç dünyaları onların yaşamlarının merkezi olarak gelişir. Kendi kendilerine konuşma, gülme, gözlerin dalıp gitmesi iç dünyaya kaçmanın bir sonucudur.

Psikolojik yıldırmanın bireysel olarak üstesinden gelmek için kurban, öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini artıracak çabalar içinde olmalıdır. Bu amaçla atılabilecek bazı adımlar şunlar olabilir (www.canaktan.org, 2015):

Özsaygının Geliştirilmesi:Özsaygı bireyin kendisini sevmesi, kendini tanıması neler yapabileceğini bilmesi, kibir ya da kendiyile övünmek değil kendine ve geçmişte gelecekte yaptıklarına ve yapacaklarına inanması olarak ifade edilebilir. Bireyde özsaygını yüksek olması yani ne kadar kendiniz olabiliyorsanız, psikolojik yıldırmaya karşı koyma becerinizde o kadar artacaktır.

Denge Bölgeleri Oluşturmak: Her tür belirsizliğin ve güvensizliğin ortadan kalktığı, kurbanın kendini güvende hissettiği ortamdır. Uygulanan psikolojik yıldırma bireyin sabit hayatını ve düzenini bozmaktadır. Söz konusu bozulmaya karşı psikolojik yıldırmaya maruz kalan birey “denge bölgeleri” ile psikolojik yıldırmaya karşı üstün gelmede bireye yardımcı olabilmektedir.

Mesleki Yetenek ve Nitelikleri Geliştirmek: psikolojik yıldırmaya maruz kalan bireyin yaşadığı bu psikolojik yıldırma azaltmanın bir başka yolu, kişisel ve mesleki yetenek ve nitelikleri mümkün mertebe hatalardan arındırarak geliştirmektedir. Bu tavır, psikolojik yıldırmaya maruz kalan bireyin kendisine karşı özgüveni ve özsaygısı artar ve böylece uygulanan her türlü psikolojik yıldırmaya karşı daha yüksek düzeyde direnç gösterebilir.

Ruh Sağlığını Korumak: Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, uygulanan psikolojik yıldırmanın psikolojik yaralarını engeller ve bireyi daha donanımlı kılar. Ruh sağlığı yerinde olan bireylerin psikolojik yıldırmaya karşı daha güçlü olabileceği aşikârdır. Psikolojik yıldırmaya maruz kalan bireylere düşen ruh sağlığını bozacak her türlü gerilimi azaltıcı önlemleri tespit etmek ve uygulamaktır.

Algılama Stratejilerini Güçlendirmek:Her tür psikolojik yıldırma insanın karakter süzgecinden geçer ve bu karakter onun psikolojik şiddete tepkisinin ne kadar güçlü ya da zayıf olduğunu gösterir. Bireydeki direnç ne kadar artarsa, psikolojik yıldırmada o kadar az hissedilir.

Değerleri Açıklamak: Psikolojik yıldırmaya karşı direnç gösterebilmenin etkin bir yolu da kişisel değerlerin bilincine varmak ve bu değerlerin kendisiyle uyumundan emin olmasıdır. Psikolojik yıldırmaya maruz kalan bireyin kişisel değerleri sebebiyle kurban seçildiğini unutmamalıdır. Değerlerinden vazgeçerek, bu saldırıları ortadan kaldırması mümkün değildir. En güçlü silah sahip olduğumuz değerlerimizdir.

2.8.2. Yakın Çevrenin Yardımları

Psikolojik yıldırımaya maruz kalan bireye aile ve arkadaşlarının verebileceği en büyük ve önemli destek, onu dinlemek; güçlü yanlarını, olaylar karşısında duruşunu, tavrını ve karakterini onaylamaktır. Bu, psikolojik yıldırımaya maruz kalan bireyin yeniden kimliğine kavuşmasına, özgüvenini tazelemesine yardımcı olabilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 114).

Psikolojik yıldırımaya maruz kalan bireyin ailesinin ve arkadaşlarının bireye uzun süre boyunca destek vermeleri istenen bir durumdur. Aile ve arkadaşları da belli bir süre sonunda psikolojik yıldırımaya maruz kalan bireye destek vermekten sıkılabirler. Aynı zamanda bu süreçte aile ve arkadaşları nasıl davranacaklarını bilemez, bir yandan da sevdiklerini krizde, korku dolu ve sürekli endişe içinde gördüklerinden nasıl davranacakları konusunda net bir tavır belirlemede güçlük çekmektedirler. Her iki taraf da birbirlerinin ihtiyaçlarını, isteklerini anlamak için çaba sarf etmelidirler. Bu çaba, psikolojik yıldırma sırasında ve sonrasında ilişkiye yardımcı olacak ve destekleyecektir (Davenport vd., 2003: 99).

Bireylere kriz anlarında yapılabilecek en önemli desteklerden birisi de empatik dinleme yapmaktır. Yani; onları can kulağıyla dinleyerek, yanlarında olduğunuzu hissettirmektir. Mahoney, "İnsanlara Etkili Yardım Etme Sanatı" adlı eserinde, insanlara yanında olmak şartıyla yardım etmenin önemini vurgulamaktadır. "Yanında olmak kişinin o anki beklentileriyle uyumlu olmak, çok az konuşmak ama tam bir beden ve ruh bütünlüğü içinde dinlemektir" şeklinde önemli bir tespitte bulunmuştur. Bu, bir şekilde dostumuza "ruhumuzu ödünç vermek" manasına gelmektedir. Önemli olan, birilerinin bizi düşündüğü fikrinin varlığını kabullenmemiz ve buna inanmamızdır (Çobanoğlu, 2005: 115).

Destek vermek için aile ve arkadaşların uygulayabileceği bazı öneriler (Davenport vd., 2003: 103):

- Ailelerin veya arkadaşlarının yapacakları en önemli yardım "DİNLEMEK"tir.
- Bireyin psikolojik yıldırma olgusunu tanımlamasına yardım edilmeli,
- Terapi önerilmeli ve bu alanda uzman terapistler tavsiye edilmeli,
- Psikolojik yıldırımaya maruz kalan bireyin durumu daha da kötüleşmeden doktora gitme önerisinde bulunulmalı,

- Yasal danışma önerilmeli, bu alanda uzman avukat isimleri bulunmalı ve gerekirse randevu alınmalı,
- Bireyin mali durumunun kötüleşmesine mani olacak yollar önerilmeli,
- Psikolojik yıldırma maruz kalan bireyin, vakit kaybetmeden başka iş imkânları araması ve bireye uygun bir kaçış planı yapması önerilmeli,
- Özgeçmişini hazırlamasında yardımcı olunmalı, bireye uygun iş olanakları önerilmeli,
- Sinemaya, yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak gibi ortak yapılabilecek faaliyetler önerilmelidir,
- Psikolojik yıldırma maruz kalan bireyin yalnız olmadığını hissettirecek şeyler yapılmalı yani sık sık aranmalı, kart veya çiçek gönderilmelidir,
- Bireyin yaşadığı psikolojik yıldırmanın üstesinden gelebilecek yardımcı kitaplar önerilebilir veya getirilebilir,
- Psikolojik yıldırma maruz kalan bireyin her daim yanında olarak ona ihtiyacı olduğu her konuda yardımcı olunmalıdır.

Birey psikolojik yıldırma davranışları boyunca en büyük desteği yalnızca ailesinden değil yakın dostlarından veya arkadaşlarından görebilir. Aile ve yakın çevre, sevdikleri bireyi arayışa geçirmesi ve seçeneklere hazırlaması için "Daha ne kadar zaman bu halde yaşayabileceğini düşünüyorsun? İşten bugün ayrılmaya karar verecek olsan yaşamın nasıl olurdu? Ne kadar değişirdi? Ne değişirdi?" gibi sorularla bu süreçten çıkmasını sağlayacak sorularla etkilemeye çalışırlar (Çobanoğlu, 2005: 115).

2.8.3. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Psikolojik yıldırma örgütler üzerinde gün geçtikçe artan birçok olumsuz sosyal, psikolojik ve ekonomik etkiler bırakmaktadır. Örgütün sahip olduğu gücünü zayıflatmakta ve çözülmesi zor örgütsel sorunlara yol açmaktadır. Eğer örgütlerde psikolojik yıldırma bir strateji olarak uygulanmakta ve bu da örgütsel yapı da başarı sağladığı takdirde, başka bir kurban veya mağdur üzerinde bunu tekrarlayabilmektedir (Akar vd., 2011:181). Aslında psikolojik yıldırma, örgütte bulunanların ve örgütün performansını ve iş tatminini olumsuz etkileyen bir olgudur. Psikolojik yıldırma Örgütlere yasal ve ekonomik riskler yüklemekte ve örgütteki ekonomik harcamaları da bir hayli arttırmaktadır (Gök, 2011: 320). Çünkü işten çıkarmada ödenen tazminatlar ya

da çalışan bireye karşı kaybedilen davalar ve ödenmesi gereken paralar yıllar geçtikçe örgütün kaynaklarının azalmasına yol açmaktadır (Shallcross vd., 2008: 3).

Diğer yandan hastalık izinlerinin artmasıyla, örgütten ayrılmaya niyetlenen kabiliyetli çalışanlar örgüte başka bir yük yüklemektedirler. Erken emeklilik istekleri, yine örgütü zor durumda bırakabilmektedir. Verimli çalışma zamanlarının azalması, örgüt içindeki malzemelerin zarar görmesi ve tamir edilmemesi veya tamir etmede geç kalınması ve tüm bunlarla birlikte yaşanan durumdan dolayı oluşan şikâyetlerin artması hep örgüt için negatif yönlü sonuçlar doğurabilmektedir (Wagner, 2010: 8).

Psikolojik yıldırma olgusu her iş ortamında karşılaşılabilecek bir durumdur. Tepe yönetimi yaşanan psikolojik yıldırma davranışlarını görmezden gelip önemsemez ve hatta bunu teşvik edici bir örgüt iklimi oluşturduğu takdirde mağdur kendini çaresiz hissetmektedir (Tetik, 2010: 85). Mağdura bir kişi kötü davranırken, bu sayının artması hatta bu sayıya örgütünde eklendiğini mağdurun hissetmesi mağdur için daha büyük bir yıkıma yol açabilmektedir. Hatayı tamamen kendinde aramaya başlamakta ve bulunduğu durumdan kendini çıkaramaz halde hissetmektedir.

Örgütler psikolojik yıldırmanın haklarında oluşturacağı her türlü düşünceye maruz kalmamak için aşağıdaki uygulamaları hayata geçirmelidirler (Davenport vd., 2003: 140):

- Açık kapı politikası uygulanmalıdır. Çünkü çalışanlar, kapalı kapılar ardında neler planlandığını düşünerek güven sorunun üstesinden gelememektedir. Açık kapı politikası ile çalışanlar güven probleminin üstesinden gelmede kapalı kapı politikasına göre kendini daha iyidirler.
- Örgütteki hiyerarşik ve dikey yapıyı, kademe sayısı az olan yatay ve yalın bir organizasyona dönüştürmek
- Yöneticilikte rotasyon getirilmelidir. Sürekli aynı yöneticilerin varlığı, psikolojik yıldırma başvurma ihtimali daha yüksektir
- Örgütte bulunan tüm bireylere çatışma yönetimi ve/veya arabuluculuk konusunda eğitim verilmelidir. Bu konuda da bilgilendirme yapılmalıdır.
- Örgüt içinde arabuluculuk merkezi oluşturulmalı
- Gizlilik açısından gerekirse dışardan ücretli bir arabulucu sağlanmalı
- Örgüt içinde hukukçu veya tıp personeli gibi bir arabulucu kadrolu olarak bulundurmaya özen göstermeli

- Ayrıca gelişmekte olan ÷lkelerde aynı yöneticilik konumunda hiçbir kişi dört seneden fazla aynı görevde bulunmamalıdır.

Tüm bunların yanında örgütler psikolojik yıldırma davranışlarını önlemek için ombudsmanlık kurumu oluşturabilirler. Ombudsman, kötü yönetim uygulamalarından zarar gören bireylerin şikâyet ettikleri sorunları çözümede ve yönetimin hatalı ve eksik uygulamalarını kamuoyunun gündemine getirmektedir ve bu açıdan alternatif bir denetim kurumu olarak kabul edilmektedir (Eryılmaz, 2002: 194, Şafaklı, 2009: 163).

Psikolojik yıldırma davranışlarını engelleyebilmek için örgüt, bünyesindeki sorunları zamanında tespit edebilmelidir. Bunun için yöneticiler, psikolojik yıldırma davranışlarıyla alakalı erken uyarı belirtilerini takip etmeli ve gereken önlemleri almalıdır. Erken uyarı belirtilerinin dikkate alınması, psikolojik yıldırma davranışlarının getireceği işgücü maliyetlerini azaltır, verimliliği artırır ve moral bozukluğunu engelleyerek psikolojik yıldırmaya maruz kalan bireyi veya psikolojik yıldırma davranışlarını izleyenlerin motivasyonlarını olumlu etkiler (Kırel, 2007: 322). Bu sayede psikolojik yıldırma olgusu başlamadan önüne geçilebilir ve örgüt hem kendini hem de örgütte bulunan her bireyi korumuş olur. Bir örgütte özellikle yöneticiler eşitliği ve adaleti sağlarsa ve aynı zamanda liderlik özelliklerini kendinde taşırsa, o zaman örgütte yaşanan psikolojik yıldırma davranışlarını kontrol altına alabilir. Psikolojik yıldırma sürecini önleyebilmek için örgütte hiçbir belirsiz durum olmamalıdır. Her şey şeffaf olmalıdır (Gül, 2009: 517). Herkes kimin ne için ne yaptığını bilmelidir. Örgütte yapılan iş tanımları açık ve net olmalıdır. Kendi işi haricinde başka işlere zorlanan bireyler varsa bunlar örgüt tarafından tespit edilmelidir. Üst yönetim tüm bunların bilincinde ve farkında olarak kararlar almalıdır.

Psikolojik yıldırma ile mücadelede sivil toplum kuruluşlarının ve sendikaların yaptığı çalışmalar da önem arz etmektedir. Aynı zamanda yalnızca psikolojik yıldırma ile mücadele amacıyla kurulmuş pek çok kuruluş da bu olguyla baş etmede önemli bir yere sahiptir.

Sivil toplum kuruluşları psikolojik yıldırmayı önleyici yöntemler geliştirmektedirler. Özellikle geniş kitlelere ulaşarak psikolojik yıldırma olgusu hakkında bilinç düzeyinin artmasında önemli katkıda bulunmakta, diğer taraftan bir baskı grubu olarak, gerek hükümetleri gerekse kurumları bu konuda önlem almaları konusunda zorlamaktadırlar. Aynı zamanda mağdurlara sağladıkları hukuki ve sosyal

destek de sürecin daha rahat bir şekilde atlatılmasında ve çözümlenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Güngör, 2008: 147).

2.9. Psikolojik Yıldırma İle Mücadelede Duygusal Zekânın Rolü

Duygusal zekâ, bireylerin sosyal ve çalışma hayatlarında çevreleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesinde ve bu ilişkinin geliştirilmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda örgütlerde herhangi bir çatışma yaşandığında, duygusal zekânın bu çatışmayı çözümüyle bağlantısının olduğu kanıtlanmıştır. Çatışma çözümüyle yöntemlerinin duygusal zekâ ile bağlantıları kapsamında; bireylerin olumlu bakış açılarına sahip olmalarının, onların çatışmayı algılama yollarını etkilemektedir. Duygusal zekâ seviyesi yüksek bireylerin, algılanan adaletsizliğe daha olumlu ve yapıcı bir şekilde tepki verdikleri ve çatışmayla karşılaştıklarında daha az saldırgan oldukları tespit edilmiştir. Duygusal zekâsı yüksek bireylerin, yaşanan çatışmanın çözümünde daha işbirlikçi bir yöntem benimsedikleri düşünülmektedir. Yine yapılan çalışmalarda işbirlikçi yaklaşımın duygusal zekânın empati boyutuyla ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Aslan, 2008: 188).

Duygusal zekâsı yüksek bireylerin olumlu duyguları olarak, sevgi, merhamet, sevinç ve utanma duygularının ağırlıklı bir şekilde yaşandığı kişilik yapısından dolayı yıldırma tutum ve davranışlarına fazla yönelmedikleri gibi, bu yöndeki tutumları sayesinde yıldırma sonuçlarına daha uygun çözüm bulmakta ve daha başarılı olacakları zannedilmektedir.

Duyguları yönetebilme süreci; duyguların farkında olmak, duyguları bilmek, yönlendirebilmek, ifade edebilmek, sorumluluğunu alabilmek, duygulara uyum sağlayabilen becerilere sahip olabilmek ve hedeflere ulaşmak için bunları etkin kullanabilmek bireyin duygusal olgunluğu olarak değerlendirilmektedir (Demir, 2010:204). Bunlarla beraber birey sahip olduğu duygusal zekâsıyla, iş ortamındaki arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle daha sağlıklı ilişkiler kurabilir. Bu ilişkileri bozacak biçimde çatışma ortamı oluşturup, bunu daha da ilerleten ve psikolojik yıldırmaya dönüştüren bireyler olduğunda yine duygusal zekâsını kullanarak en az hasarla bu çatışmadan ve daha ilerisi olan psikolojik yıldırmandan kendini kurtarabilmeyi başarabilmektedir.

Bir iş ortamında bireylerin duygusal zekâ seviyesi; kimlerin iş ortamında yükseleceğine, kimlerin yükselmeyeceğine, kimlerin kalıp, kimlerin gideceğine dair fikir verebilir. Aynı zamanda ekip olarak etkin ve verimli olabilmenin yolu duygusal zekâyâ sahip olma derecesiyle yakından ilgilidir (Çobanoğlu, 2005: 56). Bu bağlamda duygusal zekâsı yüksek bireylerle iş yapıldığında tartışma, gereksiz çatışma ya da çatışmanın boyutunun artmasıyla psikolojik yıldırma yaşanma ihtimali neredeyse yok denecek kadar azdır. Bireylerin birbirlerini karşılıklı anlamaları yani empatinin sağlanmasıyla da psikolojik yıldırma gibi bireyi rencide edici tavırlardan uzak durulacak ve birey tüm potansiyelini yaptığı işe odaklayacaktır. Psikolojik yıldırma olgusu hissettiklerinde de bu bireylerin tavırları psikolojik yıldırma engelleyici yönde olacaktır.

Örgütlerde özellikle yöneticilerin duygusal zekâyâ sahip olması son derece önem arz etmektedir. Yöneticilerin çok zeki olmasına gerek yoktur önemli olan duygusal zekâyâ ne kadar sahip olduğudur. Çünkü duygusal zekâyıyla birlikte çalıştığı astlarını daha iyi anlayıp kendilerini onların yerine koyabilecekler ve bunun sonucunda da psikolojik yıldırma önleyici tedbirler koyarak huzurlu bir örgüt iklimi oluşturabileceklerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

Örgütlerde duygusal zekâ ve psikolojik yıldırma kavramları ile bu iki kavram arasındaki ilişki ilk iki bölümde teorik olarak temellendirilmeye çalışılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda özellikle Türkiye’de bu iki kavramın beraber incelendiği çalışmaların az sayıda olduğu görülmüştür. Üçüncü bölümde; örgütlerde duygusal zekâ ve psikolojik yıldırma arasındaki ilişkinin varlığının olup olmadığı ampirik bir çalışma ile değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu bölümün alt başlıklarını; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın varsayımı ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme yöntemi, veri toplama yöntemi ve araçları, araştırma bulguları ve sonuç oluşturacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Daha önceki zamanlarda, duyguların insanlara yarardan çok zarar verdikleri, duygulardan tamamen arınmışların bilgin olabileceği, duyguların nötr ve yönsüz olduğu ve duyguların kötü kategorisinde yer aldığı düşüncesi neredeyse atomun parçalanamayacağı fikri gibi sabit ve değişmez hükmündeydi. Fakat yıllar sonra yapılan çalışmalar sonucunda, insana yakışır sağlıklı davranışlar sergileyebilmek ve insanın bulunduğu topluma uyumunu yükseltebilecek bilginin, becerinin ve tecrübelerinin gelişmesi için hem duygusal hem de bilişsel süreçlerin eşgüdüm içinde eğitilmesinin önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum tıpkı, atomun parçalanabileceği gerçeğinin ortaya çıkması gibidir. Her birey eyleminde, “düşünce”, istikamet tayin ederken; “duygu” bu düşünceye yönelmede bireye enerji sağlar. Sadece bilişsel zekânın yüksekliğinin kişilerin başarılı ve mutlu bir hayat sürdürebilmelerinde belirleyici bir faktör olmadığı ve yetersiz kaldığı, tespit edilmiş böylece; duygusal empati yapabilmeyi, bireylerin duyguları arasında ince nüansları görüp dikkate almayı, kendi ihtiyaçlarını ve başkalarının ihtiyaçlarını tanıyıp doğru tartabilmeyi, duyguları kontrol edebilmeyi, değişen hayat şartlarına bağlı olarak bireylerin davranış ve duygularına zamanında ve uygun karşılıklar verebilmeyi kapsayan “duygusal zekâ” önem kazanmıştır (Poskey, 2006: 1). Hayat boyu gelişmeye devam eden “duygusal zekâ” kavramı insan zekâsının anlaşılması için yeni bir derinlik getirmekle kalmayıp zekânın, duygusal, kişisel ve sosyal boyutlarına da yöneldiğinden duygusal zekânın keşfi, sosyal hayat açısından da oldukça önem arz etmektedir. Sosyal bir varlık olan insanın, kendi

kontrolünü ele almayı öğrenmesinin birey, örgüt ve toplum açısından ne derece önemli olduğu gün geçtikçe daha da çok anlaşılacaktır.

Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, sigara, aşırı alkol kullanımı, uyuşturucu bağımlılığı, başkalarına şiddet uygulama gibi hem kendileri hem örgüt hem de toplum için zararlı olan negatif davranışlardan uzak bir davranış göstermeyi başarabilmektedirler. Duygusal ilişkiler kurmaya daha yatkındırlar ve yaşadıkları çevrede pozitif sosyal ilişkiler kurmakta ve motivasyon gerektiren amaçları, hedefleri ve görevleri tanımlamada duygusal zekâ düzeyi düşük bireylerden kat ve kat daha yeteneklidirler (Mayer, vd., 2004: 210). Duygusal zekâsı yüksek bireyleri duygusal zekâsı düşük bireylere göre sevgi, merhamet ve utanma gibi olumlu duyguların daha çok farkında olmaları sayesinde diğer insanların acılarını anlamada ve başkalarına yardımda bulunmalarında ve iyilik yapmalarında daha aktif ve girişken olabilmektedirler.

Duygusal zekâsı yüksek bireylerin örgütte bulunması olumlu örgüt iklimi oluşturabileceği, örgüt içerisindeki olumsuz düşünce ve davranışları minimize etmede çok önemli olabileceği hatta örgüt içerisinde bulunan bireylerin kendi aralarında psikolojik yıldırma sebep olabilecek her türlü düşünce ve davranışlardan uzak kalabileceği ve örgütün verimliliğini maksimuma çıkarmada gerekli tüm çabaları gerçekleştirebileceği için örgütler açısından çok önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmanın amacı duygusal zekânın iş ortamındaki çalışanlara üstleri, astları veya eşit konumda bulunan çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, şiddet, hor görme, tehdit gibi davranışları kapsayan psikolojik yıldırma düzeylerine bir etkisinin olup olmayacağını araştırmaktır.

Elde edilen bulgular ışığında, yeni bir olgu olan duygusal zekâ kavramı ve belki de insanlığın başlangıcından beri var olan ve devam etmekte olan psikolojik yıldırma olgusu ile ilgili literatüre teorik ve pratik katkılar sağlamak amaçlanmaktadır. Bundan sonraki çalışmaların bu konuyla ilgili bilgi ve bulguları daha da verimli hale getirebileceği düşünülmekte birey ve örgütlerin daha iyi bir ortamda sorumluluklarını yerine getirebileceği bir zemini oluşturabilmek için yol ve yöntemleri deneyeceği inancındır.

3.2. Araştırmanın Varsayımı ve Hipotezleri

Erdemir ve Murat (2014: 323-340), “İlköğretim Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yaşadıkları Psikolojik Yıldırma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada duygusal zekâ düzeyi yüksek olanların düşük ve orta düzey duygusal zekâyâ sahip olanlara göre psikolojik yıldırma algıları daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çınar ve Özyürek (2015) “Araştırma Görevlisi Akademisyenlerden İş Yerinde Psikolojik Şiddet Davranışı (Mobbing) Algısı ve Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” başlıklı araştırmalarında, iş yerinde psikolojik şiddet davranışı algısı ile duygusal zekâ düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

İlgili literatür incelendikten sonra, duygusal zekâsı düşük olanların psikolojik yıldırmaya yüksek düzeyde maruz kalacağına, duygusal zekâsı orta olanların psikolojik yıldırmaya orta düzeyde maruz kalacağına, duygusal zekâsı yüksek olanların psikolojik yıldırmaya düşük düzeyde maruz kalacağına dair bir varsayım oluşturulmuştur. Bu varsayım doğrultusunda ana hipotezi “H₁: Duygusal zekâ ile psikolojik yıldırma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” olduğuna dairdir.

Polat (2013) “Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İşyerlerindeki Mobbingi Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile mobbing algıları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tanoğlu ve Arıcıoğlu (2007) tarafından, öğretim elemanlarının yıldırmaya maruz kalma düzeylerine ilişkin yapılan araştırmada, 316 öğretim elemanını içine alan bir araştırmada sosyal bilimler alanlarında görev yapan öğretim elemanlarının yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Tüzel (2009) tarafından, üniversitelerde görev yapan araştırma görevlilerinin yıldırmaya maruz kalma düzeyleri demografik değişkenler açısından incelenmiştir. 115 araştırma görevlisinin örneklem kapsamına alındığı araştırmada, yıldırma uygulayanların çoğunluğunun profesör unvanına sahip olduğu, bu oranı yardımcı doçentlerin izlediği bulunmuştur. Cinsiyet, yaş, kadro durumu ve medeni durum değişkenleri ile yıldırmaya maruz kalma arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bu çalışmalara dayanarak; araştırmanın hipotezleri; ana hipotez, demografik özellikler ile duygusal zekâ ile ilgili hipotezler ve demografik özellikler ile psikolojik yıldırma ile ilgili hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁: Duygusal zekâ ile psikolojik yıldırma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Unvan ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Unvan ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Birimler ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Birimler ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Medeni durum ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₇: Medeni durum ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₈: Meslekteki kıdem süresi ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₉: Meslekteki kıdem süresi ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₀: Cinsiyet ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₁: Cinsiyet ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Psikolojik yıldırmaya en çok hangi kişi/grup tarafından maruz kaldıklarının anlaşılması için de ayrıca bir soru sorulmuştur.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreninin belirlenmesi sırasında örgütte bireyin sorumluluklarını yerine getirirken maddi unsurlardan ziyade insanlarla birebir ilişkilerin yaşandığı eğitim alanı tercih edilmiştir. Duygusal zekâ, bireyin hem kendisinin hem de diğerlerinin duygularını izleme ve bu duygular arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında yansıtabilme yeteneğiyle ilgili zekâyı kapsamakta olduğu için ve psikolojik yıldırmanın en çok yaşandığı alanlardan biri olması sebebiyle çalışmanın ruhuna uygun bir alan olarak düşünülmüştür. Araştırmanın evrenini Denizli ilinde bulunan, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Pamukkale Üniversitesinde görev yapmakta olan tüm akademik personel oluşturmaktadır. Çalışmanın Türkiye'deki diğer üniversitelerde çalışan akademisyenlere yapılmamasının nedeni uzun zaman alacak olması ve maliyetinin de yüksek olmasıdır. Bu sebeple araştırma alanının Denizli ili ile sınırlandırılması uygun görülmüştür. Akademisyenlerce yaygın olarak kabul gören kurallar hata riskini azaltmaktadır. 30'dan büyük 500'den küçük örnek büyüklükleri birçok araştırma için yeterli büyüklük olarak kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2010: 135). Pamukkale üniversitesinde görev yapan 1984 akademik personel bulunmaktadır

(<http://www.pau.edu.tr/pau/tr/sayilarlaPAU>, 2015). Örneklem, çalışmayı kabul eden ve anketi geçerli sayılan 246 akademisyenden oluşmaktadır. Çalışmanın uygulanması yaz dönemine denk gelmesi sebebiyle daha fazla akademisyene ulaşamamıştır.

Ayrıca; araştırmada kullanılan ölçeklerin Batı kültüründe yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen ölçeklere dayanması uygulanan diğer toplumlarda aynı etkililiği göstermemesine neden olmaktadır. Çünkü kültürel farklılıklar nedeniyle insanların olguları, duygu ve düşünceleri farklı bir biçimde algılamasına yol açmaktadır. Bu yönüyle kültürel farklılıklar örgütler ve örgütleri oluşturan bireyler üzerindeki etkisi göz önüne alındığı takdirde, katılımcıların kendinden bekleneni cevaplama eğiliminde olması, soruları anladıkları ölçüde değerlendirmeleri ve buna göre cevaplamaları veya bazılarının gereken ilgiyi ve dikkati gösterememiş ya da bilinçli olarak göstermemiş olması araştırmanın önemli bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

3.4. Veri Toplama Araç ve Yöntemi

Araştırmada belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla, öncelikle literatür taraması yapılmış ve değişkenlerin ölçümü için, iç tutarlılığı ve güvenilirliği yüksek olan ölçekler bulunmaya çalışılmıştır.

Duygusal zekânın ölçülebilmesi için Tatar ve arkadaşlarının (2011) “Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi” çalışmasından, psikolojik yıldırma davranışlarını ölçebilmek için ise, (Leymann, 1996; Zapf vd., 1996; Niedl 1996; Davenport vd., 1999; Fox ve Stallworth, 2003) çalışmalarından uyarlanarak geliştirilen Yousef, Houfey ve Elserogy (2013) çalışmasından yararlanılmıştır.

Schutte ve Arkadaşlarının (1998) Duygusal zekâ ölçeği 33 maddelik ölçeği, tek boyutlu bir ölçektir. Fakat çalışmada kullanılan ölçek, tezin konusuna uygun ve veri toplamada sıkıntı yaşanmaması açısından sınırlandırılmış ve 21 maddelik ölçek kullanılmıştır. Veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan anket üç bölümden oluşmuş ve ilk bölümde demografik özellikler araştırılmış, ikinci bölümde Duygusal Zekâ Ölçeğine yer verilmiş ve son olarak üçüncü bölümde ise, Psikolojik Yıldırma ölçeği sorularına yer verilerek araştırmanın hedefine ulaşmaya çalışılmıştır. Schutte duygusal zekâ ölçeği anketi 5’li Likert ölçeğine göre (“1” Kesinlikle Katılmıyorum, “2” Katılmıyorum, “3” Kararsızım, “4” Katılıyorum ve “5” Kesinlikle Katılıyorum) düzenlenmiştir. Psikolojik yıldırma ölçeği anketi 5’li Likert ölçeğine gör

(“1” Hiçbir Zaman, “2” Nadiren, “3” Bazen, “4” Genellikle ve “5” Her Zaman) düzenlenmiştir. Akademisyenlerin psikolojik yıldırma davranışlarını ölçebilmek için 33 soru sorulmuş, demografik özelliklerini belirleyebilmek için 5 soru ve psikolojik yıldırmaya en çok hangi kişi/grup tarafından maruz kaldıklarının anlaşılması için ise bir sorudan oluşan anketten oluşmaktadır.

Bu araştırmada örnekleme yöntemi olarak; kolayda örnekleme yöntemi uygun görülmüştür. Kolayda örnekleme yöntemi; en kolay bulunan denek en ideal olanı ve denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eden bir yöntemdir.

3.5.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Güvenirliği

Sosyal bilimler dalında yapılan çalışmalarda araştırma sonuçlarının doğruluk ve tutarlılıklarının kanıtlanabilmesi için güvenilirlik testlerinin uygulanması gerekli ve zorunludur. Güvenilirlik kavramı; yapılan her ölçüm için zorunludur. Güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin araştırılan problemi ne derece yansıttığını ortaya koymaktadır (Kalaycı, 2010: 403).

İçsel tutarlılık; kavramı ölçerken çok sayıda maddeden oluşan, ölçekte yer alan maddeler arasındaki ilişki değerine bakarak içsel tutarlılık analizi yapılmaktadır (Altunışık vd., 2010: 123). İçsel tutarlılığın değerlendirilmesinde yaygın olarak Cronbach's Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıda gösterildiği aralıklardaki gibi yorumlanır:

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek güvenilirliği düşük

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek güvenilir

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

3.5.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için alfa değerine ilave olarak “madde-toplam puan korelasyon” değerine de bakılır (Büyüköztürk, 2004: 165). Bu değer en az 0,30 ve üzerinde olması istenir. Çalışmada kullanılan duygusal zekâ ölçeğinin madde-toplam korelasyonu 0,30'un altında olan maddeler bu sebeple çıkarılmıştır. Duygusal zekâ ölçeğinin Cronbach's Alpha(α) değeri 0,844 bulunmuştur. Bu da ölçeğin yüksek

derecede güvenilir olduğunu gösterir. Ölçeğin yapısı ve madde toplam korelasyon değerleri aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

| Değişkenler | α | Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon | Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında) |
|---|----------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Duygusal zekâ | ,844 | | |
| Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmemeyardımcı olur | | ,344 | ,841 |
| İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek dahaiyi hissetmelerini sağlarım | | ,341 | ,841 |
| Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum | | ,366 | ,840 |
| İyimser olmak, sorunlar ile baş etmemi için bana yardımcı oluyor | | ,517 | ,832 |
| İyi bir şeyler yaptıklarında insanlar ailtifat ederim | | ,475 | ,834 |
| Hissettiğim duyguların farkındayım | | ,549 | ,833 |
| Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi motive ederim | | ,497 | ,833 |
| Başkalarına ilettiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım | | ,431 | ,837 |
| Diğer insanların ilettiği beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajların farkındayım | | ,539 | ,832 |
| Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim | | ,326 | ,844 |
| Bir sorunla karşılaştığımda, benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim | | ,588 | ,829 |
| Hissettiğim duyguların farkında olurum | | ,549 | ,833 |
| Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim | | ,618 | ,825 |
| Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler | | ,490 | ,834 |
| Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim | | ,524 | ,832 |
| Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim | | ,367 | ,843 |

3.5.2. Psikolojik Yıldırma Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Çalışmada kullanılan psikolojik yıldırma ölçeğinin madde-toplam korelasyon değerlerine bakıldığında bu değer 0.30'un üzerinde olduğu görülmektedir. Bu yüzden psikolojik yıldırma ölçeğinden herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Psikolojik yıldırma ölçeğinin Cronbach's Alpha(α) değeri 0,972 bulunmuştur. Bu da ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir. Ölçeğin yapısı ve madde toplam korelasyon değerleri aşağıdaki Tablo 2.'de verilmektedir.

Tablo 2. Psikolojik Yıldırma Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

| Değişkenler | α | Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon | Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında) |
|--|----------------------------|--|--|
| Psikolojik Yıldırma | .972 | | |
| Sizden daha düşük pozisyondaki kişiler tarafından denetlenmeniz | | .479 | .972 |
| Bulduğunuz ortamda görmezden gelinerek, yokmuşsunuz gibi davranılması | | .713 | .971 |
| Görüşme ve konuşma isteğine cevap alamamanız | | .612 | .971 |
| Gönderdiğiniz elektronik posta ve telefonlar cevap verilmemesi | | .600 | .971 |
| Sorumluluğunuzdaki işlerin sizden alınarak, daha düşük pozisyondaki işlere verilmesi | | .481 | .972 |
| Kendinizi göstermeniz fırsat verilmemesi | | .574 | .972 |
| Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdar edilmeme | | .668 | .971 |
| Verdiğiniz karar ve önerilerinizin eleştirilerek, reddedilmesi | | .742 | .971 |
| Konuşurken sık sık sözünüzün kesilmesi | | .631 | .971 |
| İşiniz için gerekli olan bilgi, doküman ve materyallerin sizden saklanması | | .744 | .971 |
| İşten ayrılmanız ya da yer değiştirmeniz için baskı yapılması | | .828 | .970 |
| Yaptığınız iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunması | | .857 | .970 |
| Kapasitenizin üstünde işlerden sorumlu tutulması | | .660 | .971 |
| Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca sizin sorumlu tutulmanız | | .846 | .970 |
| Sorumlu olmadığınız konularda suçlanmanız | | .820 | .970 |
| Yaptığınız her işte mesleki yeterliliğinizin sorgulanması | | .765 | .971 |
| Yaptığınız işin değersiz ve önemsiz görülmesi | | .751 | .971 |
| Performansınızla ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılması | | .821 | .970 |
| Sizin ve yaptığınız işin hissettirilmeden (dolaylı) kontrol edilmesi | | .684 | .971 |
| Özgüveninizi olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanılması | | .790 | .970 |

| | | | |
|--|--|------|------|
| Masaya yumruk vurulması gibi davranışlarla karşılaşma | | .610 | .971 |
| Sözlü tehdit edilme | | .805 | .970 |
| Sizinle ilgili asılsız söylemlerde bulunulması | | .738 | .971 |
| Başkalarının yanında sizi sizinle aşağılayıcı ve onur kırıcı konuşulması | | .843 | .970 |
| Küçük düşürücü davranışlarda bulunulması | | .837 | .970 |
| Özel yaşantınızla ilgili asılsız söylentiler çıkarılması | | .694 | .971 |
| Akıl sağlığınızın yerinde olmadığını ima edilmesi | | .682 | .971 |
| Dürüstlüğünüzün ve güvenilirliğinizin sorgulanması | | .766 | .971 |
| Sizinle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılması/rapor tutulması | | .644 | .971 |
| Fiziksel şiddet uygulanması | | .627 | .971 |
| Şahsi eşyalarınıza zarar verilmesi | | .667 | .971 |
| Bir ortama girdiğinizde, bulunduğunuz ortamın bilerek terk edilmesi | | .686 | .971 |
| İş arkadaşlarınızın sizinle konuşmasının engellenmesi yada yasaklanması | | .672 | .971 |

3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Bir ölçeğin geçerli olmasının ilk koşulu, onun güvenilir olmasıdır. Bir önceki bölümde ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak güvenilir bir ölçek, geçerli bir ölçek için önkoşul olmasına karşın yeterli değildir (Ercan ve Kan, 2004: 214).

Ölçeklerin yapısal geçerliliklerini ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması ve Barlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir. Bu testlerin sonuçlarının faktör analizi yapmaya imkân vermesi durumunda, ölçeğin temel bileşenlerini tespit etmek amacıyla Faktör Analizi gerçekleştirilmektedir. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesinde ise özdeğer (Eigenvalue) istatistiğinden yararlanılmaktadır. Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmektedir (Kalaycı vd., 2006: 321-322). Ayrıca, faktörün tanımladığı maddeyi ölçebilmesi için, o faktörle olan ilişkisini gösteren faktör yük değerinin 0,45 ve daha yüksek olması tercih edilmektedir.

Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değeri 0,30'a kadar inebilmektedir (Büyüköztürk, 2012:123).

3.6.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik Analizleri

Duygusal zekâ ölçeğinin geçerliliğini ölçebilmek için yani ölçeğin verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için KMO ve Barlett testi uygulanmıştır. Uygulanan testin sonuçları Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3. Duygusal Zekâ Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi

| | |
|---------------------|---------|
| KMO | 0,757 |
| Bartlett's test | 941,248 |
| Serbestlik derecesi | 105 |
| Anlamlılık | 0,000 |

KMO testi ölçüm sonucunun 0.757 Barlett küresellik testi sonucunun da $p < 0.05$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, duygusal zekâ ölçeği verileri faktör analizine uygundur.

Tablo 4. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Sonuçları

| FAKTÖR ADI | Yük | Varyans | Güvenilirlik |
|---|------|---------|--------------|
| Duygusal Zekâ | | 41, 811 | 0,844 |
| Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmemeyi yardımcı olur | .437 | | |
| İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım | .444 | | |
| Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum | .460 | | |
| İyimser olmak, sorunlar ile baş etmemi için bana yardımcı oluyor | .575 | | |
| İyi bir şeyler yaptıklarında insanlar ailem için teşekkür ederim | .544 | | |
| Hissettiğim duyguların farkındayım | .685 | | |
| Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi motive ederim | .551 | | |
| Başkalarını izlediğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım | .549 | | |
| Diğer insanların izlediği beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajların farkındayım | .651 | | |
| Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim | .395 | | |
| Bir sorunla karşılaştığımda, benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim | .635 | | |

| | | | |
|---|------|--|--|
| Hissettiğim duyguların farkında olurum | .685 | | |
| Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim | .691 | | |
| Diğer insanların kolaylıkla güvenirlere | .586 | | |
| Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim | .575 | | |
| Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim | .429 | | |

Yapılan faktör analizi sonucunda, duygusal zekâ tek boyut olarak değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Çünkü faktör analizinde boyutların birbirine geçtiği görülmüştür. Ayrıca, ölçekten çok sayıda ifadenin çıkarılması istenmeyen bir durum arz ettiği ve tek faktörde de ifadelerin faktör yüklerinin 0.35'in üzerinde güçlü bir yüke sahip olması sebebiyle "duygusal zekâ ölçeği" tek faktör altında olması gerekli uzmanın görüşü de alınarak uygun görülmüştür.

3.6.2. Psikolojik Yıldırma Ölçeğinin Geçerlilik Analizleri

Psikolojik yıldırma ölçeğinin faktör analizine uygun olup olması için yapılan KMO testi ölçüm sonucunun 0.910, Barlett küresellik testi sonucunun da $p < 0.05$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, psikolojik yıldırma ölçeği verileri faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 5. Psikolojik Yıldırma ölçeğinin KMO ve Barlett Testi

| | |
|---------------------|----------|
| KMO | .910 |
| Bartlett's test | 8984.027 |
| Serbestlik derecesi | 528 |
| Anlamlılık | 0,000 |

Tablo 6. Psikolojik yıldırma Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Sonuçları

| FAKTÖR ADI | Yük | Varyans | Güvenilirlik |
|---|------|---------|--------------|
| Psikolojik Yıldırma | | 53.795 | 0,972 |
| Sizden daha düşük pozisyonda kişiler tarafından denetlenmeniz | .492 | | |
| Bulduğunuz ortamda görmezden gelinerek, yokmuşsunuz gibi davranılması | .734 | | |
| Görüşme ve konuşma isteğine cevap alamamanız | .633 | | |
| Gönderdiğiniz elektronik posta ve telefonlara cevap verilmemesi | .624 | | |

| | | | |
|--|------|--|--|
| Sorumluluğunuzdaki işlerin sizden alınarak, daha düşük pozisyonda kişilere verilmesi | .496 | | |
| Kendinizi göstermenize fırsat verilmemesi | .589 | | |
| Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdaredilmeme | .685 | | |
| Verdiğiniz karar ve önerilerinizin eleştirilerek, reddedilmesi | .755 | | |
| Konuşurken sık sık sözünüzün kesilmesi | .651 | | |
| İşiniz için gerekli olan bilgi, doküman ve materyallerin sizden saklanması | .755 | | |
| İşten ayrılmanız ya da yer değiştirmeniz için baskı yapılması | .848 | | |
| Yaptığımız iş ve işin sonuçları ile ilgili süreklilik sorunu/hata bulunması | .871 | | |
| Kapasitenizin üstünde işlerden sorumlu tutulması | .677 | | |
| Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca sizin sorumlu tutulmanız | .861 | | |
| Sorumlu olmadığınız konularda suçlanmanız | .836 | | |
| Yaptığımız her işte mesleki yeterliliğinizin sorgulanması | .781 | | |
| Yaptığımız işin değersiz ve önemsiz görülmesi | .766 | | |
| Performansınızla ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılması | .834 | | |
| Sizin ve yaptığımız işin hissettirilmeden (dolaylı) kontrol edilmesi | .697 | | |
| Özgüveninizi olumsuz etkileyecek bir iş yapmayazorlanması | .803 | | |
| Masaya yumruk vurulması gibi davranışlarla karşılaşma | .636 | | |
| Sözlü tehdit edilme | .819 | | |
| Sizinle ilgili asılsız söylemlerde bulunulması | .760 | | |
| Başkalarının yanında sizi sizinle aşağılayıcı ve onur kırıcı konuşulması | .860 | | |
| Küçük düşürücü davranışlarda bulunulması | .856 | | |
| Özel yaşantınızla ilgili asılsız söylentiler çıkarılması | .721 | | |
| Akıl sağlığınızın yerinde olmadığının ima edilmesi | .714 | | |
| Dürüstlüğünüzün ve güvenilirliğinizin Sorgulanması | .788 | | |
| Sizinle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılması/rapor tutulması | .675 | | |
| Fiziksel şiddet uygulanması | .660 | | |
| Şahsi eşyalarınıza zarar verilmesi | .696 | | |
| Bir ortama girdiğinizde, bulunduğunuz ortamın bilerek terk edilmesi | .713 | | |

| | | | |
|---|------|--|--|
| İş arkadaşlarınızın sizinle konuşmasının engellenmesi yada yasaklanması | .701 | | |
|---|------|--|--|

Faktör analizinde ifadeler 0.35 ve üstü olan değerler faktörde sayılmıştır. 0.35'in altındaki ifadeler faktörü yeterli derecede etkilemediği düşünülerek çıkarılmıştır. 0.35 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 200 olması gerekmektedir (Akdağ, 2005: 26). Yapılan faktör analizi sonucunda, faktör analizinde boyutların birbirine geçtiği görülmüş ve ifadelerin faktör yükünün 0.35'in üzerinde güçlü bir yüke sahip olması sebebiyle "psikolojik yıldırma ölçeği" tek faktör altında olması gerekli uzmanın görüşü de alınarak uygun görülmüştür.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde çalışmaya ilişkin ampirik araştırma sonuçları ve bunlarla ilgili bulgulara yer verilecektir.

3.7.1. Katılımcıların Genel Özellikleri

Bu başlık altında katılımcıların cinsiyet, medeni durum, kıdem süreleri, çalışılan birim ve unvanları hakkında bilgiler verilecektir.

Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı

| Cinsiyet | Sayı | Yüzde(%) |
|----------|------|----------|
| Kadın | 138 | 56,1 |
| Erkek | 108 | 43,9 |
| Toplam | 246 | 100,0 |

Katılımcıların cinsiyet durumlarını gösteren Tablo 7'ye bakıldığında %56,1'inin erkek, %43,9'unun ise kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

| Medeni Durum | Sayı | Yüzde(%) |
|--------------|------|----------|
| Evli | 147 | 59,8 |
| Bekar | 99 | 40,2 |
| Toplam | 246 | 100,0 |

Katılımcıların medeni durumlarını gösteren tablo 8 incelendiğinde %59,8'inin evli, %40,2'sinin bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 9.Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

| Çalışma Süreleri | Sayı | Yüzde(%) |
|------------------|------|----------|
| 1-5 | 110 | 44,7 |
| 6-10 | 39 | 15,9 |
| 11-15 | 32 | 13 |
| 16-20 | 27 | 11 |
| 21 yıl ve üzeri | 38 | 15,4 |
| Toplam | 246 | 100,0 |

Tablo 9'da katılımcıların %44,7'si 5 yıldan daha az, %15,9'u 6-10 yıl arası, %13'ü 11-15 yıl arası, %11'i 11-15 yıl arası, %15,4'ü 20 yıldan daha uzun bir süredir örgütte çalışmaktadırlar.

Tablo 10. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

| Unvan | Sayı | Yüzde(%) |
|------------------------|------|----------|
| Uzman | 0 | 0 |
| Araştırma Görevlisi | 103 | 41,9 |
| Okutman | 6 | 2,4 |
| Öğretim Görevlisi | 35 | 14,2 |
| Yardımcı Doçent Doktor | 53 | 21,5 |
| Doçent Doktor | 28 | 11,4 |
| Profesör | 21 | 8,5 |
| Toplam | 246 | 100,0 |

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların %41,9'unu araştırma görevlisi, %2,4'ünü okutman, %14,2'sini öğretim görevlisi, %21,5'ini yardımcı doçent doktor, %11,4'ünü doçent doktor ve %8,5'ini profesör oluşturmaktadır. Ayrıca, tabloda uzmanların katılma oranı ise %0'dır.

Tablo 11. Katılımcıların Birimlere Göre Dağılımı

| Birim | Sayı | Yüzde(%) |
|-----------------------------|-------------|-----------------|
| İibf | 90 | 36,6 |
| Myo | 31 | 12,6 |
| Fen-Edebiyat | 23 | 9,3 |
| Spor Bilimleri | 6 | 2,4 |
| Tıp | 28 | 11,4 |
| Eğitim | 20 | 8,1 |
| Mühendislik | 12 | 4,9 |
| İlahiyat | 7 | 2,8 |
| Fizik Tedavi ve | 13 | 5,3 |
| Yabancı Diller Yüksek Okulu | 3 | 1,2 |
| Teknoloji | 7 | 2,8 |
| Rektörlük | 6 | 2,4 |
| Toplam | 246 | 100,0 |

Tablo 11'e göre, katılımcıların %36,6'sı İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde, %12,6'sı Meslek Yüksek Okullarında, %9,3'ü Fen-Edebiyat fakültesinde, %2,4'ü Spor Bilimlerinde, %11,4'ü Tıp Fakültesinde, %8,1'i Eğitim Fakültesinde, %4,9'u Mühendislik Fakültesinde, %2,8'i İlahiyat fakültesinde, %5,3'ü Fizik Tedavi ve Rehabilitasyonda, %1,2'si Yabancı Diller Yüksek Okulunda, %2,8'i Teknoloji Fakültesinde, %2,4'ü ise rektörlüğe bağlı çalışan okutmanlardan oluşmaktadır.

3.8. Hipotezlerin Test Edilmesi

Veriler SPSS 15.0 programı ile analiz edilmiş ve %95 güven aralığında çalışılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlayabilmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin non-parametrik olduğu görülmüştür. Bu yüzden analizlerde iki grulu değişkenlerin analizinde Mann Whitney U testi; üç ve daha fazla grulu değişkenlerin analizinde ise Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Araştırmada hesaplanan p değeri 0.05 ile karşılaştırılmış ve bu değer eğer 0.05'in altında bir değer olarak bulunmuş olması durumunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır yorumu yapılmıştır.

H₁: Duygusal zekâ ile psikolojik yıldırma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 12. Duygusal Zekâya İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

| | \bar{x} | ss | Düzye |
|---|-------------|-------------|---------------|
| Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olur | 4,36 | ,68 | Yüksek |
| İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım | 4,45 | ,64 | Yüksek |
| Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum | 4,13 | ,76 | Yüksek |
| İyimser olmak, sorunlar ile baş etmem için bana yardımcı oluyor | 3,93 | ,87 | Yüksek |
| İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim | 4,18 | ,76 | Yüksek |
| Hissettiğim duyguların kolayca farkında olurum | 4,28 | ,55 | Yüksek |
| Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi motive ederim | 4,23 | ,76 | Yüksek |
| Başkalarına ilettiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım | 4,26 | ,73 | Yüksek |
| Diğer insanların ilettiği beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajların farkındayım | 3,45 | ,65 | Yüksek |
| Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim | 4,09 | ,89 | Yüksek |
| Bir sorunla karşılaştığımda, benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim | 4,28 | ,69 | Yüksek |
| Hissettiğim duyguların farkında olurum | 3,79 | ,55 | Yüksek |
| Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim | 4,19 | ,91 | Yüksek |
| Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler | 3,85 | ,70 | Yüksek |
| Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim | 3,79 | ,79 | Yüksek |
| Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim | 3,79 | 1,00 | Yüksek |
| ORTALAMA (\bar{x}) | 4,09 | 0,41 | Yüksek |

* \bar{x} = 1-2,33 Düşük; 2,34-2,66 Orta; 2,67-5,00 Yüksek

Çalışmaya katılan bireylerin duygusal zekâ sorularına verdiği cevapların ortalaması 4.09 yüksek bir değerdir. Yani çalışmaya katılan bireylerin duygusal zekâ düzeyi yüksek olduğu gibi bir sonuca götürmektedir. Fakat bireylerin kendileriyle ilgili sorulara verdikleri cevapların, soruların içeriği dışındaki bazı dışsal etkenler tarafından etkilenebildikleri uzun zamandır bilinen bir olgudur. Bu etkenlerden belki de en çok dikkat çeken sosyal beğenilirlik etkisidir. Özellikle hiyerarşik yönetim anlayışı ile sessizlik kültürünün egemen olduğu sosyo-psikolojik ortamlarda bireylerin kendilerini beğenilen ya da arzu edilen özelliklere sahip olarak gösterme eğilimidir. Bu durum toplumsal ikiyüzlülüğün yaygın olduğu kitle kültür toplumlarında çok karşılaşılan bir bulgudur (<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/21/70/684.pdf>, 2015). Bu çalışmada da bir sosyal beğenilirlik etkisinin olabilme ihtimali söz konusudur.

Tablo 13. Psikolojik Yıldırma İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

| | \bar{x} | ss | Düzy |
|---|-----------|------|-------|
| Sizden daha düşük pozisyon da kişiler tarafindandenetlenmeniz | 2,20 | 1,13 | Düşük |
| Bulduğunuz ortamda görmezden gelinerek, yokmuşsunuz gibi davranılması | 2,29 | ,96 | Düşük |
| Görüşme ve konuşma isteğine cevap alamamanız | 2,33 | ,92 | Düşük |
| Gönderdiğiniz elektronik posta ve telefonlara cevap verilmemesi | 2,32 | ,90 | Düşük |
| Sorumluluğunuzdaki işlerin sizden alınarak, dahadüşük pozisyonda kişilere verilmesi | 1,70 | 93 | Düşük |
| Kendinizi göstermenize fırsat verilmemesi | 2,24 | 1,04 | Düşük |
| Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdaredilmeme | 2,27 | 1,16 | Düşük |
| Verdiğiniz karar ve önerilerinizin eleştirilerek, reddedilmesi | 2,35 | ,92 | Orta |
| Konuşurken sık sık sözünüzün kesilmesi | 2,24 | ,85 | Düşük |
| İşiniz için gerekli olan bilgi, doküman vemateryallerin sizden saklanması | 2,06 | 1,14 | Düşük |
| İşten ayrılmanız ya da yer değiştirmeniz için baskı yapılması | 1,66 | 1,10 | Düşük |
| Yaptığımız iş ve işin sonuçları ile ilgili süreklilikusur/hata bulunması | 1,96 | 1,11 | Düşük |
| Kapasitenizin üstünde işlerden sorumlu tutulması | 2,01 | 1,09 | Düşük |
| Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca sizin sorumlu | 1,81 | ,98 | Düşük |

| | | | |
|--|-------------|------------|--------------|
| tutulmanız | | | |
| Sorumlu olmadığınız konularda suçlanmanız | 1,85 | 1,06 | Düşük |
| Yaptığınız her işte mesleki yeterliliğinizin sorgulanması | 1,82 | 1,06 | Düşük |
| Yaptığınız işin değersiz ve önemsiz görülmesi | 1,88 | 1,07 | Düşük |
| Performansınızla ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılması | 1,76 | 1,07 | Düşük |
| Sizin ve yaptığınız işin hissettirilmeden (dolaylı) kontrol edilmesi | 2,48 | 1,22 | Orta |
| Özgüveninizi olumsuz etkileyecek bir iş yapmayazorlanması | 1,91 | 1,22 | Düşük |
| Masaya yumruk vurulması gibi davranışlarlakarşılaşma | 1,56 | 1,00 | Düşük |
| Sözlü tehdit edilme | 1,87 | 1,17 | Düşük |
| Sizinle ilgili asılsız söylemlerde bulunulması | 2,13 | 1,22 | Düşük |
| Başkalarının yanında sizi sizinle aşağılayıcı ve onur kırıcı konuşulması | 1,81 | 1,13 | Düşük |
| Küçük düşürücü davranışlarda bulunulması | 1,86 | 1,16 | Düşük |
| Özel yaşantınızla ilgili asılsız söylentiler çıkarılması | 1,68 | 1,22 | Düşük |
| Akıl sağlığınızın yerinde olmadığının ima edilmesi | 1,25 | ,84 | Düşük |
| Dürüstlüğünüzün ve güvenilirliğinizin sorgulanması | 1,63 | ,95 | Düşük |
| Sizinle ilgili haksız gerekçelerle yazışmaları yapılması/rapor tutulması | 1,41 | ,97 | Düşük |
| Fiziksel şiddet uygulanması | 1,17 | ,74 | Düşük |
| Şahsi eşyalarınıza zarar verilmesi | 1,18 | ,61 | Düşük |
| Bir ortama girdiğinizde, bulunduğunuz ortamın bilerek terk edilmesi | 1,40 | ,84 | Düşük |
| İş arkadaşlarınızın sizinle konuşmasının engellenmesi yada yasaklanması | 1,39 | ,89 | Düşük |
| ORTALAMA | 1,19 | ,47 | Düşük |

* \bar{x} =1-2,33 Düşük; 2,34-2,66 Orta; 2,67-5,00 Yüksek

Psikolojik yıldırma ile ilgili ifadelerle, araştırmaya katılanların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 13.'te gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre en yüksek ortalamaya 2,48 ile "Sizin ve yaptığınız işin hissettirilmeden (dolaylı) kontrol edilmesi" ifadesinin sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan bireylerin, en çok

yaptıkları işin kendilerine hissettirilmeden kontrol edilmesinden rahatsız oldukları ortaya çıkmıştır. Bu psikolojik yıldırma davranışına diğer psikolojik yıldırma davranışlarından daha çok maruz kaldıklarını ifade ettikleri görülmüştür. İkinci en yüksek ortalamaya 2.35 ile “Verdiğiniz karar ve önerilerinizin eleştirilerek, reddedilmesi” en düşük ortalamaya ise 1,17 ile “Fiziksel şiddet uygulanması” ifadelerinin olduğu görülmüştür. Ölçeğin eğitim düzeyi yüksek ve bulunduğu topluma göre vasıflı olması, hakkını arayabilecek yeterlilikte olması örgütte fiziksel şiddetin minimum düzeyde yaşanmasına sebep olarak gösterilebilir. Akademik ortamda bireylerin doğrudan değil de dolaylı olarak denetlenmesi örgütte bireylerin birbirlerine karşı güveninin az olduğunu göstermektedir. Akademik ortamda bireylerin verdikleri kararların eleştirilmesi ve reddedilmesi durumu da bireyin benliğine ve özgüvenine saldırının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Genel ortalamanın 1,19 olduğu çıkmıştır. Ölçeğin uygulandığı örgütte psikolojik yıldırma davranışlarının yaşanma düzeyinin oldukça düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

H₁: Duygusal zekâ ile psikolojik yıldırma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için verilerin normal dağılıp dağılmadığına Kolmogorov Smirnov testi yapılmış ve verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test amacıyla non-parametrik Kruskal-Wallis Testi kullanılmaktadır.

Tablo 14. Duygusal Zekâ İle Psikolojik Yıldırma Düzeyleri Ranks Tablosu

| | Psikolojik Yıldırma Düzeyi | N | Mean Rank | Mean Duygusal zekâ ortalama |
|---------------|----------------------------|-----|-----------|-----------------------------|
| Duygusal Zekâ | Düşük | 204 | 125.26 | 3.8125 |
| | Orta | 34 | 110.86 | 4.0000 |
| | Yüksek | 8 | 98.63 | 4.1167 |
| | Toplam | | | 4.0914 |

Tablo 15. Duygusal Zekâ İle Psikolojik Yıldırma Düzeyleri Kruskal-Wallis Test

| Kruskal-Wallis Test | Duygusal Zekâ |
|---------------------|---------------|
| Ki-Kare | 2.105 |
| Serbestlik Derecesi | 2 |
| Anlamlılık | .349 |

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: MORT3DUZ

Elde edilen çıktılarda ihtiyacımız olan temel değerler Chi-Square değeri serbestlik derecesi (df) ve anlamlılık düzeyidir (Asymp Sig.) Eğer anlamlılık düzeyi 0,05'den daha düşükse gruplar arasında sürekli değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklı olduğu söylenebilir. Anlamlılık düzeyi 0,349'dur ve 0,05 alfa değerinden büyük olduğu için duygusal zekâ ile psikolojik yıldırma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Fakat Tablo 14' te psikolojik yıldırma düzeyi düşük olan 204 kişinin duygusal zekâ ortalaması 4.1167, psikolojik yıldırma düzeyi orta olan 34 kişinin duygusal zekâ ortalaması 4.0000, psikolojik yıldırma düzeyi yüksek olan 8 kişinin duygusal zekâ ortalaması 3.8125 olduğu bulunmuştur. Psikolojik yıldırma düzeyi arttıkça duygusal zekâ ortalamasında da bir düşüş yaşanmakta olduğu görülmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı bulunmamış olması psikolojik yıldırmaya yüksek düzeyde maruz kalanların sayısının genele oranla çok az olması sebebiyle ihtimal dâhilindedir. H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 16. Psikolojik Yıldırma Yapan Grupların Ranks Tablosu

| | Psikolojik yıldırma en çok kim yapar | N | Mean Rank |
|---------------------|--------------------------------------|-----|-----------|
| Psikolojik yıldırma | Üst yönetim | 140 | 127.68 |
| | İş arkadaşları | 89 | 123.96 |
| | Astlar | 17 | 66.00 |
| | Toplam | 246 | |

Tablo 17. Psikolojik Yıldırma Kişi/Grup Kruskal-Wallis Testi

| Kruskal-Wallis Test | Psikolojik yıldırma |
|---------------------|---------------------|
| Ki-Kare | 10.397 |
| Serbestlik Derecesi | 2 |
| Anlamlılık | .006 |

Yapılan analiz sonucunda, “Psikolojik yıldırma en çok hangi kişi/grup tarafından mağdur edilirsiniz?” sorusuna araştırmaya katılanların 140’ı üst yönetim tarafından 89’u iş arkadaşları tarafından 17 kişi ise, astları tarafından psikolojik yıldırma uğradığını ifade ettiği görülmektedir. Genel olarak ta zaten güç ve mevkiye sahip olan bireylerin kendilerinden daha güçsüz konumda olanlara karşı psikolojik yıldırma davranışı göstermeye meyilli oldukları yapılan çalışmalarda görülmektedir. Tablo 17’ye bakıldığında da anlamlılık düzeyi 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir.

Psikolojik yıldırma dair anket sorularına verilen cevapların analizinde ortalama 1.19 aritmetik ortalama ile düşük düzeyde psikolojik yıldırma sonucu vermiş olan aynı araştırmada, “Psikolojik yıldırma en çok hangi kişi/grup tarafından mağdur edilirsiniz?” sorusuna, ankete katılanların farklı oranlarda olsa bile “üst yönetim”, “iş arkadaşları” ve “astlar tarafından” diye cevap vermiş olmaları, “psikolojik yıldırma düzeyinin” düşük olduğu ile ilgili cevapların ne derecede samimi olup olmadığı konusunda dikkat çekmek gerekmektedir.

H₂: Unvan ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test amacıyla non-parametrik Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır. One-Way ANOVA’nın non-parametrik karşılığıdır.

Tablo 18. Unvan İle Duygusal Zekâ Ranks Tablosu

| Ranks | Unvan | N | Mean Rank |
|---------------|------------------------|-----|-----------|
| Duygusal Zekâ | Araştırma Görevlisi | 103 | 123.98 |
| | Okutman | 6 | 91.42 |
| | Öğretim Görevlisi | 35 | 120.70 |
| | Yardımcı Doçent Doktor | 53 | 118.35 |
| | Doçent Doktor | 28 | 135.38 |
| | Profesör | 21 | 120.02 |
| | Toplam | 246 | |

Tablo 19. Unvan İle Duygusal Zekâ Kruskal-Wallis Test Tablosu

| Kruskal-Wallis Test | Duygusal Zekâ |
|---------------------|---------------|
| Ki-Kare | 2.373 |
| Serbestlik Derecesi | 5 |
| Anlamlılık | .0796 |

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: Unvan

Tablo 19'daki anlamlılık düzeyi 0,796'dir ve 0,05 alfa değerlerinden büyük olduğu için unvan ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yani unvanın yükselmesi ya da azalması durumunda duygusal zekâ düzeyinde bir değişiklik yaşanmamaktadır. Unvan ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilir.

H₃: Unvan ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 20. Unvan İle Psikolojik Yıldırma Ranks Tablosu

| Ranks | Unvan | N | Mean Rank |
|---------------------|------------------------|-----|-----------|
| Psikolojik yıldırma | Araştırma Görevlisi | 103 | 115.92 |
| | Okutman | 6 | 166.50 |
| | Öğretim Görevlisi | 35 | 152.90 |
| | Yardımcı Doçent Doktor | 53 | 140.50 |
| | Doçent Doktor | 28 | 92.63 |
| | Profesör | 21 | 87.67 |
| | Toplam | 246 | |

Tablo 21. Unvan İle Psikolojik Yıldırma Kruskal-Wallis Testi

| Kruskal-Wallis Test | Psikolojik Yıldırma |
|---------------------|---------------------|
| Ki-kare | 23.188 |
| Serbestlik Derecesi | 5 |
| Anlamlılık | .000 |

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: Unvan

Unvan ortalama sırası Ranks tablosunda Mean Ranks sütununda psikolojik yıldırma maruz kalanların en çok, okutmanlar olduğu görülmektedir. En az ise, profesörlerin psikolojik yıldırma maruz kaldıkları görülmektedir.

Tablo 21’de anlamlılık derecesine bakıldığında değerin 0.05’in altında olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda, unvan ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. H₃: Unvan ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi kabul edilir. Araştırmaya göre, unvanlara göre yaşanan psikolojik yıldırmada değişebilmektedir. Analiz sonucuna göre, en az psikolojik yıldırma maruz kalanların profesörler olması onların kadrolarının bir derece diğer kadrolara göre daha sağlam bir mevkide olması ve zorunlu olarak yapması gerekenlerin diğerlerine oranla daha az olması olabilir.

H₄: Birimler ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 22. Birimler İle Duygusal Zekâ Ranks Tablosu

| Ranks | Birimler | N | Mean Rank |
|---------------|----------------|----|-----------|
| Duygusal Zekâ | İİBF | 90 | 102.14 |
| | MYO | 31 | 128.16 |
| | FEN-EDEBİYAT | 23 | 112.11 |
| | SPOR BİLİMLERİ | 6 | 137.58 |
| | TIP | 28 | 118.86 |
| | EĞİTİM | 20 | 157.53 |
| | MÜHENDİSLİK | 12 | 167.00 |
| | İLAHİYAT | 7 | 129.36 |
| | FTR | 13 | 199.96 |
| | YABANCI DİLLER | 3 | 155.50 |
| | TEKNOLOJİ | 7 | 116.50 |
| | REKTÖRLÜK | 6 | 42.58 |
| | 246 | | |

Tablo 23. Birimler İle Duygusal Zekâ Kruskal-Wallis Test Tablosu

| Kruskal-Wallis Test | Duygusal Zekâ |
|---------------------|---------------|
| Ki-kare | 42.324 |
| Serbestlik Derecesi | 11 |
| Anlamlılık | .000 |

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: Birimler

Birimler ortalama sırası Ranks tablosunda Mean Ranks sütununda duygusal zekânın fazla olduğu birimler sırasıyla fizik tedavi ve rehabilitasyonda, sonra mühendislik, eğitim, yabancı diller, spor bilimleri, ilahiyat, meslek yüksekokulları, tıp, teknoloji, fen-edebiyat, iktisadi ve idari bilimler fakültesi ve rektörlük biriminde olduğu görülmektedir

Tablo 23’de anlamlılık düzeyi 0.05’in altında olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda, birimler ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. H₄: Birimler ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi kabul edilir. Akademisyenlerin buldukları birimlerin farklı olması ile sahip oldukları duygusal zekâ düzeyi de farklılaşmaktadır.

H₅: Birimler ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 24. Birimler İle Psikolojik Yıldırma Ranks Tablosu

| | Birimler | N | Mean Rank |
|---------------------|----------------|-----|-----------|
| Psikolojik yıldırma | İİBF | 90 | 109.06 |
| | MYO | 31 | 157.45 |
| | FEN-EDEBİYAT | 23 | 140.59 |
| | SPOR BİLİMLERİ | 6 | 175.75 |
| | TIP | 28 | 117.93 |
| | EĞİTİM | 20 | 109.48 |
| | MÜHENDİSLİK | 12 | 79.75 |
| | İLAHİYAT | 7 | 86.07 |
| | FTR | 13 | 152.85 |
| | YABANCI DİLLER | 3 | 95.00 |
| | TEKNOLOJİ | 7 | 116.86 |
| | REKTÖRLÜK | 6 | 163.75 |
| | Toplam | 246 | |

Tablo 25. Birimler İle Psikolojik Yıldırma Kruskal-Wallis Testi

| Kruskal-Wallis Test | Psikolojik yıldırma |
|---------------------|---------------------|
| Ki-Kare | 27.758 |
| Serbestlik Derecesi | 11 |
| Anlamlılık | .004 |

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: Birimler

Tablo 24 ve 25'e bakıldığında psikolojik yıldırma en çok maruz kalan birimin rektörlük en az maruz kalanın ise mühendislik birimin olduğu görülmektedir.

H₅: Birimler ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi kabul edilir. Bir önceki analiz sonuçlarında da rektörlüğe bağlı çalışan akademisyenlerin duygusal zekâ düzeyi en düşük çıkmıştı. Yapılan bu analiz sonucuna göre de psikolojik yıldırma en çok maruz kalanlarında yine rektörlüğe bağlı olarak çalışan akademisyenler olduğu görülmüştür. Bu analiz sonuçlarından anlaşılacağı üzere duygusal zekâ düzeyi düşük olan bireylerin buldukları ortama uyum kabiliyeti motivasyonu, sosyal yetenekleri, etkili iletişim yetenekleri, kendi ve başkalarının duygularının farkında olma yeteneği, duygularını kontrol edebilme yeteneği duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylere göre daha düşük oldukları için psikolojik yıldırma maruz kalmaları ve fırsat bulduklarında psikolojik yıldırma uygulamaları daha yüksek bir olasılıktır.

H₆: Medeni durum ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için, Mann Whitney U testi, t-testinin parametrik olmayan eşdeğeri olarak düşünülebilir. Bu test için verinin dağılımı konusunda herhangi bir şart olmamakla birlikte, verinin tesadüfi olarak toplanmış olması gerekmektedir. Analiz için verinin, aralık seviyesi olmasına gerek kalmaksızın, ordinal (sıralama) seviyede olması da yeterli olmaktadır. Bu test yardımıyla, bağımsız iki grubun aynı dağılıma sahip ana kitlelerden (popülasyondan) geldiği hipotezi test edilebilmektedir (Altunışık vd., 2010: 204).

Tablo 26. Medeni Durum İle Duygusal Zekâ Ranks Tablosu

| | Medeni Durum | N | Mean Rank | Sum of Ranks | Mean |
|---------------|--------------|-----|-----------|--------------|--------|
| Duygusal zekâ | Evli | 147 | 122.1 | 17715.00 | 4.0914 |
| | Bekâr | 99 | 122.9 | 12175.00 | 1.4057 |
| | Toplam | 246 | | | |

Tablo 27. Medeni Durum İle Duygusal Zekâ Mann-Whitney U Tablosu

| | Duygusal zekâ ortalama |
|----------------|------------------------|
| Mann-Whitney U | 7130.000 |
| Wilcoxon W | 17715.000 |
| Z | -.088 |
| Anlamlılık | .0930 |

a.Grouping Variable: Medeni Durum

Mean ranks sütununa baktığımızda evlilerin 122,17 bekârların da 122,98 olduğu görülmekte aralarında anlamlı bir farklılık söz konusu olmadığını söyleyebiliriz. Anlamlılık düzeyi de 0,05'den büyük olduğu için gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklı olmadığı söylenebilir. Medeni durum ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. H_6 : Medeni durum ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilir. Bireylerin evli ya da bekâr olması duygusal zekâ düzeyinde herhangi bir değişiklik yapmamaktadır.

H_7 : Medeni durum ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 28. Medeni Durum İle Psikolojik Yıldırma Ranks Tablosu

| | Medeni Durum | N | Mean Rank | Sum of Ranks | Mean |
|---------------------|--------------|-----|-----------|--------------|--------|
| Psikolojik yıldırma | Evli | 147 | 131.81 | 19112.50 | 1.8681 |
| | Bekâr | 99 | 108.86 | 10777.50 | 1.4057 |
| | Toplam | 246 | | | |

Tablo 29. Medeni Durum İle Psikolojik Yıldırma Mann-Whitney U Tablosu

| | Duygusal zekâ |
|----------------|---------------|
| Mann-Whitney U | 5827.500 |
| Wilcoxon W | 10777.500 |
| Z | -2.495 |
| Anlamlılık | .013 |

a.Grouping Variable: Medeni Durum

Mean ranks sütununa bakıldığında evlilerin 131,81 bekârların da olduğu 108,86 görülmekte aralarında anlamlı bir farklılık söz konusu olduğunu söylenebilir.

Anlamlılık düzeyi de 0,05'den küçük olduğu için gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklı olduğu söylenebilir. Medeni durum ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Evlilerin, bekârlara göre daha fazla psikolojik yıldırma maruz kaldıkları tespit edilmiştir. “H₇: Medeni durum ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilir.

H₈: Meslekteki kıdem süresi ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 30. Meslekteki Kıdem Süresi İle Psikolojik Yıldırma Ranks Tablosu

| | Kıdem süresi | N | Mean Rank |
|---------------------|-----------------|-----|-----------|
| Psikolojik yıldırma | 1-5 | 110 | 127.71 |
| | 6-10 | 39 | 117.65 |
| | 11-15 | 32 | 107.03 |
| | 16-20 | 27 | 147.22 |
| | 21 yıl ve üzeri | 38 | 107.02 |
| | Toplam | 246 | |

Kıdem süresi ortalama sırası Ranks tablosunda Mean Ranks sütunundan bakılabilir. Mean Ranks değerleri kıdem süresi olarak hangisinin en yüksek genel dereceye sahip olduğunu gösterir. En yüksek genel dereceye 16-20 yıl ikinci yüksek genel dereceye ise 1-5 yılları arasında çalışanlar sahiptir. Yani ortalama olarak en çok 16-20 yılları arasında çalışanlar psikolojik yıldırma ortalaması diğerlerine oranla daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 31. Meslekteki Kıdem Süresi İle Psikolojik Yıldırma Kruskal-Wallis Testi

| | |
|---------------------|-------|
| Kruskal-Wallis Test | |
| Ki-Kare | 7.366 |
| Serbestlik Derecesi | 4 |
| Anlamlılık | .118 |

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: MeslektekiKıdemSüreniz

Anlamlılık düzeyi 0,118'dir ve 0,05 alfa değerlerinden büyük olduğu için meslekteki kıdem süresi ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_8 : Meslekteki kıdem süresi ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilir. İstatistiksel olarak meslekteki kıdem süresi ile psikolojik yıldırma arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

H_9 : Meslekteki kıdem süresi ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 32. Meslekteki Kıdem Süresi ile Duygusal Zekâ Ranks Tablosu

| | Kıdem süresi | N | Mean Rank |
|---------------|-----------------|-----|-----------|
| Duygusal Zekâ | 1-5 | 110 | 124.70 |
| | 6-10 | 39 | 123.29 |
| | 11-15 | 32 | 111.98 |
| | 16-20 | 27 | 117.44 |
| | 21 yıl ve üzeri | 38 | 128.04 |
| | Toplam | 246 | |

Kıdem süresi ortalama sırası Ranks tablosunda Mean Ranks sütunundan kontrol edilebilir. Mean ranks sütununa bakıldığında en yüksek duygusal zekâ ortalaması 21 yıl üzeri çalışanlar olduğu görülmüştür.

Tablo 33. Meslekteki Kıdem Süresi İle Duygusal Zekâ Kruskal-Wallis Test Tablosu

| Kruskal-Wallis Test | Duygusal Zekâ |
|---------------------|---------------|
| Ki-Kare | 1.187 |
| Serbestlik Derecesi | 4 |
| Anlamlılık | .880 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: MeslektekiKıdemSüreniz

Tablo 33'e bakıldığında anlamlılık düzeyinin 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. Eğer anlamlılık düzeyi 0,05'den daha düşükse gruplar arasında sürekli değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklı olduğu söylenebilir. Anlamlılık düzeyi 0,880'dir ve 0,05 alfa değerlerinden büyük olduğu için meslekteki

kıdem süresi ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. H_9 : Meslekteki kıdem süresi ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilir.

H_{10} : Cinsiyet ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 34. Cinsiyet İle Duygusal Zekâ Ranks Tablosu

| | Cinsiyetiniz | N | Mean Rank | Sum of Ranks | Mean |
|---------------|--------------|-----|-----------|--------------|--------|
| Duygusal zekâ | Kadın | 138 | 118.68 | 16378.50 | 4.0914 |
| | Erkek | 108 | 127.47 | 13511.50 | 1.43 |
| | Toplam | 246 | | | |

Tablo 35. Cinsiyet İle Duygusal Zekâ Mann-Whitney U Tablosu

| | Duygusal zekâ |
|----------------|---------------|
| Mann-Whitney U | 6787.500 |
| Wilcoxon W | 16378.500 |
| Z | -.965 |
| Anlamlılık | .335 |

a. Grouping Variable: Cinsiyet

MHS tarafından Amerika ve Kanada'da 4500 erkek ve 3200 kadın üzerinde yapılan araştırmada anket yöntemiyle elde edilen sonuçlara göre; kadınların duygusal zekâsının erkeklerden daha yüksek olduğu ve kadınların özellikle kişiler arası ilişki, sosyal sorumluluk, empatide erkeklerden daha iyi olduğu erkeklerin ise, kendine saygı ve stres yönetiminde kadınlardan daha iyi oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır (<http://www.pro-philes.com/research/GENDER.htm>, 2015).

Fakat bu çalışmada tablo 34 ve 35' a bakıldığında Mean Ranks sütununda erkeklerin 127,47kadınların da 118,68olduğu görülmekte aralarında anlamlı bir farklılık söz konusu olup olmadığının net olarak söylenebilmesi için anlamlılık düzeyine bakılması gerekir. Anlamlılık düzeyi ise 0,05'den büyük olduğu için gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklı olmadığı görülmektedir. Cinsiyet ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç örneklemin sayısı ile ilgili olabileceği gibi, Türk toplumunun karakteristik özelliğinin bir sonucu olan kadınların duygusal zekâ yeteneklerini ortaya çıkaramadığı ve sonrasında da

geliştiremediği olabilir. H_{10} : Cinsiyet ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilir.

H_{11} : Cinsiyet ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 36. Cinsiyet İle Psikolojik Yıldırma Ranks Tablosu

| | Cinsiyetiniz | N | Mean Rank | Sum of Ranks | Mean |
|---------------------|--------------|-----|-----------|--------------|-------|
| Psikolojik yıldırma | Kadın | 138 | 124.28 | 17150.00 | 1.868 |
| | Erkek | 108 | 120.19 | 12740.00 | 1.43 |
| | Toplam | 246 | | | |

Tablo 37. Cinsiyet İle psikolojik yıldırma Mann-Whitney U Tablosu

| | Psikolojik yıldırma |
|----------------|---------------------|
| Mann-Whitney U | 7069.000 |
| Wilcoxon W | 12740.000 |
| Z | -.448 |
| Anlamlılık | .654 |

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz

Tablo 36 ve 37'ye bakıldığında Mean Ranks sütununa bakıldığında erkeklerin 120,19 kadınların da 124,28 olduğu görülmekte aralarında anlamlı bir farklılık söz konusu olup olmadığının net olarak söylenebilmesi için anlamlılık düzeyine de bakılması gerekmektedir. Anlamlılık düzeyine bakıldığında ise 0,05'den büyük olduğu için gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklı olmadığı görülmektedir. Cinsiyet ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. H_{11} : Cinsiyet ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmanın ana konusunu; örgütlerin devamlılığını, başarısını, verimliliğini, artıracak ve rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, “duygusal zekâ” ve aynı zamanda örgütlerde tam ters etki yaratabilecek “psikolojik yıldırma” olguları oluşturmaktadır.

Duygularla nasıl hareket edileceği hakkındaki bilgiler, evrimsel aktarım sonucu içgüdü olarak bireyle birlikte doğar; daha sonra ise çevre etkileri ve eğitim yoluyla birey kendi kendine öğrenir. Yani, insanlar, yeni duygular öğrenmeye ve öğrendikleri duyguların uyandırdığı dürtüleri değiştirmeye müsait bir duygusal yapıya sahiptirler. Duygusal yeteneklerini gerektiği gibi kullanmasını bilen, bir başka deyişle duygusal anlamda zeki insanlar, özel ve mesleki yaşamlarını kendileri için kolaylaştırmaktadırlar. Çünkü kendisinin ve çevresindekilerin duygularının farkında olmak, günlük yaşamda karşılaşılan problemlerin üstesinden daha rahat gelebilme potansiyelini artırmaktadır (Kondrad ve Hendl, 2001: 15-69).

Psikolojik yıldırma, psikolojik yıldırmaya maruz kalanların üzerinde olumsuz etkiler bırakması, psikolojik yıldırmaya maruz kalanlara yönelik olumsuz davranışların belirli aralıklarla tekrarlanması ve belirli bir zaman dilimini kapsaması, olumsuz davranışların kasıtlı olarak yapılması, olumsuz veya düşmanca bir iş ortamının oluşturulması, psikolojik yıldırmaya maruz kalanların kendini savunamayacak kadar güçsüz hissetmesi ve taraflar arasında güç farklılığının artması gibi belirtiler bir örgütte varsa bu örgütte psikolojik yıldırma yaşandığı söylenebilir.

İş ortamlarında psikolojik yıldırmanın nedenleri net olarak belli değildir. Birçok neden psikolojik yıldırmanın oluşmasında ve devam etmesinde rol oynayabilir. Genel olarak, psikolojik yıldırma uygulayan ve mağdurun kişisel özellikleri, örgütsel nedenler, örgüt kültürü ve kitle kültüründen kaynaklanan nedenler psikolojik yıldırma oluşturabilir. Psikolojik yıldırma uygulayan kişi mağduru kendi iradesine bağlı kılmak için mağdurun kendine olan saygısına ve güvenine saldırır. Bu yolla psikolojik yıldırma uygulayan mağdurun kendine olan saygısını ve güvenini kaybettirerek, kendine karşı saygılı, boyun eğen, her istediğini yerine getiren biri haline dönüştürür. Örgütlerde genelde, psikolojik yıldırmaya maruz kalanlar, işine bağlı, dürüst, ahlaki kurallara riayet eden, yetenekli, bulunduğu örgütün yanlışlarını görebilen bireylerdir. Örgütte psikolojik yıldırmanın başka sebepleri de, zayıf yönetim, kavgacı kişilik, aşırı iş yükü, yöneticinin yetersiz ve ilgili olmayan eğitimi, iş yetiştirme baskısı, yöneticinin aşırı iş düzeni ve kuralcılığı, işin ve ortamın stresli oluşu, yetersiz gelir düzeyi, sayı ve nitelik olarak

yetersiz personel ve iş güvensizliği olarak sayılabilir. Bazen de psikolojik yıldırma nedeni bireyin değiştiremeyeceği özellikler olan derisinin rengi, cinsiyeti, fiziksel özellikleri, aksanı, kültürü, doğduğu yer, inançları ve değerleri gibi nedenlerde psikolojik yıldırma gerekçesi olabilmektedir.

Hiyerarşik yapı, ekip çalışmasının yetersizliği, sorun çözmede kurumsal yetersizlik, çatışma yönetiminin başarısız bir şekilde yönetilmesi, şikâyet prosedürlerinin belirsizliği ve bunlardan bir sonuç alınamaması, psikolojik yıldırma olgusunu destekleyen faktörlerdir. Psikolojik yıldırma uygulayanlar genelde yanlışları üzerinde düşünmezler. Kendileri haricinde herkesi suçlarlar. Kendi menfaatini düşünen ve bu menfaatleri doğrultusunda ona yardımcı olanlara karşı samimi olmayan övücü bir kişiliğe sahiptirler. Eleştiriye asla açık değildirler. Kişilik olarak, narsisist, makyavelist hatta psikopat kişilik özelliği gösterirler (Davenport, 2003: 38-41; Spain vd., 2014: 42; Furtner vd., 2011: 371).

Yaşam tarzındaki değişimler, hukuk ve ahlak anlayışındaki aşınmalar, hızlı kültür değişimleri, örgütlerin sadece ekonomik güçlerinin artması, değerlere bağlılığın azalması gibi toplumda yaşanan değişimler sonucunda iş ortamları sosyal iklimle ilişkilendirildiğinde, değişen sosyal sistemin ve yeni yaşam değerlerinin davranış ile tutumları etkilediği görülmektedir. Artan sosyal bozulmanın örgüt içinde endişe ve belirsizliğe neden olduğu ve bunun da örgüt içi psikolojik yıldırma davranışlarını tetiklediği görülmektedir (www.mobbingturkiye.com, 2015).

Toplumların kaçınılmaz olarak geçirdikleri hızlı ve ani sosyal değişme, yoğun kentleşme ve özellikle de kitle iletişim araçlarının oynadığı önemli rol yüzünden modernleşme çabalarının zorunlu bir sonucu olarak "kitle" olgusu meydana gelmektedir. Bu kitlenin kendine has yaşam biçimine de kitle kültürü denilmektedir (Howe, 1965: 496-503). Kitle kültürünün egemen insan tipini oluşturan davranış özellikleri psikolojik yıldırma ortamı oluşumunda önemli bir rol oynar. Çünkü kitle kültürü taşıyıcısının davranışlarında saldırganlık, bencillik esas iken bireyselliğin kendine has yeteneğini ise zamanla öldürür. Bencilliği kışkırtır. Kitle kültürü mensubu bireyler aşırı duygusal davranır. Bireyde yüksek duygusal zekânın varlığı aşırı duygusal davranmak anlamına gelmemekte, aksine duyguların ne zaman, nerede, ne seviyede ve nasıl kullanacağını farkında olması ve ona göre davranışlarını düzenlemesidir (Titrek, 2011: 60). Aşırı duygusal davranan kitle kültürü mensubu bireyler içgüdülerin tetiklediği davranışların hâkim olduğu bir hayat sürdürme eğilimi güçlü ve yaygındır.

Kişisel sorumluluk ve inisiyatif gelişmemiştir (Eroğlu, 2013: 204-209). Kitle kültürü içinde bulunan bireyler, kısmi ve yasal olarak temyiz kabiliyet ve gücüne sahip olsalar ve yaş olarak büyüseler bile, şahsiyet bakımından olgunlaşmaları gecikmekte ve yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden, kitle kültürü taşıyıcısı bireyler, yaşları, mevkileri, statüleri ve rolleri ne olursa olsun, sanki küçük çocuklar ve ergenler gibi davranışlar sergilemektedir (Kurtkan, 1989: 206). Kitle kültürü, bütün beşeri ve sosyal organizasyonların temel aktörü olan bireylerin etkili iletişim potansiyellerini bozarak, tutumlarda aşırı bir tutarsızlık ve hatta ikiyüzlülük yaşatarak insanların ve sosyal ilişkilerin "güvenilirlik" özelliğinin yok olmasına neden olur. Böylece, kitle kültürü içerisinde sosyal ilişkileri düzenleyen iletişim süreci, tam bir "yanılsamaya" dönüşmekte; insanların söylemleri ve davranışları çelişmekte, her şey bir gösterişe dönüşmekte, namuslu olmak yerine namusluymuş gibi görünmek, bilgili olmak yerine bilgiliymiş gibi görünmek şeklinde, "asıl kişiliklerin" gölgesi durumunda, yapay ya da yanılsatıcı bir kişilik meydana gelmektedir. Kitle kültürü, hayatın her alanında, "ikiyüzlülük" ve "tutarsızlıkları" arttırmaktadır (Topçu, 2004: 141). Kitle kültüründe, değer ölçülerinin içi boşaltılmıştır. Bu yüzden kitle kültürü bireylerinin "güç sahibi olmak adına", para, unvan, statü, mevki-makam, şöhret sahibi olmak için vazgeçmeyecekleri hiç bir değer yoktur. Eğer, kendileri bu güç ve egemenlik araçlarına sahip değillerse, bu güç ve egemenlik araçlarına sahip olanlara yakın olmak, onları desteklemek ve alkışlamak, kitle kültürü mensupları için ibadet derecesinde haz verici davranışlardır (Eroğlu, 2013: 209). Kitle kültürü güce tapınmaca eğilimleri başladığı için kuvvetli olanın zayıf olanı ezme tutkusunu destekler. Gücü yeten gücünün yettiğine, zincirleme baskı ve zulüm yapar. "Ar yılı değil, kâr yılı" anlayışıyla ahlaki ilke ve değerlerin yok olmasına, ahlaki değer ve standartların düşmesine göz yuman bireylerdir. Psikolojik yıldırma tavrı ve davranışlarının giderek artmasında en önemli faktörlerden birini ahlaki ilke ve değer kaybı oluşturmaktadır. Kapitalist liberal anlayış, aşırı kâr anlayışına dayalı verimliliği yükseltme yönünde baskı yapmakta ve bu baskıyla örgütte bulunan bireyler çok çalışmaya mecbur edilerek aşırı iş yüküyle psikolojik yıldırılmaya maruz kalmaktadırlar. Kısaca, 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 psikolojik yıldırma tetiklemede ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat meydana getirmektedir (Bayrak, 2001: 18-25).

Örgütler için psikolojik yıldırma kanser gibidir; herhangi bir bölümden başlayarak örgütün bütün yaşamsal organlarına hızla nüfuz eder. Bu yüzden örgütlerin yaşamsal organlarını kaybetmeden iyileştirici önlemler alması zorunludur (Huse ve Cummings, 1985: 325). Psikolojik yıldırma yüzünden çalışanların örgüte karşı oluşturdukları bağlılık ve sadakat duyguları azalmakta ya da kaybolmakta iş gören devir hızı artmakta ve üst yönetim etkinliğini kaybederek emir komuta zinciri işlememeye başlamakta, örgütün işleyen ahengi bozulmaktadır.

Psikolojik yıldırma nedeniyle kurbanların yaşadıkları olaylar sonucunda aileleri ve diğer arkadaşları ile sosyal ilişkileri zayıflatmaktadır. (Tınaz, 2006: 184). Psikolojik yıldırmanın bireysel sonuçları, örgütteki çalışanları olumsuz etkilemekte bu durum örgütün başarısını zayıflatmaktadır. Psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanlar ve psikolojik yıldırmanın yaşandığı örgütlerde ortaya çıkan olumsuz sonuçlar ise genel olarak çalışanların aile ve sosyal hayatlarını etkilemektedir.

Çalışmanın araştırma bölümünde, duygusal zekâ için Schutte ve arkadaşlarının, psikolojik yıldırma için ise Leymann'ın sınıflandırması esas alınmıştır. Fakat yapılan faktör analizi sonucunda her ikisinin de tek boyut olarak değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Kültür ve örneklem farklılığından ya da cevaplayanların sosyal beğenilirlik etkisi ile cevap vermesinden kaynaklanabilecek olan boyutların birbiri içine geçmesi, ifadelerin gereken boyutta olmaması, tek boyutta olduklarında minimum ifade çıkarılması ve tek boyut altındaki ifadelerin 0.30'un üzerinde faktör yüküne sahip olması ve analizin daha sağlıklı sonuçlar vermesi nedeniyle tek boyut olarak değerlendirilmiştir.

Literatürde duygusal zekâ ile psikolojik yıldırma arasındaki ilişkiyi birebir inceleyen çok az sayıda araştırmaya rastlanmakla birlikte örneklem olarak ilk kez geniş yelpazedeki akademisyenlere yapılmıştır. Çalışma her iki kavramı bir arada ele alarak literatüre ek bir katkı yapmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırmada toplamda 11 hipotez oluşturulmuştur.

Çalışmanın birinci hipotezi, duygusal zekâ ile psikolojik yıldırma düzeyleri arasında bir ilişkinin var olup olmasını tespit amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, duygusal zekâ ile psikolojik yıldırma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Fakat psikolojik yıldırma düzeyi arttıkça duygusal zekânın ortalamasında bir düşüş olduğu görülmüştür.

Çalışmanın ikinci hipotezi, unvan ile duygusal zekâ arasındaki bir ilişkinin olup olmadığını anlamak amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, unvan ile duygusal zekâ arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışmanın üçüncü hipotezi, unvan ile psikolojik yıldırma arasındaki bir ilişkinin var olup olmasını anlamak amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, unvan ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik yıldırmaya maruz kalanların en çok, okutmanlar olduğu en az ise, profesörlerin psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları tespit edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi, birimler ile duygusal zekâ arasındaki bir ilişkinin var olup olmasını tespit amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, birimler ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zekânın fazla olduğu birimler sırasıyla fizik tedavi ve rehabilitasyonda, sonra mühendislik, eğitim, yabancı diller, spor bilimleri, ilahiyat, meslek yüksekokulları, tıp, teknoloji, fen-edebiyat, iktisadi ve idari bilimler fakültesi ve rektörlük biriminde olduğu görülmüştür.

Çalışmanın beşinci hipotezi, birimler ile psikolojik yıldırma arasındaki bir ilişkinin var olup olmasını tespit amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, birimler ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik yıldırmaya en çok maruz kalan birimin rektörlüğe bağlı yani merkeze yakın olarak görev yapan akademisyenler olduğu en az maruz kalanın ise mühendisliğe bağlı akademisyenler olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın altıncı hipotezi, medeni durum ile duygusal zekâ arasındaki bir ilişkinin var olup olmasını tespit amacıyla Mann-Whitney testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, medeni durum ile duygusal zekâ arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışmanın yedinci hipotezi, medeni durum ile psikolojik yıldırma arasındaki bir ilişkinin var olup olmasını tespit amacıyla Mann-Whitney testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, medeni durum ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çalışmanın sekizinci hipotezi, meslekteki kıdem süresi ile psikolojik yıldırma arasındaki bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, ikisi arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Çalışmanın dokuzuncu hipotezi, meslekteki kıdem süresi ile duygusal zekâ arasındaki bir ilişkinin olup olmadığını anlamak amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, ikisi arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Çalışmanın onuncu hipotezi, cinsiyet ile psikoloji yıldırma arasındaki bir ilişkinin var olup olmasını tespit amacıyla Mann-Whitney testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, cinsiyet ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışmanın on birinci hipotezi, cinsiyet ile duygusal zekâ arasındaki bir ilişkinin var olup olmasını tespit amacıyla Mann-Whitney testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, cinsiyet ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yapılan analizler ışığında elde edilen hipotez sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 38. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

| Oluşturulan Hipotezler | Sonuç |
|---|---|
| H ₁ :Duygusal zekâ ile psikolojik yıldırma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Desteklenmemiştir (Ortalamalara bakıldığında bir farklılık olma söz konusudur) |
| H ₂ : Unvan ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Desteklenmemiştir |
| H ₃ : Unvan ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Desteklenmiştir |
| H ₄ : Birimler ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Desteklenmiştir |
| H ₅ : Birimler ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Desteklenmiştir |
| H ₆ : Medeni durum ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Desteklenmemiştir |
| H ₇ :Medeni durum ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Desteklenmiştir |
| H ₈ : Meslekteki kıdem süresi ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Desteklenmemiştir |
| H ₉ : Meslekteki kıdem süresi ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Desteklenmemiştir |
| H ₁₀ : Cinsiyet ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Desteklenmemiştir |

| | |
|--|-------------------|
| H ₁₁ :Cinsiyet ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Desteklenmemiştir |
|--|-------------------|

İnsanlar zamanlarının önemli bir kısmını örgüt ortamında geçirmektedirler. Örgütün içinde bulunduğu iklimin olumlu-iyimser bir havada olması bireyin psikolojik ve moral durumuna yansımakta ve yeni fikirler üretmesinde örgütün içinde bulunduğu örgütsel motivasyon örgütü oluşturan bireylere sinmekte ve bu da fikir üretkenliğine yol açabilmektedir.

Psikolojik yıldırma ile mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farkındalığın artırılmasıdır. Bunun içinde, örgütlerde bireylerin ne yapacaklarına dair sınırları ve hangi durumlarda bu sınırlar dışında davranabileceği örgüt normlarında belirtilmeli yani iş tanımları, gerekleri net bir şekilde ortaya konmalı, kimin kime karşı sorumlu olduğu belli olmalıdır. Eğer örgütte bireylerin sınırları net bir şekilde belirlenirse kimin, kimin sınırına girdiği ve bu sınırı ne düzeyde ihlal ettiği birey tarafından fark edilebilecektir. Ayrıca bu durumu kime şikâyet edeceğini de bilebilecektir. Eğer bu koşullar örgütte sağlanamazsa örgütte kargaşa oluşma ihtimali yükselir, kargaşa ortamında da duygusal zekâsı düşük olan bireyler kendilerinin lehine gelişen ortamda hortlayıverirler ve psikolojik yıldırma uygularlar ve bunun psikolojik yıldırma olduğunu bile inkâr edip örgütün menfaatine davrandıklarını bile öne sürebilirler.

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, aşırı ve yoğun rekabet yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yönetim ve organizasyondaki bu gelişmeler sonucunda, aşırı hiyerarşik örgüt yapıları değişmeye ve yönetim kademeleri azalmaya başlamıştır (Erdoğan, 2003: 141). Yatay organizasyon yapısını, hiyerarşik olarak farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı seviyedeki gruplardan oluşan bir yapı olarak düzenlemek şeklinde tanımlanabilir. Yatay organizasyonlar, mevkilerin otoritesi yerine, bilgisi ve yeteneği ön plandadır (Akdemir, 2003: 167). Bu yüzden psikolojik yıldırma azaltıcı tedbir olarak örgütlerde kademe azaltmaya gidilebilir.

Bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir iş ortamı kültürü oluşumunun sağlanması, etkili iletişimin kurulması, örgütteki bireylere insan gibi muamele edilmesi için örgütün düşünce sisteminin iyileştirilmesi, klasikler gibi örgütte bulunan bireyleri birer makineymiş gibi düşünüp ona göre hareket etmesinin örgütün

aleyhine bir düşünce biçimi olduğu bilinmelidir. Örgüt bireylerin duygusal olgunluğa erişebilmesi işi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olabilmesi için gerekli tüm fedakârlığa katlanmalıdır. Bunun için gerekli eğitimler örgütteki bireylere verilmelidir. Bireylerin haklarını gözetebilmesi için bireylerin şikâyetleri ve sorunları örgüt tarafından dikkate alınmalı, olumsuz davranışlara meyledenlere örgütün gerekli yaptırımını yapabilme gücünü gösterebilmelidir. Böylece psikolojik yıldırma uygulayanların yaptıklarının bir cezası olduğunu görecektir ve psikolojik yıldırma yapmaya cesaret edemeyecektir.

Örgütteki bireylerin sosyal bir varlık olduğu kabullenilmeli ve ona göre örgüt hareket etmelidir. Örneğin; hafta sonları örgütte bulunanlar ve aileleriyle beraber etkinlikler düzenlenmelidir. Örgütte bulunan bireyler böylece monoton bir hayat düzeninden daha aktif daha sosyal bir düzene geçtiğini hissedecek ve diğer çalışma arkadaşlarıyla bu etkinlikler sayesinde daha etkin ve verimli bir iletişim sağlayabilecektir. Bu da örgütte takım çalışmasına yansıtacak örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttıracaktır. Örgütler bu önerileri dikkate aldıklarında örgütün verimliliğini ve etkinliğinin maksimuma çıkarabilecekler ve örgütlerde yaşanan psikolojik yıldırma davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeyi başarabilecekler (Tımaz, 2008: 161-163). Örgütteki bireylerin kültürel ve ahlaki değerlere olan bağlılığının artırılmasının sağlanmasına dikkat edilmelidir. Örgütte hukuk ve adaletin olmasıdır.

Daha sonra bu konularda çalışma yapacaklar için öneri olarak; bu çalışmada veri toplamaya ilişkin olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda, nicel tekniklerin yanı sıra, nitel tekniklerin de beraber kullanılması olgular arasındaki ilişkilerin daha detaylı incelenmesine imkân sağlayabilecektir.

KAYNAKLAR

- Acar, F. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi*. (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akar Yapıcı, N., Anafarta, N. ve Sarvan, F.(2011). "Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study" *Ege Academic Review*, 11(1).
- Akbaba, S.(2006). "Eğitimde Motivasyon", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 343-361.
- Akdağ, M.(2005). SPSS'de İstatistiksel Analizler, iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/669/file/SPSS%20testleri.doc (05.06.2015).
- Akdemir, A.(2003).*Temel İşletmecilik Bilgileri*, Yayıncı Yayınları, Kocaeli.
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş. ve Omay, U. (2009), "İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56.
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Arslan, R. ve Sayılı, H.(2006). "Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 267-270.
- Ashforth, B. and Humphrey, R. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, Ş. (2008). "Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili Midir? Schutte'nin Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması" , *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 3.
- Aslan, Ş. (2009).*Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. Nobel Yayın.
- Atabek, E. (2000). *Bizim Duygusal Zekâmız*. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C. and Hilgard E.R.(1995). *Psikolojiye Giriş*, Sosyal Yayınları, İstanbul.
- Aytaç, S. ve Bayram, N. (2011). *İşyerinde Şiddet*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Bacanlı, H. (2002).*Gelişim ve Öğrenme*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Baltaş, A.(2006). *Bir Solukta Ekip Yönetimi*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Baltaş, Z. (2006). *Duygusal Zekâ*, Remzi Kitapevi, İstanbul.

- Banikowski, A.K., ve Mehring, T.A.(1999). Strategies To Enhance Memory Based On Brain-Research, Focus On Exceptional Children, 32(2), 1-16.
- Bar-On, R. (2001). "Emotional Intelligence And Self-Actualization", In Joseph Ciarrochi, Joe Forgas, and John D. Mayer (Eds.), *Emotional Intelligence In Everyday Life: A Scientific Inquiry*, Psychology Press, New York.
- Bar-On, R. & Parker, J.D.A. (Eds.)(2000). *The Handbook of Emotional Intelligence: theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*, CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (2000). *The Handbook Of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment And Application At Home, School And In Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco-Ca.
- Bar-On, R.(1997). *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual*, Multi-Health Systems, Toronto, Canada.
- Bar-On, R.(1999). *EQ-i BarOn Emotional Quotient Inventory: Tecnical Manual*, Multi- Health Systems, Toronto.
- Basch, J. ve Fisher, C.D.(2000). Affective Events-Emotion Matrix:A Classification Of Work Events And Associated Emotions. In N.M. Ashkanasy.
- Baymur, F.(1994). *Genel Psikoloji*, İnkılap Kitapevi, 12.baskı, İstanbul.
- Bayrak Kök, S.(2006). "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri", *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum, 436.
- Bayrak, S. (2001). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, Beta Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bilgin, İ ve Geban, Ö.(2001). "Benzeşim(Analoji) Yöntemi Kullanarak Lise 2. Sınıf Öğrencilerinin Kimyasal Denge Konusundaki Kavram Yanılgılarının Giderilmesi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 26-32.
- Bingöl, B.(2007).*İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Brotheridge, C.M. And Lee, R.T.(2003). "Development And Validation Of The Emotional Labor Scale", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 76.
- Büyüköztürk, Şener (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, 17. Baskı, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Özkahveci, Ö., ve Demirel, F. (2004, Kasım). "Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 4(2), 207-239.
- Campo, G and E. Fattorini (2007), "Human Resource Management in Organizational Change and the Issue of Mobbing: An Italian Experience" , *Italian National Institute for Occupational Safety and Prevention (ISPESL)*, 3,2.

- Can, Y.(2007). *A ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Carter, G.L., Campell, A.C. and Muncer, S. (2014).“The Dark Triad Personality: Attractiveness to Women”, *Personality and Individual Differences*, 56, 57-61.
- Cooper, R. K., and Sawaf, A. (1999). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. (Çev. B. Sancar, ve Z. B. Ayman), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cooper, R.K. and Sawaf, A.(1997). *Executive Eq:Emotional Intelligence In Leadership And Organizations*, Grosset Putnum, New York.
- Cooper, R.K. and Sawaf, A.(2000).*Liderlikte Duygusal Zekâ*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cowan, L.R.(2009). *Walking The Tightrope:Workplace Bullying And The Human Resource Professional*, Submitted To Office Of Graduate Studies Of Texas A&M Universty.
- Cüceloğlu, D. (2014). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2004). "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A.M.(2011). “Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi E İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16 (1) 363-377.
- Çınar, M. ve Özyürek, A.(2015). Araştırma Görevlisi Akademisyenlerin İş Yerinde Psikolojik Şiddet Davranışı(Mobbing) Algısı ve Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Akademik Bakış Dergisi* 47,141-152.
- Çobanoğlu, Ş.(2005). *Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Damasio, Antonio. R.(2006). *Descartes'in Yanılgısı*, (Çev. Bahar Atlamaz), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Dangaç, G.,(2007). İş Hayatında Farklı Kişilikler, <http://www.kouemk.com>, (08.08.2015).
- Davenport, N., Distler, R., Elliott, G.P.(2003). *Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çev. Cem Onertoy), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Davenport, N., Schwartz , R.D. and Elliott, G. P. (2003), *İş Yerinde Duygusal Taciz*.
- Demir, M.(2010). “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma” *,Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2).

- Demir, R. (2010). *Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Öğrenme Stilleri ve Çoklu Zekâ Alanlarının İncelenmesi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Adana.
- Demirel, Ö.(2002).*Eğitimde Çoklu Zekâ-Kuram ve Uygulama*, Pegem Akademi, Ankara.
- Depape, A.M., Hakim-Larson, J. Voelker, S.R., Page, S., Jackson, D.L. (2006). "Self-Talk And Emotional İntelligence In Universty Students", *Canadian Journal Of Behavioural Science*, 38(3), 250-260.
- Di Martino, V., Hoel, H. ve Cooper, C.L.(2003). *Preventing Violence and Harassment in the Workplace; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Ireland.
- Dinçer, Ö.ve Fidan, Y.(1996). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayım, İstanbul.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö.(2007). "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Dollard, M.F., Dormann, C., Boyd, C.M., Winefield, H.R. And Winefield, A.H.(2003). Unique Aspects Of Stress İn Human Service Work's, *Australian Psychologist*, 38(2), 84-91.
- Dökmen, Ü. (2000). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dura, C. (2005). *Düşünme, Araştırma ve Yazma Yöntemleri: Ekonomiden ve Diğer Bilimlerden Örneklerle*. Ekin Kitabevi, Bursa.
- Eagleman, D.(2013).*Incognito:Beynin Gizli Hayati*, (Çev.Z.A. Tozar), Bkz Yayıncılık, İstanbul.
- Einarsen, S, E.G. Mikkelsen and S.B. Matthiesen (1999), "The Psychology of Bullying at Work: Explaining The Detrimental Effects on Victims", *Department of Psychosocial Science*, University of Bergen, Norway.
- Ekman, P. (1992). "Facial Expressions Of Emotion: New Findings, New Questions" *Psyshological Science* 3, 34-38.
- Emmerling, R. J. & Goleman, D. (2003, October). Emotional Intelligence: Issues And Common Misunderstandings. *Issues And Recent Developments In Emotional Intelligence*,1(1).
- Erdemir, S. ve Murat, M.(2014). İlköğretim Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yaşadıkları Psikolojik Yıldırma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25) 323-340.
- Erdoğan, İ.(1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. Yayın No:242, İstanbul.
- Erdoğmuş, N.(2003). *Kariyer Geliştirme-Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın, Ankara.
- Eren, E.(2012). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2002). *Bürokrasi ve Siyaset*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fambrough, M.J. and Hart, R. K.(2008).”Emotions İn Leadership Development: A Critique Of Emotional Intelligence”, *Advances İn Developing Human Resources*, 10(5),740-758.
- Fisher, B., Judith L. (2008). “Workplace Bullying: Aggressive Behavior and Its Effect on Job Satisfaction and Productivity”, *M., University Of Phoenix*, 156.
- Fisher, R.J.(1990). *The Social Psychology Of Intergroup And International Conflict Resolution*, Springer-Verlag, New York.
- Furtner, M.R., Rauthmann, J.F. and Sachse, P. (2011). “The Self-Loving Self- Leader: An Examination Of The Relationship Between Self-Leadership And The Dark Triad”, *Social Behavior And Personality*, 39 (3), 369-380.
- Gardner, H.(2013). *Zihin Çerçevesi; Çoklu Zekâ Kuramı*, (Çev. Ebru Kılıç), Alfa Beta Yayım, İstanbul.
- Goleman, D.(1998). *İşbaşında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D.(2000). "Leadership That Gets Results.", *Harvard Business Review* 78(2), 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R. And Mckee, A.(2001 December). “Primal Leadership: The Hidden Driver Of Great Performance”, *Harvard Business Review*, 40-53.
- Gök, S.(2011). “Prevalence and Types Of Mobbing Behavior: A Research on Banking Employees”, *International Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Grandey, A.(2000). “Emotion Regulation İn The Workplace:A New Way To Conceptualize Emotional Labor”, *Journal Of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grewal, D. And Salovey, P.(2005). “Feeling Smart:The Science Of Emotional Intelligence”, *American Scientist*, 93,330-339.
- Gross, J.J. and John, O.P. (2002). Wise Emotion Regulation. In L.F.Barret&P.Salovey (Eds.), *The Wisdom Of Feelings: Psychological Processes İn Emotional Intelligence*, Guilford press, New York, 297-318.
- Guerrero, M.I S. (2004), “The Development of Moral Harassment (or Mobbing) Law in Sweden and France as a Step Towards EU Legislation”, *Boston College International and Comparative Law Review*, 27(2).
- Guralnik, D.B.(1970). *Webster's New World Dictionary*, The World Publishing Company, New York.
- Gül, H.(2009), İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldıрма, *TAF Preventive Medicine Bulletin*. 8 (6) 515-520.

- Güllüce, A.Ç.(2010). *Duygusal Zekânın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi) Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güngör, M.(2008).*Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, Derin Yayınevi, İstanbul.
- Güngör, Ö.(1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Gürel, E. ve Tat, M.(2010). “Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Anlayışına”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 342-347.
- Hacızade, N.(2012).*Bilişsel Dilbilim Açısından Duyguların Dili*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Hançerlioğlu, O.(1989). *Felsefe Sözlüğü*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). “Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying: Results of A Large Representative Study”, *Work & Stress*, 21 (3), 220-242.
- Hicks, H.G.(1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (Çev.Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin), 3.Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Hochschild A.r.(1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles.
- Hodson, G., Hogg, S.M., and MacInnis, C.C. (2009). “The Role of Dark Personalities” (Narcissism, Machiavellianism, Psychopathy), Big Five Personality Factors, and Ideology in Explaining Prejudice”, *Journal of Research in Personality*, 43, 686-690.
- Hogan, R.T. and Roberts, B.W. (2000). *A Socioanalytic Perspective On Person/Environment Interaction*, In W. B. Walsh, K. H. Craik, & R. H. Price (Eds.), *New Directions In Person-Environment Psychology* 1-24.
- Izard, C.E.(1991). *The Psychology Of Emotions*, Springer Science & Business Media.
- Izard, C.E.(1992). “Basic Emotions, Relations Among Emotions, And Emotion-Cognition Relations” *Psychological Review*, 99(3), 561-565.
- İlhan, Ü.(2010). İşyerinde Psikolojik Tacizin(Mobbing) Tarihsel Arka Planı Ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(4), 1175-1186.
- İmirlioğlu, İ.(2009), “Mobbing/İş Yaşamında Psikolojik Şiddet”, *Anahtar: Milli Prudüktivite Merkezi*, Ekim (Sayı: 250): 26-29.
- Kalaycı, Ş.(2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kavaklı, A. E., ve Saygılı, S. (2012). *Beyin Gücünü Etkili Kullanma Sanatı*. Nesil Yayınları, İstanbul.
- Keashly, L., & Jagatic, K (2003). *By Any Other Name: American Perspectives On Workplace Bullying*, (Ed. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf.& C. Cooper), *Bullying and Emotional Abuse In The Workplace* (31-61). New York: Taylor & Francis.

- Kelley, R. and Caplan, J.(1993). "How Bell Labs creates star performers", *Harvard Business Review*, 71, 128-139.
- Kelly, K.K. and Moon, S.M.(1998). "Personal and Social Talents", *Phi Delta Kappan* 79(10), 743-748.
- Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (2009).Çalışma Yaşamında Davranış, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Keskin, H., Akgün, A.E. Ve Yılmaz, S.(2013). *Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Duygusal Yetenekler*, Der Yayınları, İstanbul.
- Kırel, Ç. (2007).“Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2).
- Koçel, T.(2007). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Kolasa, B.J.(1979). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, (Çev. Kemal Tosun), Fatih Yayınevi, İstanbul.
- Konaklı, T.(2011). *Üniversitelerde Yıldırma ve Kültürel Değerlerin Yıldırma İle Başa Çıkma Yaklaşımlarına Etkisi* (Basılmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kocaeli.
- Konrad, S. and Hendl, C.(2001). *Duygularla Güçlenmek: Duygusal Zekâ Sayesinde Başarılı Bir Hayat*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Koray, Ö., Altunçekiç, A., ve Yaman, S. (2005). "Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Soru Sorma Becerilerinin Bloom Taksonomisine Göre Değerlendirilmesi", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(17), 38-46.
- Kurtkan, A.(1989). *İslamiyet'in Kültürel Özellikleri ve İslami Kavramlar*, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Laçiner, V. (2007), Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz), http://www.bbdanismanlik.com.tr/forum/printer_friendly_posts.asp?TID=434, (23.06.2015).
- Laird, J. D.(1974). "Self-Attribution Of Emotion: The Effects Of Expressive Behavior On The Quality Of Emotional Experience". *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(4), 475-486.
- Lazarus, R. S., and Cohen-Charash, Y. (2001). "Discrete Emotions In Organizational Life In" R. L. Payne & G. L. Cooper (Eds.), *Emotions At Work: Theory, Research And Applications For Management*, John Wiley & Sons, Chichester, England.
- Leymann, H. (1996). "The Contend and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2):174.
- Leymann, H. (1996). "The Content and Development of Mobbing At Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165–184.

- Leymann, H.(1990). "İçerik ve Lo Sviluppo Del Mobbing Sul Lavoro",*Bologna: Pitagora Editrice*, 36.
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", E. A. Locke *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, University of Maryland, Maryland, 1297-1349.
- Maier, M.D. (1999 July-August). *Move Over Technology-Make Room for Emotions*, TMA Journal (4)34-37.
- Matthews, G., Robert, R.D. ve Zeidner, M.(2003). "Development Of Emotional Intelligence:A Skeptical But Not Dismissive Perspective" *Human Development*, 46(2-3), 109-114.
- Mayer, J. and Salovey, P.(2000). *Handbook of Intelligence*, Sternberg Press, Cambridge.
- Mayer, J. D. And Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence? In P. Salovey And D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development, Emotional Literacy, And Emotional Intelligence*, Basic Books, New York.
- Mayer, J. D., Salovey, P., and Caruso, D. R. (2004). "Emotional Intelligence: Theory, Findings, And Implications", *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.
- Mayer, J.D. and Geher, G., (1996). "Emotional Intelligence And The Identification Of Emotion" *Intelligence*, 22, 89-113.
- Mayer, J.D. and Salovey, P.(1993). The Intelligence Of Emotional Intelligence, *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.L., and Sitarenios, G. (2001). "Emotional Intelligence As A Standard Intelligence", *Emotion*, 1, 232-242.
- Morgan, G.T.(1981).Psikolojiye Giriş(Çev. H. Arıcı, I. Savaşır, O. İmamoğlu, O. Aydın vd.). Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara.
- Morris, A. J. and Feldman, D. C.(1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor" *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1007.
- Morris, C.G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş* (Çev. H.B. Ayvaşık ve M. Sayıl), Türk Psikologlar Derneği, Ankara.
- Murphy, J.(1963). *The Power Of Your Subconscious Mind*, Prentice Hall Inc, USA.
- Namie, G.(2002). "Workplacebullying: Escalatedincivility"; *Ivey Business Journal*; 1(6).
- Ocak, G. ve Çınar, İ.(2010). "Yapılandırmacı Anlayış ve Çeşitleri", *Eğitim-Bir-Sen*, 16, 56-60.
- Ozankaya, Ö.(1995). *Temel Toplum Bilim Terimleri Sözlüğü*, Cem Yayınevi, İstanbul.
- Önal, G.(1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Öner, N.(1996 Eylül). "Psikolojik Danışmanlıkta Yeni Ufuklara Bir Örnek: Duygusal Zekâ" *IX. Ulusal Psikoloji Kongresi*, Boğaziçi Üniversitesi, (192), İstanbul.
- Özarpınar, Y. (2013). *Öğrenme: Verimli Zihinsel Çalışmanın Psikolojik Koşulları*, Ötüken Neşriyat A.Ş., Ankara.
- Özarpınar, Y. (2012). *Hafıza*. Ötüken Neşriyat A.Ş., İstanbul.
- Özdemir, M., Açıkgöz B.(2007). "Mobbinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü", *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27.
- Özgüven, İ. E. (2012). *Psikolojik Testler*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Özkul, B. ve Çarıkçı, İ.H.(2010). "Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 481-499.
- Özler, E.D. ve Mercan, N.(2009). *Yönelimsel ve Örgütsel Açısından Psikolojik Terör*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Peace, W.H.(1991, Nov-Dec). "Hard Work of Being a Soft Manager." *Harvard Business Review*, 40-47.
- Planalp, S. and Fitness, J.(1999). *Thinking/Feeling About Social and Personal Relationship*, *Journal of Social and Personal Relationships* 16(6),731-750.
- Plutchik, R. (1980). *Emotions:A Psychoevolutionary Synthesis*. Harper&Row, New York.
- Poillpot-Rocaboy, G. (2006). "Bullying In The Workplace: A Proposed Model For Understanding The Psychological Harassment Process", *Research and Practice In Human Resource Management*, 14 (2), 1-17.
- Polat, S.(2013). *Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İşyerindeki Mobbingi Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesine Üzerine Bir Çalışma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Niğde.
- Poskey, M.(2006). The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace, Why It Matters More than Personality, http://calcentercafe.com/article_director/Training_Article/The_Importance_of_Emotion_Intelligence_in_the_Workplace_W.html, (13.03.2015).
- Rayner, C. And Hoel, H.(1997). " A Summary Of Literature Relating Of Workplace Bullying", *Journal Of Community&Applied Social Psychology*, 7,4.
- Rosenthal, M. ve Yudin, P.(1997). *Felsefe Sözlüğü*, (Çev. Aziz Çalışlar). Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- Saban, A.(2010). *Çoklu Zekâ Kuramı ve Türk Eğitim Sistemine Yansımaları*, Nobel Yayın, Ankara.
- Sağlam, M.(1997). *Beynin Kimliği*, Denge Yayınları, İstanbul.

- Salovey, P. and Mayer, J.(1989-90)."Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality* 9(3), 185-211.
- Salovey, P., Bedell, B.T., Detweiler, J.B., And Mayer, J.D. (2000). Current Directions In Emotional Intelligence Research. In M. Lewis And J.M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook Of Emotions*, Guilford Press, New York, 504-520.
- Sandvik, P.L.(2006). "Burned by Bullying in The American Workplace: Prevalence, Perception, Degree, and Impact", *Journal of Management Studies*, 2006, 5-6.
- Saraoğlu, Ş.(2003). *İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Savaş, A. C. (2012, Haziran). *İlköğretim okul müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. Basılmamış Doktora Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gaziantep.
- Sayar, K.(2014).*Merhamet*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Selçuk, Z., Kayılı, H., ve Okut, L. (2004). *Çoklu Zekâ Uygulamaları*. Maya-Gen Eğitim Yayınları, Ankara.
- Senemoğlu, N. (2001). *Gelişim, Öğrenme ve Öğretim (Kuramdan Uygulamaya)*, Pegem Akademi, Ankara.
- Shallcross, L. , Ramsay, S. and Barker, M.(2008). "Workplace Mobbing: Expulsion, Exclusion, and Transformation" , *School of Management*, Griffith University.
- Sheehan, M.(2004), "Workplace Mobbing: A Proactive Response", *Department of Management Griffith University, Presented at the Workplace Mobbing Conference Brisbane, Australia*.
- Shils, E.(2002). *Merkez ve Çevre* (Çev. Y.Z. Çelikkaya), Türkiye Günlüğü, 70,86-96.
- Somuncuoğlu, D.(2005)." Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi Ve Eğitimdeki Rolü", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 270-293.
- Spain, S.M., Harms, P. and Lebreton, J.M. (2014). "The Dark Side of Personality at Work", *Journal of Organizational Behavior*, 35, 41–60.
- Sternberg, R. J. (Ed.). (1999). *Handbook of Creativity*. NY: Cambridge University Press, New York.
- Sternberg, R. J., Jarvin, L., and Grigorenko, E. L. (2011). *Explorations In Giftedness*, NY: Cambridge University Press, New York.
- Sternberg, R.J. And Kaufman, J.C.(1998). "Human Abilities", *Annu.Rev.Psychol.*, 49,479-502.
- Steven, J.S. and Book, H.E. (2003). *Eq- Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*, (Çev. Müjde Işık), (1. Basım), Özgür Yayınları, İstanbul.

- Sürgevil, O., Fettahloğlu, O., Gücenmez, S., Budak, G. ve Budak, G. (2009). Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi>, (10.05.2015).
- Şafaklı, O.(2009). Kamu Denetiminde Etkinlik Aracı Olarak “Ombudsman” ve AB Sürecinde KKTC’deki Uygulamaya Karşılaştırmalı Bir Bakış, http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/11_2/8.pdf, (24.08.2015).
- Şen, S.(2009).Psikolojik Taciz Ve İş Hukuku Boyutu, Çimento İşveren.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T.ve Çelik, A.(2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tanoğlu, Ş. Ç. ve Arıcıoğlu, M. A. (2007, October 20-23). Research on Mobbing in Organizations: A Case Study On Academicians. Proceedings of the 37th International Conference on Computers and Industrial Engineering, October 20-23, 2007. Alexandria, Egypt.
- Taşpınar, F. ve Saylı, H. Mobbing and Bullying In the Workplace and How You Survive If You Are Mobbed, <http://ces.epoka.edu.al/icme/10.pdf> (04.02.2015).
- Tetik, S.(2010). “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi*, 12 (18).
- Tınaz, P.(2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Tok, E ve Sevinç, M.(2010). “Düşünme Becerileri Eğitiminin Eleştirel Düşünme Ve Problem Çözme Becerilerine Etkisi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 67-82.
- Toker, F., Kuzgun, Y., ve Necati Cebe, B. U. (1968). *Zekâ Kuramları*. Milli Eğitim Bakanlığı Talim Terbiye Dairesi Araştırma Değerlendirme Bürosu Yayınları, Ankara.
- Toker, G.A. (2008). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Topçu, N.(2004). *İradenin Davası, Devlet ve Demokrasi*, Dergâh Yayınları No:174, İstanbul.
- Totterdell, P.(2000). “Catching Moods And Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance In Professional Sports Teams”, *Journal Of Applied Psychology*, 85(6), 848-859.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayınları, Ankara.
- Türkdoğan, O.(1988). *Sosyal Hareketlerin Sosyolojisi*, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları: 858, Ankara.
- Tüzel, E. (2009, Mayıs 1-3). “Araştırma Görevlilerinin Maruz Kaldıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışlarının Araştırma Görevlilerinin Sahip Oldukları Çeşitli

Değişkenlere Göre İncelenmesi (Gazi Eğitim Fakültesi Örneği)” *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları*. Çanakkale.

Ural, A.(2001)."Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 209-219.

Ülgen, G.(1995). *Eğitim Psikolojisi*, Bilim Yayınları, Ankara.

Ünsal, A.(1996).“Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi”, *Cogito*,6(7), 29-30.

Vega, G., &Comer, D. (2005). “Sticks and Stones May Break Your Bones, But Words Can Break Your Spirit: Bullying In The Workplace”, *Journal of Business Ethics*, 58, 101-109.

Wagner, I.(2010).Mobbing-Dysfunctional Behavior in Organization, Charles University, Prague, Czech Republic, <http://web.ff.cuni.cz/wagnerova/5.pdf>, (28.06.2015).

Wai, M. and Tiliopoulos, N. (2012). “The Affective and Cognitive Empathic Nature of the Dark Triad of Personality”, *Personality and Individual Differences*, 52, 794-799.

Web_1. <http://www.tdk.gov.tr>, (24.05.2015).

Web_2. <http%3A%2F%2Fmebk12.meb.gov.tr>, (24.05.2015).

Web_3. <http://www.slideshare.net>, (27.05.2015).

Web_4. www.ogrenmestilleri.com, (27.05.2015).

Web_5. <http://tip.ikc.edu.tr>, (27.05.2015).

Web_6. ankara.dergiler.edu.tr, (28.04.2015).

Web_7. <http://eqi.org.htm>, (10.06.2015).

Web_8. <http://www.emotionaliq.com>, (04.02.2015).

Web_9. <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iysskd/article>, (06.03.2015).

Web_10. <http://www.netpsikolog.com>, (05.04.2015).

Web_11. <http://www.ntvmsnbc.com>, (15.05.2015).

Web_12. <http://www.pau.edu.tr/pau/tr/sayilarlaPAU>, (10.08.2015).

Web_13. www.canaktan.org, (08.08.2015).

Web_14. www.isyerindemobbing.com, (02.02.2015).

Web_15. www.mobbingturkiye.net, (08.02.2015).

Web_16. www.targetedindividuals.com, (08.02.2015).

Web_17. www.turkishweekly.net, (30.04.2015).

Web_18. <http://www.pro-philis.com/researchGENDER.htm>, (10.08.2015).

- Wechsler, D.(1940) ."Nonintellective Factors in General Intelligence", *Psychological Bulletin* (37), 444-445.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional İntelligence At Work: The Untapped Edge For Success*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Williams, R. (2007). *Anahtar Sözcükler Kültür ve Toplumun Sözvarlığı*, (Çev.Savaş Kılıç), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Wong, C.S. And Law, K.S. (2002). "The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study", *Leadership Quarterly*, 13: 243–274.
- Yaman, E.(2009).*Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikolojik Şiddet- Mobbing*- Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti, Ankara.
- Yan, İ.(2008).*Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekânın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yavuz, N.(2006). *Japon Yazı Dizgisinin Öğretimine İlişkin Bir Araç Geliştirme denemesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yaylacı, G.(2006). *Yaylacı, Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Tekniği*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Yelkikalan, N.(2006). "21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ", *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Yeşiltaş, M., (2005)." İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz", *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13),149-150.
- Zukauskas, P., Vveinhardt, J.(2009). "Diagnosis Of Mobbing As Discrimination İn Employee Relation", *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 4, 103-113.
- Zurcher, L.A.(1982). *The Staging Of Emotion:Adramaturgical Analysis, Symbolic Interaction*, 5(1), 1-22.

EK

Değerli katılımcı;

Bu anket Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi İklim ÇELENK tarafından hazırlanmıştır. Bu araştırma örgütlerde duygusal zekâ ile psikolojik yıldırma arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yapılmaktadır. Çalışmayla ilgili doğru bilgilere ulaşabilmek ancak sizin vereceğiniz samimi cevaplarla mümkün olabilecektir. Araştırmadan elde edilen bilgiler tamamen istatistiksel veri elde edileceğinden bireysel sonuçlarla ilgilenilmeyecektir.

Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Arş. Gör. İklim ÇELENK

Tez Danışmanı

icelenk@pau.edu.tr

Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Demografik Sorular**I. Cinsiyetiniz?**

1.()Kadın 2. ()Erkek

II. MedeniDurumunuz?

1.()Evli 2.()Bekâr

III. Meslektekikıdemsüreniz?

1.()1-52.()6-10 3.()11-15 4.()16-20 5. ()21 yıl ve üzeri

IV. Meslekteki Unvanınız

1. ()Uzman 2. () Araştırma Görevlisi 3. () Okutman 4. () Öğretim görevlisi

5. ()Yardımcı Doçent Doktor 6. () Doçent Doktor 7. ()Profesör

V. Görev yeriniz?

1. ()İibf 2. ()Myo 3. ()Fen-Edebiyat

4. ()Spor Bilimleri 5. () Tıp 6. () Eğitim

7. () Mühendislik 8. () İlahiyat

9. () Fizik Tedavi Ve Rehabilitasyon 10. () Yabancı Diller Yüksek Okulu

11. () Teknoloji 12. () Rektörlük

| | Tamamen Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|----------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1.Ruh halim iyiiken sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır | | | | | |
| 2. Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olur | | | | | |
| 3. İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım | | | | | |
| 4. Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum | | | | | |
| 5. İyimser olmak, sorunlar ile baş etmem için bana yardımcı oluyor | | | | | |
| 6. İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim | | | | | |
| 7. Hissettiğim duyguların kolayca farkında olurum | | | | | |
| 8.Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi motive ederim | | | | | |
| 9.Başkalarına ilettiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım | | | | | |
| 10. Duygularımda ne zaman değişiklik olsa aklıma yeni fikir gelir | | | | | |
| 11.Diğer insanların ilettiği beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajların farkındayım | | | | | |
| 12.Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme neden oldu | | | | | |
| 13.Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim | | | | | |
| 14.Ruh halim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm /yeni olanakların farkına varırım | | | | | |
| 15.Bir sorunla karşılaştığımda, benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim | | | | | |
| 16. Hissettiğim duyguların farkında olurum | | | | | |
| 17. Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim | | | | | |
| 18. Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler | | | | | |
| 19.Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim | | | | | |
| 20. Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim | | | | | |
| 21.Bir kişi hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynıını yaşamış gibi olurum | | | | | |
| | Asla | Nadiren | Ara Sıra | Sıklıkla | Her zaman |
| 1.Sizden daha düşük pozisyonda kişiler tarafından denetlenmeniz | | | | | |
| 2.Bulduğunuz ortamda görmezden gelinerek, yokmuşsunuz gibi davranılması | | | | | |
| 3.Görüşme ve konuşma isteğine cevap alamamanız | | | | | |
| 4.Gönderdiğiniz elektronik posta ve telefonlara cevap verilmemesi | | | | | |
| 5.Sorumluluğunuzdaki işlerin sizden alınarak, daha düşük pozisyonda kişilere verilmesi | | | | | |
| 6.Kendinizi göstermenize fırsat verilmemesi | | | | | |
| 7.Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdar edilmeme | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 8. Verdiğiniz karar ve önerilerinizin eleştirilerek, reddedilmesi | | | | | |
| 9. Konuşurken sık sık sözünüzün kesilmesi | | | | | |
| 10. İşiniz için gerekli olan bilgi, doküman ve materyallerin sizden saklanması | | | | | |
| 11. İşten ayrılmanız ya da yer değiştirmeniz için baskı yapılması | | | | | |
| 12. Yaptığımız iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunması | | | | | |
| 13. Kapasitenizin üstünde işlerden sorumlu tutulması | | | | | |
| 14. Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca sizin sorumlu tutulmanız | | | | | |
| 15. Sorumlu olmadığınız onlarda suçlanmanız | | | | | |
| 16. Yaptığımız her işte mesleki yeterliliğinizin sorgulanması | | | | | |
| 17. Yaptığımız işin değersiz ve önemsiz görülmesi | | | | | |
| 18. Performansınızla ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılması | | | | | |
| 19. Sizin ve yaptığımız işin hissettirilmeden kontrol edilmesi | | | | | |
| 20. Öz güveninizi olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanılması | | | | | |
| 21. Masaya yumruk vurulması gibi davranışlarla karşılaşma | | | | | |
| 22. Sözlü tehdit edilme | | | | | |
| 23. Sizinle ilgili asılsız söylemlerde bulunulması | | | | | |
| 24. Başkalarının yanında sizi sizinle aşağılayıcı ve onur kırıcı konuşulması | | | | | |
| 25. Küçük düşürücü davranışlarda bulunulması | | | | | |
| 26. Özel yaşantınızla ilgili asılsız söylentiler çıkarılması | | | | | |
| 27. Akıl sağlığınızın yerinde olmadığının ima edilmesi | | | | | |
| 28. Dürüstlüğünüzün ve güvenilirliğinizin sorgulanması | | | | | |
| 29. Sizinle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılması/ rapor tutulması | | | | | |
| 30. Fiziksel şiddet uygulanması | | | | | |
| 31. Şahsi eşyalarınıza zarar verilmesi | | | | | |
| 32. Bir ortama girdiğinizde, bulunduğunuz ortamın bilerek terk edilmesi | | | | | |
| 33. İş arkadaşlarınızın sizinle konuşmasının engellenmesi ya da yasaklanması | | | | | |

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: İklim Çelenk

Doğum Yeri ve Tarihi: Tarsus– 24.08.1983

Eğitim Durumu

Lise: Tarsus Lisesi

Lisans: Uşak Üniversitesi –İ.İ.B.F. –İşletme Bölümü

Yüksek Lisans: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü- İşletme

Bildiği Yabancı Dil: İngilizce

İletişim

E-Posta Adresi: icelenk@pau.edu.tr