ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Ali Çağlar GÜLLÜCE

DUYGUSAL ZEKANIN İŞYERİNDEKİ PSİKOLOJİK TACİZ ALGISINDAKİ ROLÜNÜN BİREYİN TOLERANS DÜZEYİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETCİSİ

Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

ERZURUM-2010

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TEZ BEYAN FORMU

07/12/2010

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum **"Duygusal Zekanın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi"** adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐☐Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

x **Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.**

☐☐Tezimin/Raporumun ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

07/12/2010

Ali Çağlar GÜLLÜCE

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof.Dr. Ahmet Naktiyok danışmanlığında, Ali Çağlar GÜLLİKE tarafından hazırlanan bu çalışma 05 / 11 / 2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. İŞLETME Anabilim Dalı'nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Dursun Bingöl ..... İmza: .....

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ahmet Naktiyok İmza: .....

Jüri Üyesi Doç. Dr. Fatih Karaçuha İmza: .....

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ö. F. İSCAN İmza: .....

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Kerem KARABULUT İmza: .....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. ..... / ..... / .....

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET……....V
ABSTRACT……..…...VI
KISALTMALAR LİSTESİ……..VII
TABLOLAR LİSTESİ……VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ……...… XI
GİRİŞ……1

BİRİNCİ BÖLÜM
DUYGUSAL ZEKA

1.1. DUYGU KAVRAMI.....5
1.2. DUYGULARIN İŞLEYİŞ VE İŞLEVİ 7
1.3. DUYGULARIN SINIFLANDIRILMASI 8
1.4. DUYGU KURAMLARI 11
1.4.1 James- Lange Teorisi 11
1.4.2. Cannon - Bard Teorisi.....12
1.4.3. Schachter - Singer (Bilişsel) Teorisi.....12
1.4.4. Arnold - Lindsey'in Duygu Kuramı 13
1.5. DUYGU VE ZEKA İLİŞKİSİ 13
1.6. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE DUYGUSAL ZEKA 15
1.7. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI 19
1.8. DUYGUSAL ZEKANIN ÖNEMİ 23
1.9. DUYGUSAL ZEKANIN (EQ) BİLİŞSEL ZEKA (IQ) İLE İLİŞKİSİ.....25
1.10. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ.....28
1.10.1. Mayer ve Salovey Yetenek Modeli 29
1.10.2. Karma Model Teorileri.....31
1.10.2.1. Goleman 31
1.10.2.2. Bar-On 35
1.10.2.3. Cooper ve Sawaf 38
1.11. DUYGUSAL ZEKANIN ÖLÇÜMÜ 40
1.11.1. Yetenek Ölçekleri: Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği 41
1.11.2. Karma Ölçekler.....42
1.11.2.1. Duygusal Katsayı Envanteri (EQ-i) 42

1.11.2.2. Duygusal Zeka Haritası (EQ Map) 42
1.11.2.3. Duygusal Beceri Envanteri (ECI).....43

İKİNCİ BÖLÜM
PSİKOLOJİK TACİZ

2.1. PSİKOLOJİK TACİZ KAVRAMI.....45
2.2. PSİKOLOJİK TACİZİN ÖNEMİ 50
2.3. PSİKOLOJİK TACİZİN BOYUTLARI 52
2.4. PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞININ GÖRÜLME SIKLIĞI.....54
2.5. PSİKOLOJİK TACİZİN ORTAYA ÇIKMASINA NEDEN OLAN FAKTÖRLER57
2.5.1. Psikolojik Taciz Yapan Zorbalar 57
2.5.1.1. Zorbanın Kişilik Özellikleri 61
2.5.1.2. Psikolojik Taciz Uygulayan Zorba Tipleri.....62
2.5.1.2.1. Sürekli Eleştiren Zorba 63
2.5.1.2.2. İki Yüzlü Yılan Zorba.....64
2.5.1.2.3. Öfkeli, Bağıran Zorba.....65
2.5.1.2.4. Kontrol Hastası (Megaloman) Zorba.....65
2.5.1.2.5. Kronik Zorba 66
2.5.1.2.6. Fırsat Düşkünü Zorba 67
2.5.1.2.7. Narsist Zorba 67
2.5.1.2.8. Sanal Zorba.....68
2.5.1.2.9. Diğer Zorba Tipleri.....69
2.5.2. Psikolojik Tacize Maruz Kalan Kurbanlar.....70
2.5.3. İş Ortamı 73
2.6. PSİKOLOJİK TACİZ VE BENZER KAVRAMLAR.....79
2.6.1. Psikolojik Taciz ve Saldırganlık 79
2.6.2. Psikolojik Taciz ve Zorbalık (Bullying).....81
2.6.3. Psikolojik Taciz ve Çatışma 84
2.6.4. Psikolojik Taciz ve Stres 87
2.6.5. Psikolojik Taciz ve Cinsel Taciz 88
2.6.6. Psikolojik Taciz ve Ayrımcılık.....90
2.7. PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI 91
2.7.1.Bireysel Sonuçlar.....91

2.7.2. Örgütsel Sonuçlar.....95
2.8. PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ.....98
2.8.1. Psikolojik Tacize Karşı Bireysel Mücadele.....99
2.8.2. Psikolojik Tacize Karşı Örgütsel Mücadele.....101
2.9. PSİKOLOJİK TACİZE KARŞI TOLERANS DÜZEYİ.....104
2.10. PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSUNUN HUKUKİ BOYUTU.....106
2.10.1. Dünyada Psikolojik Tacizle İlgili Hukuki Düzenlemeler.....106
2.10.2. Türkiye'de Psikolojik Tacizle İlgili Hukuki Düzenlemeler.....109

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DUYGUSAL ZEKA VE PSİKOLOJİK TACİZE KARŞI TOLERANS DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....112
3.2. ARAŞTIRMA MODELİ.....113
3.3. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI.....114
3.3.1. Duygusal Zeka ve Psikolojik Tacize Karşı Tolerans Düzeyi İlişkisi.....114
3.3.2. Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Duygusal Zeka.....126
3.3.3. Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Psikolojik Taciz.....129
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK VE VARSAYIMLARI.....137
3.5. EVREN VE ÖRNEKLEM.....138
3.6. VERİLERİN TOPLANMASI.....140
3.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ GELİŞTİRİLMESİ.....141
3.7.1 Duygusal Zeka Ölçeği.....142
3.7.2 İşyerinde Psikolojik Taciz ve Tolerans Düzeyi Anketi (WATQ).....145
3.7.2.1. Ölçeğin Güvenirlik Analizleri.....147
3.7.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi.....151
3.8. BULGULAR.....159
3.8.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular.....159
3.8.2. Duygusal Zeka Düzeyi ile Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Tolerans Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....164
3.8.3. Demografik ve Çevresel Özellikler Açısından Bireylerin Duygusal Zeka Düzeylerine Yönelik Bulgular.....174
3.8.4. Demografik ve Çevresel Özellikleri Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeylerine Yönelik Bulgular.....185

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....198
KAYNAKÇA.....224
EKLER.....252
Ek 1 : İşyerinde Psikolojik Taciz ve Tolerans Anketi.....252
ÖZGEÇMİŞ.....260

ÖZET

DOKTORA TEZİ

DUYGUSAL ZEKANIN İŞYERİNDEKİ PSİKOLOJİK TACİZ ALGISINDAKİ ROLÜNÜN BİREYİN TOLERANS DÜZEYİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Ali Çağlar GÜLLÜCE

Danışman : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2010 – Sayfa : 272+X

Jüri : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

Doç.Dr. Ömer Faruk İŞÇAN

Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU

Doç.Dr. Kerem KARABULUT

Araştırmada, psikolojik taciz kavramının anlaşılması, yaygınlığının belirlenmesi ile birlikte işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi ve duygusal zeka ilişkisi çeşitli yönleriyle incelenmiştir. İşyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi ile çalışanların duygusal zeka düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının tespitine yönelik çalışma, üç ana bölümden oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; duygusal zeka ve duygusal zeka unsurlarına ilişkin açıklamalarla birlikte duygusal zeka modelleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, psikolojik taciz kavramı, ilişkili kavramlar, ortaya çıkış nedenleri, sonuçları, başa çıkma yöntemleri ve psikolojik tacizin hukuki yönü ayrıntılı olarak incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise duygusal zeka ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla örneklemi oluşturan 753 sağlık personeline, araştırmacı tarafından geçerliği ve güvenirliği test edilerek geliştirilen "İşyerinde Psikolojik Taciz ve Tolerans Düzeyi Anketi'nin" ve "Duygusal Zeka Anketi'nin" uygulanmasıyla elde edilen araştırmanın, yazın ışığında yorumlanmış bulguları yer almaktadır.

Söz konusu araştırma, bir bütün olarak değerlendirildiğinde; bireyin duygusal zeka düzeyi ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte, duygusal zeka ile demografik ve çevresel değişkenler arasında bulunan ilişkiler incelenmiş ve psikolojik tacizin niteliğine, psikolojik tacizi uygulayanın kim olduğuna ve tacizi uygulayanın cinsiyetine göre bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında farklılık bulunmuş, bunun dışında araştırma kapsamındaki değişkenlerle bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca, psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi ile çalışanların demografik ve çevresel özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiş ve yaş, eğitim durumu, psikolojik tacize maruz kalınan süreyle birlikte farklı hastanelerde çalışma durumu ile psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin tolerans düzeyleri arasında farklılık olduğu, diğer değişkenler açısından ise farklılık olmadığı bulgulanmıştır.

ABSTRACT

Ph. D. DISSERTATION

THE EXAMINATION OF THE INDIVIDUAL'S TOLERANCE LEVEL IN TERMS OF THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE PERCEPTION OF WORKPLACE AGGRESSION

Ali Çağlar GÜLLÜCE

Mentor: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2010 – Page : 272+X

Committee Members : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof.Dr. Dursun BINGOL

Assoc.Prof. Ömer Faruk IŞÇAN

Assoc.Prof. Fatih KARCIOĞLU

Assoc.Prof. Kerem KARABULUT

The comprehension of workplace aggression, determination of its prevalence and the relationship between the emotional intelligence and the individual's tolerance level toward workplace aggression have been examined in various aspects within the study. The study trying to determine whether there is a relationship between the emotional intelligence and the individual's tolerance level toward workplace aggression or not and comprises of three major chapters.

Chapter one reports the theory of emotional intelligence and the emotional intelligence models together with the emotional intelligence competencies. Chapter two reports the theory of workplace aggression, related terms, antecedents and consequences of the workplace aggression together with coping strategies and legal aspects elaborately. Third and last chapter reports the results of the data analysis on the sample of 753 health staff regarding the relationship between the emotional intelligence and the individual's tolerance level toward workplace aggression. Instruments used in the study were the Emotional Quotient Inventory and the Workplace Aggression Tolerance Questionnaire (WATQ) whose validity and reliability has been tested and developed by the researcher.

Analysis of results found statistically significant correlation between EI and tolerance level toward workplace bullying. The study additionally examined whether environmental and demographic variables were determining factors in EI scores and individual tolerance levels toward workplace aggression and found statistically significant relationship between the dimensions of workplace aggression, the position and the sex of the harasser and EI. While, statistically significant relationship between the age, education level, period of exposure, work status in different hospitals and psychological aggression was found, no significant difference was found in terms of other variables within the scope of the research between EI and workplace aggression.

KISALTMALAR LİSTESİ

Age. : Adı geçen eser

Agm. : Adı geçen makale

s. : Sayfa

Ed(s). : Editörler

vd. : Ve diğerleri

Çev. : Çeviren

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Bilişsel Zeka ve Duygusal Zeka Becerilerinin Bütünleşmesi..... 28

Tablo 1.2. Mayer ve Salovey'in (1997) Yetenek Temelli Duygusal Zeka Modeli..... 30

Tablo 1.3. Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları..... 32

Tablo 1.4. Duygusal Zeka Becerileri..... 33

Tablo 1.5. Bar-On'un (1997) Karma Duygusal Zeka Modeli..... 36

Tablo 1.6. Bar-On Modeli'nin Yeniden Gruplandırılmış Biçimi..... 37

Tablo 1.7. Duygusal Zeka Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu..... 40

Tablo 2.1. Yazında Yer Alan Psikolojik Taciz İsimleri ve Tanımları..... 49

Tablo 2.2. Psikolojik Tacizde Bulunan Zorbaların Kişilik Özellikleri..... 62

Tablo 2.3. Psikolojik Tacizden Mağdur Olan Kurbanların Kişilik Özellikleri..... 71

Tablo 2.4. Zorbaların ve Kurbanların İş Hayatlarındaki Belirgin Özellikleri..... 74

Tablo 2.5. Örgütlerin Psikolojik Taciz Uygulama Nedenleri..... 78

Tablo 2.6. Sağlıklı Bir Çatışma Ortamı ile Psikolojik Taciz Ortamı Arasındaki Farklar..... 87

Tablo 2.7. Psikolojik Tacizin Sağlık Üzerindeki Etkileri 94

Tablo 2.8. Psikolojik Tacizin Maliyetleri 97

Tablo 3.1. Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Duygusal Zeka Farklılıkları..... 126

Tablo 3.2. Standart EQ dereceleri..... 127

Tablo 3.3. Ülkelere Göre Psikolojik Taciz İstatistikleri..... 131

Tablo 3.4. Psikolojik Taciz Kurbanlarının Yaş Dağılımları..... 133

Tablo 3.5. Anketlerin Dağıtım ve Geri Dönüş Bilgileri..... 140

Tablo 3.6. Bar-On Anketinin Alfa Katsayıları..... 145

Tablo 3.7. Tolerans Ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı..... 147

Tablo 3.8. Yirmi Altı Maddelik Tolerans Ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı..... 148

Tablo 3.9. Yirmi Dört Maddelik Tolerans Ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı..... 149

Tablo 3.10. Yirmi Üç Maddelik Tolerans Ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı..... 150

Tablo 3.11. Tolerans Ölçeğinin Madde-Toplam Puan Korelasyonu……... ..151

Tablo 3.12. KMO ve Bartlett Testi…….……152

Tablo 3.13. Tolerans Ölçeğine İlişkin Maddelerin ve Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları 153

Tablo 3.14. Dört Faktörle Sınırlandırılan Tolerans Ölçeğine İlişkin Maddelerin ve Faktörlerin Varyansı……155

Tablo 3.15. Varimax Döndürme Yöntemi Sonrası Ortaya Çıkan Faktör Yükleri Matriksi…… 156

Tablo 3.16. Tolerans Ölçeği Maddelerinin Faktörlere Dağılımı…… 157

Tablo 3.17. Tolerans Ölçeği ve Alt Ölçeklerine Ait Korelasyon Matriksi…… 158

Tablo 3.18. Örneklemle İlgili Bilgiler…… 159

Tablo 3.19. İşyerindeki Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Tolerans Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler…… 161

Tablo 3.20. Duygusal Zeka Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler…….…… 162

Tablo 3.21. Duygusal Zeka Düzeyine ve İşyerindeki Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Tolerans Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler …….…… 164

Tablo 3.22. Bireyin Duygusal Zeka Düzeyi ile İşyerindeki Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Tolerans Düzeyi Arasında İlişki ……..… 165

Tablo 3.23. Tolerans Toplamına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları……..… 167

Tablo 3.24. Pasif Direniş Boyutuna İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları…… 168

Tablo 3.25. Eylemsel Direniş Boyutuna İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları……. 170

Tablo 3.26. Pasif Saldırgan Direniş Boyutuna İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları 172

Tablo 3.27. Cinsiyet Değişkeni Açısından Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile İlgili Farklar……..… 174

Tablo 3.28. Yaş Değişkeni Açısından Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri…… 175

Tablo 3.29. Medeni Durum Değişkeni Açısından Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri……..… 176

Tablo 3.30. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile İlgili Farklar…… 177

Tablo 3.31. İşyerindeki Görev Değişkeni Açısından Bireylerin Duygusal

Zeka Düzeyleri ile İlgili Farklar…… 178

Tablo 3.32. İşyerinde Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile İlgili Farklar……..… 179

Tablo 3.33. Tacizin Niteliğine Göre Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri……180

Tablo 3.34. Taciz Süresine Göre Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri……...… 181

Tablo 3.35. Tacizi Kimin Yaptığına Göre Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Duygusal Zeka Düzeyleri…….……..…… 182

Tablo 3.36. Taciz Edene Göre Genel Ruh Hali Alt Boyutu ile İlgili LSD Post Hoc Testi…… 183

Tablo 3.37. Taciz Uygulayanın Cinsiyetine Göre Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri……..…… 183

Tablo 3.38. Farklı Hastanelerde Çalışma Durumuna Göre Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri. 184

Tablo 3.39. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri…… 185

Tablo 3.40. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri…… 186

Tablo 3.41. Yaş Gruplarına göre Pasif Direniş Alt Boyutu ile İlgili LSD Post Hoc Testi…… 187

Tablo 3.42. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri……..…… 188

Tablo 3.43. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri……..…… 189

Tablo 3.44. Eğitim Gruplarına göre Pasif Direniş Alt Boyutu ile İlgili LSD Post Hoc Testi…… 190

Tablo 3.45. İşyerindeki Görev Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri……..… 191

Tablo 3.46. İşyerinde Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri…… 192

Tablo 3.47. Taciz Durumuna Göre Bireylerin Tolerans Düzeyleri…… 193

Tablo 3.48. Taciz Süresine Göre Bireylerin Tolerans Düzeyleri……..…… 194

Tablo 3.49. Tacizi Kimin Yaptığına Göre Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri…… 195

Tablo 3.50. Taciz Uygulayanın Cinsiyetine Göre Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri……196

Tablo 3.51. Farklı Hastanelerde Çalışma Durumuna Göre Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri…… 196

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Duygusal Zeka Öğeleri 21
Şekil 1. 2. Duygusal Zeka Tanımları.....22
Şekil 2.1. Leymann'ın Tipolojisi 53
Şekil 2.2. Zorbalar Neden Psikolojik Tacizde Bulunurlar?.....60
Şekil 2. 3. Saldırganlıkta Sosyal Öğrenme Modeli.....80
Şekil 2.4. Saldırganlık, Psikolojik Taciz ve Şiddet Kavramları Arasındaki İlişki.....83
Şekil 2.5. Çatışma – Psikolojik Taciz Etkileşimli Süreç Tablosu.....86
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....114

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın başlarında mantık ve duygusallığın, yönetim anlayışı olarak iki zıt kutupta bulunduğuna inanılıyordu. İnsan hayatının bir parçası olarak sosyal ilişkilerin kurulduğu ve zamanın büyük çoğunun geçirildiği yaşamda önemli yer tutan, -toplumsal bir sistem olan- örgütlerde; işgörenlerin duyguları yöneticiler için tek başına bir değer taşımayarak, örgütsel amaçlara ulaşma yolunda araçsal bir anlam ifade ediyordu. Her türlü başarı ise bilişsel zeka (IQ) ile ilişkilendiriliyordu. Batı kültüründe gelişen yönetim kuramlarının, duyguları sorun yaratan unsurlar olarak öznelliği ve kaosu çağrıştıran terimler olarak görmeleri, buna karşılık aklın egemenliğine olan inançları, insandan ziyade örgütteki mekanik süreçlerin geliştirilmesi ve yenilenmesinin örgütsel etkinlik ve verimlilik için yeterli olacağı, ancak duyguların devreye girdikleri durumlarda mantıksal süreçlere zararlı olduğu düşüncesi, duygular üzerine geliştirilecek yaklaşımların önünde ciddi bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Son yıllardaki çalışmalarda ise bilişsel zekanın hayat başarısı için yeterli olmadığı, duygusal zekanın en az bilişsel zeka kadar başarıda belirleyici bir etken olduğu gerçeği araştırmalarca kanıtlanmıştır.

Plato'nun "her öğrenme bir duygusal temele sahiptir" sözü; duyguların sadece zekaya değil, genel yaşamdan doyum sağlamaya da katkı yaptığına dair yaklaşım, bugün duygusal zeka konusunda yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilerle de desteklenmektedir. Duygusal zeki kişiler; duygular arasında ayrım yaparak duygularını daha başarılı biçimde yönetebilmekte, duygusal sorunların çözümünde ve stres yönetiminde daha başarılı olmakta, bununla bağlantılı olarak da sosyal ilişkilerde daha yapıcı ve pozitif tepkiler sergileyebilmektedirler.

Duygusal zeki olmayan bireylerde duyguların kontrolü konusunda başarısız olup, problemlerin çözümünde duygularla başa çıkamamanın yol açabileceği iletişim sorunları yaşayarak etkili başa çıkma becerileri sergileyemeyen ve daha fazla saldırgan davranışlar sergileyerek bireyler arasındaki iletişimin kalitesinin farklılaşmasına ve dolayısıyla da olumsuz örgüt içi iletişimden kaynaklanan ilişkilerin gelişmesine neden olmaktadırlar. İnsan, yaşamın her döneminde temel fizyolojik gereksinimlerini karşılama, kendini güvende hissetme, grup içinde umursanma, yer edinme ve değerli olduğunu hissetme, etkili kişilerarası iletişim kurma, sosyal ortamlarda bulunma ve kendini gerçekleştirme gereksinimi duyar. Birey, bu gereksinimlerini karşılayabilmek için de işyeri dahil pek çok sosyal ortamda isteyerek veya istemeyerek de olsa diğer insanlarla sürekli bir biçimde ilişki halindedir.

Ancak, her zaman istenilen amaçlar doğrultusunda ve arzulanan şekilde gelişmeyen ilişkilerde çalışanlar arasında birçok olumsuzlukların yaşanmasına yol açmaktadır.

Günümüz örgütlerinde giderek artan olumsuzluklar, temelde duyguları ihmal etmekten kaynaklandığı gibi yaygın olarak duyguları suistimal etmekten de ortaya çıkan bir durumdur. İş ve sosyal hayat üzerinde de önemli etkiye sahip olan çalışanlar arası rekabet, sosyal ve örgütsel değişimler, sosyo-kültürel etkileşimlerde hızlanma, bilim dünyasında yaşanan gelişmeler, bireylerde gelecek kaygısı, güvensizlik ve duygusal doyumsuzluk, sosyal yalnızlık, yabancılaşma vb. birçok sosyal ve duygusal problem çalışanlar üzerinde fiziksel ve psikolojik baskıya neden olduğundan, son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında çalışma yapan bilim insanları, işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan çok eski zamanlardan bu yana süregelen, ancak bir o kadar da önemsenmeyen, dikkat çekmeyen ve üzerinde çok fazla bilimsel araştırma yapılmamış tüm kültürlerde yaygın evrensel bir olgu saptamışlardır.

Çalışanların üzerinde psikolojik baskılar oluşturarak, çalışanı sindirmek, yıpratmak veya engellemek amacıyla sistematik olarak yürütülen, bununla birlikte çok çeşitli zararlara yol açan duygusal saldırılardan oluşan ve bu ahlaki olmayan olguya psikolojik taciz adı verilmiştir. Endüstriyel devrimden itibaren çalışma ilişkilerinde sürekli var olan bir sorun olmasına rağmen, işyerinde psikolojik taciz konusunun ele alınması 1980'li yılların ortalarına rastlamaktadır. Psikolojik taciz olgusu; kavramsal ve hukuksal olarak belirlenmiş olsa da, psikolojik tacizi oluşturan davranışların neler olduğu ile ilgili tartışmalar halen devam etmekte ve daha çok uzun yıllar da devam edecek gibi görünmektedir. Bu konuda bir fikir birliğinin oluşamamasının temel nedeni, psikolojik tacizin algılanışı, davranışın şiddeti ile zorbanın ve kurbanın özelliklerine bağlıdır.

Etkilediği çalışan sayısının sanıldığından çok daha fazla olduğu, her geçen gün daha iyi anlaşılan çok boyutlu ve disiplinler arası çalışılması gereken bir konu olan psikolojik taciz hem bireylere, hem örgütlere, hem de topluma ve ülke ekonomisine büyük zararlar verdiğinden çözülmesi gereken öncelikli sorunlardan birisidir. Ancak, sosyal ve psikolojik nedenlerle çoğu kez mağdurların ortaya çıkmaması, psikolojik tacizin gerçek boyutlarını belirlemeyi zorlaştırdığından konunun ciddiyetini anlayamamış olan örgütlerde, yaşanan psikolojik taciz olaylarına çok fazla öncelik verilmemekte, bu olumsuz süreç ya sürekli bir biçimde görmezden gelinmekte ya da başkalarının sorunu çözmesi beklenmektedir.

Psikolojik taciz sürecinde duygusal saldırılar sürekli ve acımasız olup, genellikle bu saldırılar, bireyin özgüvenine ve özsaygısına yönelik olarak kişinin kendini gerçekleştirme

ihtiyacı göz ardı edilerek, kişilerin temel hakları ellerinden alınmakta; bununla beraber kişinin itibar, karakter ve kişisel bütünlüğüne yönelik taciz davranışları neticesinde de, kişiler ruhsal olarak tükenerek telafisi imkansız sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

Bu bağlamda söz sahibi araştırmacılar, ancak duygularını yönetebilen, kendini başkalarının yerine koyabilen, etkili kişilerarası ilişkiler kurup sürdürebilen ve çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapabilen, kısaca "duygusal zeka" göstergesi becerilere sahip bireylerin, başkalarına psikolojik taciz uygulamayı akıllarına bile getirmeyeceklerini, hatta psikolojik tacizi azaltacak ve yok edecek bir unsur olarak "duygusal zekanın" yadsınamaz bir gerçek olduğunu ifade etmektedirler.[1] Bu nedenle, daima profesyonel bir yaklaşım içinde bulunup örgütlerin çalışanlarını çeşitli eğitimlerle bu konuda bilinçlendirmesi, personel seçiminde empatik olmayı sağlayan duygusal zeka ile hareket eden personel seçmeye özen gösterilmesi ve psikolojik taciz konusunda bilgili çalışanlar ile bilinçli bir toplum yaratmak suretiyle de iş ortamında farkındalığı artırmak, olayların önlenmesi ve sorunun çözümünde önemli ölçüde fayda sağlayacaktır.

Psikolojik tacizin Türkiye'deki yoğunluğu ve etkilerini ortaya koyan doğrudan ve kapsamlı çalışmalar henüz yapılmamış olduğundan, bu olgunun geçmişini ve boyutlarını ortaya koymak kolay değildir. Bugüne kadar yapılmış çalışmalar da psikolojik taciz sürecinin genellikle mağdurların işten ayrılması ile sonuçlandığına işaret eden sığ bir çerçevede gerçekleştirilmiştir. Bunun belki de en büyük nedeni; ülkemizde geçerli toplumsal değerler sisteminin taciz mağduru kişinin daha fazla mağdur olacağı korkusuyla konuşmasını engellemesinde yatmaktadır. Buna rağmen tüm dünyada varlığı kabul edilen bir problem olan psikolojik tacizle ilgili yapılan kısıtlı çalışmalar incelendiğinde diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de psikolojik tacizin önemli bir sorun olduğu ve son yıllarda ivme kazandığı anlaşılmaktadır.

Psikolojik taciz, hayatın her alanında, tüm faaliyet alanlarında görülmekle birlikte kamu sektöründe risk faktörü olarak ortalamanın üç katı daha yaygın olarak yaşanmaktadır.[2] Psikolojik tacizin, kamu alanında şimdiye kadar ayrıntılı biçimde belirlenememiş olması, bilimsel çalışmalara olan ihtiyacı hızla artırdığından, bu çalışmanın yapılması ihtiyacını ortaya koymaktadır.

---

[1] Daniel Goleman, *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, (6. Baskı), (Çev. Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul 1998, s. 50; N. Davenport, R. D. Schwartz ve G. P. Elliot, *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace,* Civil Society Publishing, Ames-Iowa 2002, s. 64.

[2] M. Rew ve T. Ferns, "A Balanced Approach to Dealing With Violence and Aggression at Work", *British Journal of Nursing,* Cilt: 14, Sayı: 4, 2005, s. 229.

Psikolojik taciz ile baş etmenin ilk adımı, bu gayri ahlaki davranışı uygulayan ile kurban problemini ortaya koymaktan geçmektedir. Bu nedenle çalışmada, psikolojik tacize bilimsel bakış açısıyla yaklaşarak, örgütlerde hangi psikolojik taciz davranışlarının ne sıklıkla görüldüğü ve bu olumsuz davranışların kim tarafından uygulandığı gibi durumların belirlenmesi ile duygusal zeka ve psikolojik tacize karşı tolerans düzeyi ilişkine yönelik genel tablonun ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Bu özelliklerin bilinmesi, sorunla başa çıkmada önlemler alınması hususunda bir başlangıç noktası olarak düşünülmelidir. Bir başka deyişle, psikolojik taciz sorununun tarafları iyi irdelenmeli ve dikkate alınmalıdır. Aksi takdirde, uygun önlemlerin alınması mümkün olmayacaktır. Psikolojik taciz belli önyargılara saplanıp kalınarak, yaygın bazı inanış ve düşüncelerle değerlendirilerek ya da olayın varlığının inkarı ile ortadan kaldırılabilecek bir sorun değildir. Psikolojik taciz, taraflarda çoğu zaman geri dönüşü mümkün olmayan psikolojik sorunlara neden olduğundan dolayı, dinamiklerinin anlaşılması ve çözüm önerilerinin oluşturulması gerekmektedir. Psikolojik tacizle mücadele etmeye yönelik önlemler, ancak mevcut tablonun bilimsel bakış açıları ve araştırmalar ile gözler önüne serilmesiyle mümkündür.

Bu kapsamda; araştırma, psikolojik taciz davranışlarının ülkemizde hangi seviyede yaşandığını belirlemeye çalışmakla birlikte psikolojik taciz kavramının daha iyi ve doğru biçimde anlaşılması ve duygusal zekanın işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyi üzerinde ne gibi etkileri olduğu, başka bir ifadeyle örgütlerde psikolojik taciz riskini azaltmada kullanılabilecek destekleyici çözüm önerileri hususunda, topluma ışık tutması amacıyla hazırlanmıştır.

Bu doğrultuda tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, duygusal zeka ve duygusal zeka unsurlarına ilişkin açıklamalarla birlikte duygusal zeka modellerine yer verilmiştir. İkinci bölümde, psikolojik taciz kavramı, ilişkili kavramlar, ortaya çıkış nedenleri, sonuçları, başa çıkma yöntemleri ve psikolojik tacizin hukuki yönü incelenmiştir. Son bölümde ise teorik çerçevedeki görüşleri bir ölçüde sınamak amacıyla sağlık sektöründe yer alan iki kamu hastanesinde toplam 753 kişiye, duygusal zekanın psikolojik tacize karşı tolerans düzeyiyle ilişkisini incelemeye yönelik yapılan araştırmanın sonuçları ve değerlendirmeler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
DUYGUSAL ZEKA

1.1. DUYGU KAVRAMI

Bireyin sağlıklı ve dengeli ilişkiler kurmasında duygu, düşünce, davranış ve tepkilerinin bir bütün olarak işlev gördüğü bilinen bir gerçektir. Bu bütünlüğün bozulması, sosyal varlık olarak denge ve uyum arayışında olan insan için bir tehdit oluşturmaktadır. Bu nedenle, sağlıklı ve dengeli ilişkiler kurmadaki bütünlüğü sağlayan en önemli unsurlardan birisi, belki de en önemlisi duygularımızdır. İnsan duygu ve düşüncelerini fark edip anlamlandırması ve sözel olarak ifade etmesiyle diğer canlılardan farklılaşmaktadır. Duygular olmadan yaşamı zihinde canlandırabilmek olanaksızdır.

Duygu (emotion) sözcüğünün kökü, "-motere" dir. Latince hareket etmek anlamına gelen bu fiile, "e-" ön eki getirildiğinde anlam uzaklaşmak olur ki bu, her duygunun bir harekete yönelttiği fikrini vermektedir. Duyguların harekete dönüştüğüne, her duygunun bedeni birbirinden farklı tepkilere hazırladığına ilişkin, sayısı gitgide artan fizyolojik ayrıntılar ortaya konmaktadır.[3]

Bir yüzyılı aşkın süredir psikologlar ve felsefeciler "duygu"nun ne anlama geldiği konusunda çeşitli fikirler ileri sürmektedirler. Hayatımızın bir parçası olmasına rağmen duygunun ne olduğu sorusuna basit bir yanıt vermek oldukça güçtür. Çeşitli bilim insanları, duygu hakkındaki tanımlardan yola çıkarak yaygın şekilde kabul görebilecek bir tanıma ulaşmaya çalışmışlardır. Duygu ilk olarak, diğer birçok "meselede" olduğu gibi felsefe alanında tanımlanmaya çalışılmıştır. Duyguyu tanımlama girişimleri M.Ö yıllarda Aristoteles'e kadar uzanmaktadır. Ona göre duygular neşeli veya neşesiz anlarımızda algılarımız ve beklentilerimizle birlikte ortaya çıkan refakatçılarımızdır.[4]

Geleneksel anlamıyla gündelik yaşamda pek bir kavram kargaşası yaratmasa da, birden fazla yönünün olması bilimsel olarak duygunun tanımlanması zorlaştırmaktadır. Amerikalı psikolog Dr. Daniel Goleman duyguyu "Bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi" olarak tanımlamıştır.[5] Stephen Davis duyguyu, "iç ve dış uyarıcılar tarafından harekete geçirilen ve davranışsal tepkilere yol açan,

---

[3] E. Hatfield, J. Cacioppo ve R.L. Rapson, Primitive emotional contagion", *Review of Personality and Social Psychology*, Cilt: 14, 1992, s. 151.
[4] A. O. Rorty, "Explaining Emotions", *The Journal of Philosophy,* Cilt: 75, 1978, s. 141.
[5] Goleman, *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, s. 88.

bilinçli hislerin hoşnutluğu veya hoşnutsuzluğu" şeklinde ortaya koymuştur.[6] Bir başka tanımıyla, duygular ve heyecanlar fizyolojik, bilişsel ve davranışsal bileşenleri içeren derin uykudan yoğun gerginliğe kadar değişebilen genel uyarılmışlık hallerine verilen isimlerdir. Bu uyarılmışlık halinin derecesi az olanına duygu, fizyolojik belirtileri de üzerinde taşıyan daha şiddetli olanına ise heyecan denir.[7] Salovey ve Mayer'e göre duygu, "insanın yaşadığı çeşitli olayların bir karşılığı olarak ortaya çıkan, farkında olma, idrak, fizyolojik tepkiler gibi unsurları içeren pek çok psikolojik alt sistemi koordine eden ve insanın içinde gerçekleşen bir olaydır.[8] Young'a göre, duygu içinde bulunulan ortamın algılanmasıyla ortaya çıkan bireyin iç dünyasını harekete geçiren bedensel, davranışsal ve zihinsel özellikleri içeren duyusal süreçtir.[9] Lazarus ise duyguyu bireyin çevresindeki uyarıcıları algılaması ve değerlendirmesi sonucu oluşan iç yaşantılar olarak tanımlamaktadır.[10] "Duygu, basit ya da karmaşık bir zihinsel değerlendirme süreci ile bu sürece ve çoğunlukla ana vücuda yönelik olarak verilen ve duygusal bir beden haliyle sonuçlanan, fakat beynin kendisine yönelik olarak da ek zihinsel değişikliklerle sonuçlanan yönlendirici tepkilerin bileşimi" olarak da tanımlanabilir.[11]

Bazı düşünürler duygunun tanımlanmasının mümkün olamayacağını vurgulayarak öncelikle duyguların bileşenlerinin saptanması gerektiği savunmaktadırlar. Duygunun; nörobiyolojik kimyasal, motor-duyusal, davranışsal-güdüsel ve bilişsel-öznel olmak üzere dört temel bileşeninin olduğu konusunda uzmanlar fikir birliği içindedirler.[12] Duygular genel olarak fizyolojik ve bilişsel öğelere sahip ve davranışı etkilemeye dair duyumlardır.[13] Duygular ve heyecanlar insan davranışlarının uyumlu ya da uyumsuz olmasını belirlemede önemli olan içsel tutumlardır. Bununla birlikte duyguların ve heyecanların davranışlarla yakından ilişkisi vardır. Belirli duygusal durumlar belirli davranışlarla birlikte görülür. Bu davranışlar insanın yaşamını sürdürmesine ve uyum sağlamasına yardım eder. Duygusal

---

[6] Stephen F.Davis ve J.J. Palladino, *Psychology,* Prentice Hall, New Jersey 1997, s. 135.
[7] B. Parkinson, "Emotions Are Social", *British Journal of Psychology*, Cilt: 87, 1996, s. 663.
[8] J.D. Mayer, D.R.Caruso ve P. Salovey, "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence", *Intelligence*, Cilt: 27, Sayı: 4, 2000, s.267.
[9] J.E Young, "Loneliness, depression, and cognitive therapy: Theory and application", Peplau, L.A ve Perlman, D (eds), *A Sourcebook of Current Theory, Research, and Therapy*, (s. 381), John Wiley & Sons, New York 1982.
[10] Richard S.Lazarus, "Thoughts on the relations between emotion and cognition", *American Psychologist*, Cilt: 37, Sayı: 9, 1982, s. 1020.
[11] A. R. Damasio, *Descartes'ın Yanılgısı (Duygu-Akıl ve insan Beyni)*, (Çev. Bahar Atlamaz), Varlık Yayınları İstanbul 1999, s.145.
[12] Robert Crooks and Jean Stein, *Psychology, Science, Behavior, and Life*, Holt, Rinehart and Winston Inc., New York 1988, ss. 102-103; C.E. Izard, "Four systems for emotion activation: cognitive and noncognitive processes", *Psychological Review*, 1993, Cilt: 100, Sayı: 1, s. 78.
[13] Mitchell T. Witteenberg, "Loneliness, Social Skills and Social Perception", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Cilt: 12, Sayı:12, 1986, s. 124.

durumlar düşünce süreciyle de yakından ilgilidir. Duygular bireysel gereksinmeleri karşılayan nesneleri ayırmaya, davranışın da onların doyumunu sağlamaya yönelmesine yardım eder. Öznel açıdan duygular, bireyin gereksinmelerini doyurma biçiminin bir göstergesidir.[14] Duygusal yaşantılar bireyin ruhsal durumuyla ve çevresel olaylarla da yakından ilgilidir. Bu özellikler bireyin duygularını ve düşünme davranışlarını da etkilemektedir. Bu nedenle duyguları üç düzeyde incelemek mümkündür.[15]

1.Öznel yaşantı düzeyi: Bir insanın bir duyguyu yaşaması salt ona özgüdür ve onun iç dünyasıyla ilgilidir. Bir insanın yaşadığı duyguları başkalarının tam olarak hissetmesi ve doğrudan bilmesi olanaksızdır.

2.Duygusal yaşantı düzeyi: Duygusal yaşantılara bazı davranışlar eşlik eder. Bir kimsenin duygularını ancak onlara eşlik eden davranışları aracılığıyla ve dolaylı olarak anlayabiliriz. Kişinin yüz ifadesi, ses tonu, beden hareketleri vb. bize duyguların niteliği hakkında ipuçları verir.

3. Fizyolojik olaylar düzeyi: Duygusal yaşantılar sırasında çeşitli fizyolojik olaylar ve değişiklikler olur. Duygusal yaşantının niteliğine göre kalp atışı ve soluk alma hızında, tükürük salgısında, yüzün renginde ya da kasların kasılmasında değişiklikler olur.

Normal koşullarda bir duygusal yaşantı incelendiğinde bu üç düzeyin birbirleriyle koşutluk içinde olduğu görülmektedir.

1.2. DUYGULARIN İŞLEYİŞ VE İŞLEVİ

Duyguların genel işlevi, doğaya ve topluma uyum sağlamak ve böylece insanların hayatta kalma ihtimallerini artırmaktır. Bir canlının normal, sıradan bir yaşam sürebilmek ve varoluş düzeyini yükseltmek için duygularına ihtiyacı vardır.[16] Duygular iki amaca hizmet ederler. Bunlardan birincisi, kişiyi harekete hazırlayarak, onun harekete geçmesi için enerji temin etmeleridir. Duygular çevredeki olaylarla, bireylerin bunlara karşı göstermiş oldukları tepkiler arasında, aracılık görevini üstlenirler. Duygular, değişik durumlarda uygun tepkileri vermeye yarayan uyarıcılardır.[17] İkincisi ise, insanların gelecekteki davranışlarını biçimlendirerek kişinin kendi gereksinimlerini karşılayabilmesi ve çevreyi yönlendirebilmesi ya da bu

---

[14] A. Troisi, R.D. Chime, F. Russo, M. A. Russo, C. Mosco ve A. Pasini, "Nonverbal behavior and alexithymic traits in normal subjects: Individual differences in encoding emotions", *The Journal of nervous and mental disease,* Cilt: 184, Sayı: 9, 1996, s. 564.

[15] Nicholas R.Harrod ve Scott D. Scheer, "An Exploration of Adolescent Emotional Intelligence in Relation to Demographic Characteristics", *Adolescence,* Cilt: 40, Sayı: 159, 2005, s. 503.

[16] Üstün Dökmen, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000, s. 111.

[17] J.W. Henke, A.R. Krachenberg ve T.F Lyons, "Cross-functional teams: good concept, poor implementation", *Journal of Product Innovation Management*, Cilt: 10, Sayı: 3, 1993, s. 216.

gereksinimleri karşılayacak uygun davranışları yapabilmesi için, yönlendirici ya da değerlendirici bir işlev göstermeleridir.[18] Duygular, gelecekte uygun tepkiler vermemizi sağlayan bilgilerin öğrenilmesine de öncülük ederler.

Duygular, yaşamın akışı içinde alınabilecek sonsuz sayıda kişisel karar arasından seçim yapılmasında çok önemli bir rol oynarlar. Hangi mesleğin seçileceği, nerede yaşanacağı, kiminle evlenileceği vb. pek çok karar salt mantığa dayanarak alınamaz. Bu tip konularda salt biçimsel mantık işe yaramaz, doğru kararların verilebilmesi için kişinin güdülerine ve geçmiş yaşantılarından derlenmiş duygusal tecrübelerine ihtiyacı vardır. Duyguların farkında olmamak ise, verilecek kararların seçiminde yanılgılara yol açabilir. Duygular, acil durumlar karşısında ne yapacağını ya da nasıl karşılık vereceğini düşünmeye zaman harcamadan tepki göstermek üzere insanı harekete geçirirler.

Duyguların yokluğu veya anlaşılamaması (aleksitimi), mantıklı davranma ve karar verme yetilerini bozmaktadır. Duyguları fizyolojik işlevlerle ilişkilendirerek ilk duygu kuramını ortaya atmış olan William James (1842-1910) "Tüm duygularınızdan aniden sıyrılıverdiğinizi varsayın ve dünyayı şimdi umutlarınızla, kaygılarınızla, sevdiklerinizle, sevmediklerinizle değil; olduğu gibi, hiçbir kişisel değerlendirmeniz olmaksızın hayal edin. Böyle bir ölümcül dünyayı hayal etmek neredeyse olanaksız. Düşünün, evrenin hiç bir köşesinin sizin için bir diğerinden farkı yok. İçinde geçen tüm olaylar, içinde yer alan tüm nesnelerin artık birbirine herhangi bir üstünlüğü, tercih edilebilirliği, özelliği, ifade biçimi yok. Bakış açısı diye birşey de yok…" diyerek, 'duygusuz' kalmanın yaşamı ne kadar anlamsız ve sıkıcı hale getirebileceğini anlatmaya çalışmıştır.[19]

1.3. DUYGULARIN SINIFLANDIRILMASI

Duyguyu tanımlamak kadar sınıflandırmanın da zor olduğu bilinen bir gerçektir. Çünkü duygular, birçok bileşeni içeren karmaşık süreçlerdir ve insan kısa bir süre içinde çok farklı duygular yaşayabilmektedir. Duygu yazınında araştırmacıların karşılaştıkları en tartışmalı konulardan biride tanımlardaki farklılık ve birbirleriyle örtüşen terimlerdir.[20] Duygu (emotion), ruh hali (mood), duygulanım (affect) ve his (feeling) gibi terimler, bazı yazarlarca birbirlerinin yerine ve eşanlamlı olarak kullanılmasına rağmen duygu yazınındaki terimler

[18] D. DeCarlo, "Leading a cross-functional team", *Hydrocarbon Processing*, Cilt: 78, Sayı: 12, 1999, s. 91
[19] J.D. Laird, "Self-attribution of emotion: The effects of expressive behavior on the quality of emotional experience", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt: 29, Sayı: 4, 1974, s. 478.
[20] K. Oatley ve M. Jenkins, "Human emotions: Function and dysfunction", *Annual Review of Psychology*, Cilt: 43, 1992, s. 58.

arasında uzun süreden beri gelen tartışmalar da devam etmektedir.[21] Lazarus,[22] duyguların başlangıcının biliş olduğunu ileri sürerken; Zajonc[23] duyguların önemli iç organsal tepkiler olduğu ve bu yüzden bilişin sonucu olmaktan ziyade bilişin asıl başlangıcı olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte 1980'lerden beri, duyguların bilişsel ve bilişsel olmayan sinir sistemlerinin bir etkileşimini içerdiği yönünde fikir birliği oluşmuştur.[24] Bu bağlamda, duygu doğuştan gelen ve yaşamsal ihtiyaçlardan ortaya çıkan uyumlayıcı alt sistemlerin bir bütünüdür.[25] Davranışlar sonucunda elde edilen hoş tecrübeler de ilerisi için güdüleyici niteliktedirler. Böylece tatmin duygusuyla ödüllenen davranışların ileride yeniden ortaya çıkma olasılığı artmaktadır. Bu enerji, kişiyi gereksinimlerini karşılamak için harekete geçiriyor ya da çevreyi yönlendirebilmesine fırsat veriyorsa olumlu duygular, aksi durumlardaysa olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır.[26] Bazı uzmanlara göre insanların duygusal yaşantıları bir çizgi üzerinde olumsuz (acı veren) ve olumlu (haz veren) kutuplar arasında gidip gelmektedir.[27]

Arnold, duygularımızın en basit düzeyde nesnelere yaklaşmamızı ve uzaklaşmamızı sağlayışlarına göre sınıflandırılabileceğini söylemektedir.[28] Ancak bu açıdan bakıldığında duygularımızı olumlu ve olumsuz gibi iki kategoriye ayırmanın çok zor olduğu görülmektedir. Çünkü duygularda, güdüler gibi basit yaklaşma kaçınma tepkilerinin çok ötesinde karmaşık davranışları harekete geçiren süreçlerdir. Kısacası karışımları, çeşitlemeleri, mutasyonları ve nüanslarıyla yüzlerce duygudan söz edilebilir.[29]

Basch and Fisher, birkaç istisna dışında, çalışanların işyerlerinde bütün duyguları yaşadıklarını kanıtlamışlardır.[30] Görülme sıklığına göre çalışanlar sırasıyla memnuniyet, mutluluk, gurur, heyecan, rahatlama, iyimserlik, duygulanım ve güç gibi olumlu duyguları hissederlerken; engellenme, endişe, hayal kırıklığı, rahatsızlık, öfke, mutsuzluk, mahcubiyet, üzüntü, bezginlik ve incinme gibi olumsuz duyguları yaşadıklarını bildirmişlerdir. Lazarus ve

---

[21] N. Eisenberg, "Emotion, regulation, and moral development", *Annual Review of Psychology*, Cilt: 51, 2000, s. 665.
[22] R. S. Lazarus, *Emotion and adaptation,* Oxford University Press, New York 1991, s. 46.
[23] R. B. Zajonc, "Emotion and facial efference: A theory reclaimed", *Science*, Cilt: 228, 1985, s.18.
[24] F. E. Bloom, A. Lazerson ve L. Hofstadter, *Brain, mind, and behavior*, W. H. Freeman, New York 1985, s. 81.
[25] J. E. LeDoux, "Emotion: Clues from the brain", *Annual Review of Psychology*, Cilt: 46, 1995, s. 211.
[26] William R. Passons, *Gestalt Approaches in Counseling*, Holt Rinehart and Winston, New York 1975, s.183.
[27] J. Allik ve A. Realo, "Emotional experience and its relation to the Five-Factor Model in Estonian", *Journal of Personality,* Cilt**:** 65, Sayı: 3, 1997, s. 627.
[28] M.B. Arnold, *Emotion and Personality*, Colombia University Press, New York 1960, s. 64.
[29] K. W. Fischer, P. R. Shaver ve P. Carnochan How emotions develop and how they organize development", *Cognition and Emotion*, Cilt: 4, 1990, s.82.
[30] J. Basch ve C. D. Fisher, "Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions", N. M. Ashkanasy, C. E. J. H¨artel ve W. Zerbe (Eds), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, (s. 38), Quorum Books, Westport, CT 2000.

Cohen-Charash ise işyerinde görülen duyguları öfke, endişe, suçluluk ve utanma, kıskançlık, umut, zevk ve mutluluk olarak sıralamıştır.[31]

Duyguları etkili bir şekilde tanımlama ve sınıflama girişimlerinden birisi de Plutchik tarafından yapılmıştır. Plutchik duyguları, insanları ve hayvanları uyum ve denge sağlayıcı davranışlara sürükleyen iç faktörler olarak tanımlayarak, sekiz temel kategoriye ayırmaktadır. Kendisinin "duygu çemberi" olarak adlandırdığı sekiz duygu kategorisinde; tiksinti, öfke, umut, korku, hayret, üzüntü, sevinç ve kabul yer almaktadır. Plutchik bu sayılan temel duyguların birleşmesi ya da karışmasıyla yeni duygular oluşabileceğini, örneğin üzüntü ve hayretin birleşmesiyle hayal kırıklığının veya umutla sevincin bir arada olmasıyla da iyimserlik duygularının yaşanabileceğini, bildirmektedir.[32] Plutchik ayrıca şiddeti ve yaşandığı yoğunluğa bağlı olarak da duygu çeşitliliğinin artabileceğini belirtmektedir.[33] Lazarus ise duyguları; zararlardan ortaya çıkan duygular, faydalardan doğan duygular, sınırda olan duygular ve duygu olmayanlar şeklinde dört temel kategoride sınıflandırmaktadır.[34]

Duygu teorisine dayanan korku ve nefret gibi duyguların, insanların çevredeki olağan tehditlere maruz kalmalarını önlemede yardımcı olduğu fikrinden yola çıkan Damasio; duyguları birincil ve ikincil duygular olarak sınıflandırmıştır. Limbik sistemle bağlantılı ve doğumsal olan duygulara birincil; canlının yaşamı süresince deneyimleriyle edindiği ve sosyal etkileşim yoluyla öğrendiği kişiselleştirilmiş duygulara da ikincil duygular adını vermiştir.[35] Birincil duygular, temel mekanizmalar olduğundan bütün duygusal davranış yelpazesini tanımlaya yetmezler. Birincil duyguların amacı bedeni, kaç ya da savaş durumuna hazırlamaktır. Nesne ve durum kategorileri ile birincil duygular arasındaki bağlantılar kurulmaya başlandığı andan itibaren ikincil duygular ortaya çıkmaya başlar. İkincil duygular, birincil olanlardan farklı olarak, bilinçli ve sistemli fikirlerle başlarlar. [36] Kısaca, ikincil duygular önceleri duyarsız olunan bir uyarana karşı, deneyimler sonucu olarak zaman içinde duygusal bir nitelik atfedilmesidir.

---

[31] Richard S. Lazarus ve Y. Cohen-Charash, "Discrete emotions in organizational life", R. L. Payne ve C. L. Cooper (Eds), *Emotions at Work: Theory, Research, and Applications for Management,* (s. 64), Wiley, Chichester, UK 2001.

[32] R. Plutchik, *The emotions: Fact, theories, and a new model,* University of America Press, Lanham, MD 1991, s. 74.

[33] R. Plutchik, "A general psychoevolutionary theory of emotion", R. Plutchik ve H. Kellerman (Eds.), *Emotion: Theory, research, and experience: Vol. 1. Theories of emotion,* (s. 15), Academic, New York 1980.

[34] R.S. Lazarus, "Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion", *American Psychologis*t, Cilt: 46, Sayı: 8, 1991, s. 821.

[35] Damasio, *Descartes'ın Yanılgısı (Duygu-Akıl ve İnsan Beyni)*, s.131.

[36] C. E. Izard, "Basic emotions, relations among emotions, and emotion-cognition Relations", *Psychological Review*, Cilt: 99, Sayı: 3, 1992, s. 561.

Paul Ekman ise 40 yıldan fazla bir süredir bütün kültürlerde duyguların yüz ifadeleri üzerinde çalışmalarda bulunmuş ve bu alışmalarının sonucunda mutluluk, üzüntü, öfke, korku, tiksinme ve şaşkınlık gibi bazı temel duyguların bütün kültürlerde evrensel olarak bulunduğunu ortaya koymuştur.[37]

1.4. DUYGU KURAMLARI

19. yüzyılın sonlarına dek geçerliliğini koruyan geleneksel görüşe göre duygunun oluşabilmesi ve ifade edilebilmesi için önce, evde yangın çıkması gibi, önemli bir olay gerçekleşmelidir. Bu olay serebral kortekste bilinçli bir duygusal deneyim olan korkuyu yaratacak, bu da kalp, kan damarları, adrenal bezler ve ter bezleri gibi periferik organlarda değişikliklere neden olacaktır. Kısacası, geleneksel görüşe göre bilinçli bir duygusal olay vücutta refleks şeklinde otonomik yanıtlara neden olmaktadır.[38] Bununla birlikte, duygusal durumlar gereksinmelerle, düşünme ve öğrenme süreçleriyle, çevre koşullarıyla yakından ilgili karmaşık bir zihinsel işlev olduğundan bunu açıklamaya yönelik kuramlar da çeşitlidir. Bu alandaki belli başlı kuramlar şunlardır:

1.4.1 James- Lange Teorisi

Amerikalı psikolog William James duygusal değişikliklerin bilişsel aktivite ile başladığını öne süren geleneksel görüşe karşı, 1884 yılında "Duygu nedir?" diye bir makale yayınlamasıyla duygu konusu nöro-psikoloji alanına taşınmıştır. William James ve Carl Lange duyguyu, uyaranların kışkırtması ile başlayan, bilinçli duygusal deneyimle son bulan olaylar dizisi olarak açıklamışlardır.[39] James-Lange kuramına göre duyguların kaynağı bedendeki fizyolojik değişimlerdir ve duygular çevreden gelen bilgilere karşı oluşturulan bilişsel yanıtlardır. Bu kuramın ana fikri, duyguların ortaya çıkışının, bedenimizin çevreye verdiği tepkilerin farkına vardığımız zaman gerçekleşmesidir. James ve Lange'e göre "İnsan korktuğu için titremez, titrediği için korkar". Kurama göre, önce fizyolojik değişiklikler, sonra duygular oluşmaktadır.[40] Çevredeki uyarıcılar, kalp atışlarının hızlanması, göz bebeklerinin büyümesi gibi, bedende fizyolojik değişmelere neden olmaktadır ve bunlara bağlı olarak

---

[37] P. Ekman, "Facial expressions of emotion: New findings, new questions", *Psychological Science*, Cilt: 3, 1992, s. 34.
[38] J. LeDoux, "Fear and the brain: Where have we been, and where are we going", *Biological Psychiatry*, Cilt: 44, 1998, s. 1229.
[39] Goleman *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, s. 44.
[40] Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1993, s. 61.

duygular ortaya çıkmaktadır.[41] James-Lange kuramını destekleyen bazı deneysel çalışmalar yapılmış olmasına rağmen bu teori duygusal davranışın bazı yönlerini açıklamakta yetersiz kalmıştır.[42]

1.4.2. Cannon - Bard Teorisi

James-Lange teorisine en güçlü karşılık 1920'lerde Walter B. Cannon ve Philip Bard'dan gelmiştir. Cannon ve Bard, duygularda talamusun rolü üzerinde durmuştur. Onlara göre talamus duyguların entegre edildiği bir merkezdir. Bu kurama göre duygusal uyaran ilk olarak talamus tarafından işlenir. Bu nedenle bu teoriye "talamik duygu teorisi" de denilmektedir. Bu teoride, duygusal cevapların ve hislerin paralel seyrettiği ileri sürülmüştür.[43] Bu teoride göre süreç tam olarak James-Lange teorisinin tersine işlemektedir. Duygusal yaşantıyı belirlemede ana rolü oynayan faktörler, kişilerin gördükleri ve algıladıklarıdır.[44]

1.4.3. Schachter - Singer (Bilişsel) Teorisi

Duygu teorileri içerisinde psikologlarca en geçerli sayılan kuramdır. Stanley Schachter ve Jerome E. Singer, James ve Lange' in teorisini biraz yumuşatmış ve duyguların, çevreden gelen belirsiz sinyallerin bilişsel dönüşümleri olduğunu ileri sürmüştür. James ve Lange'in kuramından farklı olarak, korteksin, kişinin beklentileri ve sosyal durumu ile uyumlu olarak, çevreden gelen uyarılara karşı bilişsel yanıtlar yarattığını öne sürmüştür.[45] Schachter ve Singer, bilişsel faktörler ve fizyolojik uyarılmaların etkileşiminin bir fonksiyonu olarak duyguların ortaya çıktığını savunmaktadırlar. Uyarılmalara karşı gösterilen tepkileri zihin yorumlamakta ve bedendeki fiziksel uyarılmayı hangi tür duygu ile isimlendirileceğini belirlemektedir. Dolayısıyla, düşünce ile ortaya çıkan duygu genellikle uyumlu olmaktadır.[46] Schacter ve Singer, duygusal yaşantıların gerisinde bilişsel etkinliklerin rol oynadığını ileri sürmüştür. Teoriye göre, çevrenin algılanması ve anlamlandırılması sonucunda, kişi içindeki fizyolojik değişikliklerle ilgili duygulara belirli adlar vermektedir. Yani bilişsel yaşantılar doğrultusunda duygusal yaşantılar adlandırılmaktadır. Dolayısıyla farklı ortamlarda benzer

---

[41] Charles G.Morris, *Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş*, (Çev. H. Belgin Ayvaşık ve Melike Sayıl), Türk Psikologlar Derneği, Ankara 2002, s. 432.
[42] Eric Kandel, James Schwartz ve Thomas Jessel, *Principles of Neural Science*, McGraw-Hill, U.SA 2002, s.74.
[43] A. M. Isen, T. E. Shalker, M. Clark ve L. Karp, "Affect, accessibility of material in memory, and behavior: A cognitive loop?", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt: 36, 1978, s. 4.
[44] J. A. Morris ve D. C. Feldman, "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor", *Academy of Management Review*, Cilt: 21, 1996, s. 989.
[45] Kandel, Schwartz ve Jessel, Age., s.77.
[46] Morris ve Feldman, Agm., s. 994.

uyarılara farklı tepkiler verilmesinin ve birtakım çatışmalara girilmesinin nedeni, duyguları farklı şekillerde yönlendiren, farklı bilişsel durumlar içinde bulunulmasındandır.[47]

1.4.4. Arnold - Lindsey'in Duygu Kuramı

Bu kuramda, duygu kişi için yararlı veya zararlı bir durum karşısında bilinç dışı ortaya çıkan bir ürün olarak tanımlanırken; his bunun bilinçli bir yansıması olarak tarif edilmiştir.[48] Aktivasyon kuramı adı verilen bu kurama göre, belli bir uyaran bir uygulama meydana getirmekte, bu da talamus ve hipotalamus ara istasyonu üzerinden beyin korteksine iletilmektedir. Beyin korteksi bu uyaran karşısında hipotalamus'taki dinamik uyarı örneğini serbest bırakmakta ve bu da periferdeki duygu anlatımını açığa çıkarmaktadır. Bu arada periferdeki değişiklik de yine talamus-hipotalamus ara istasyonu üzerinden korteks'e bildirilerek olay algılanmakta ve bu algı korteks düzeyinde yerleşik olan duygusal tutumu oluşturmaktadır.[49]

1.5. DUYGU VE ZEKA İLİŞKİSİ

Antik Yunan döneminden bu yana duygu-zeka çatışması en önemli tartışma konularından birisi olmuş ve bu tartışmaların sonucunda çoğu zaman zekanın egemenliğine duyulan inanç pekişmiştir. İnsanlar, duygu ile düşüncenin birlikte olmasını kabullenemedikleri için, ortaçağ'ın sonuna kadar, duyguyu kalbe, düşünceyi beyne görev olarak vermişlerdir.[50]

Duyguların insana zarar vereceği ve iyi bir yaşam sürebilmenin yolunun yalnızca akıl ve mantığın kullanılmasıyla mümkün olduğu düşüncesi Stoacılarla başlamıştır. Stoacılar; bilge kişinin hiçbir duygu ya da hissin etkisinde kalmayan kişi olduğunu savunmuşlardır. Stoacılara göre bilge kişi duygusuzluğa, tutkulardan arınmışlığa, bu mutluluk durumuna ulaşmış olan kimsedir. [51]

---

[47] P. J. Jordan, N. M. Ashkanasy ve C. E. J. Hartel, "Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity", *Academy of Management Review*, Cilt: 27, 2002, s. 361.
[48] A. R. Hochschild, "Emotion work, feeling rules, and social structure", *American Journal of Sociology*, Cilt: 85, 1979, s. 554.
[49] Sean Davis Obrzut LaRoque ve E. John, **"**Pencil Pressure and Anxiety in Drawings: A Techno-Projective Approach", *Journal of Psychoeducational Assessment*, Cilt: 24, Sayı: 4, 2006, s. 383.
[50] Mariela Sartorius, *Kadınlarda Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul 1999, s. 18.
[51] J.D Mayer, P. Salovey ve D.R Caruso, "Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability", R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, (s. 111), Jossey-Bass, New York 2000.

Epiktetus; yoğun duyguların insanın akla uygun yaşamasını engellediğini ve erdemli insanın öncelikle duygularını kontrol altına almayı bilen, usa vurma kabiliyetini geliştirmiş kişi olduğunu belirtir.[52]

Platon duyguların, insanları aklın erdemlerinden uzaklaştırdığını ve duyguların mantık tarafından yönlendirilmelerinin gerekli olduğunu öne sürmüştür.[53]

Aristo duyguların bilinç işlevleriyle beraber ortaya çıktığını ve bu işlevlere eşlik ettiklerini çeşitli yapıtlarında ifade etmiştir. Bunlardan Retorik'te tek tek duyguların yargılara etkisini, Ruh Üzerine'de ise duyguların hem fiziksel hem de bilişsel durumları bakımından incelenmesini, Nikomakhos'a Etik'te duyguların erdemle ilişkisini açıklayarak "Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir." diyerek Platon' a benzer biçimde, duyguların zor olsa da kontrol altında tutulması gerektiğini, bunun bir erdem olduğunu anlatmaya çalışmıştır.[54]

Aristo'nun düşüncelerinden çok farklı biçimde Descartes; akıl ile duyguyu iki farklı özellik olarak değil, biri diğerine indirgenebilen, ya da biri diğerinin bir boyutu olan özellikler olarak görmekte ve bunu, zihin ile beden arasında yaptığı bir ayrıma dayandırmaktadır. Kısacası, Descartes'in da bağlı olduğu akılcı akım, duyguları kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlar olarak tanımlamıştır.[55]

Son dönem düşünürlerden olan Heidegger'e (1889 -1976) göre de, duygular, insan beyninin bir ürünü olmaktan ziyade, insanların "ruh hallerinin" içinde beliren duygulanımsal çıkarımlar olduğuna işaret ederek, duyguların asla insanlar tarafından tam denetimlerinin mümkün olmadığını belirtmiştir.[56]

Felsefedeki duygu ve zeka ile ilgili araştırmalara bakıldığında iki farklı tavrın baskın olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, zeka ile duygunun insanın iki farklı özelliği ve birbirleriyle uyum içinde olduğunu ileri süren düşünce, ikincisi ise bu özelliklerin farklılığını ortadan kaldırıp birini diğerine indirgeyen düşüncedir.[57] Bilim insanları yakın zamana kadar

---

[52] Stefan Konrad ve Claudia Hendl, *Duygularla Güçlenmek: Duygusal Zeka Sayesinde Başarılı Bir Hayat,* Hayat Yayınları, İstanbul 2001, s. 24.

[53] Joseph E. LeDoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life***,** Simon & Schuster, New York 1996, s. 172.

[54] U. Çakar ve Y. Arbak, "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 3, 2004, s. 28.

[55] Damasio, *Descartes'ın Yanılgısı,* s. 34.

[56] Erol Göka, "Psikiyatrinin "duyguya" Bakışındaki Kavramsal Sorunlar", *Duygudurum Dizisi,* Cilt: 1, 2000, *s.*17.

[57] Robert J. Sternberg, "Successful Intelligence: Finding A Balance", *Trends in Cognitive Sciences*, Cilt: 3, Sayı: 11, (1 Kasım 1999), s. 438.

duygulara önem vermemişler, sürekli olarak insanın karar alma ve problem çözme gibi yetenekleri üzerinde düşünmüş ve araştırmalar yapmışlardır.[58] Bilim tarihi boyunca bilişsel konularla kıyaslandığında duygular her zaman için geri planda kalmıştır.[59] O dönemlerde çok az sayıda bilim insanı duyguların önemine inanmıştır. David Hume, Charles Darwin ve Sigmund Freud duyguların önemsenmesi gerektiğine inanan az sayıdaki bilim insanlarındandır.[60] Onların görüşüne göre duygular bütün davranışların ortaya çıkmasında önemli bir role sahiptir. Charles Darwin'in "İnsanlarda ve Hayvanlarda Duyguların İfadesi" isimli kitabında, duyguların çok ciddi yararlarının bulunduğu vurgulanmıştır. Duyguların, çeşitli davranışlara enerji verip, bir iletişim sistemi oluşturarak gerek insanların, gerekse hayvanların yaşamlarına çok ciddi katkılar sağladığını ifade etmiştir.[61]

Günümüzde ise duyguların önemi konusunda bilim insanları arasında yaygın bir uzlaşma söz konusudur. Duyguların insan için çok önemli olduğu, gerektiği gibi yönetilebilirse, duyguların insanın rasyonel yapısıyla mücadele halinde değil, işbirliği içerisinde bulunacağı, giderek artan sayıda araştırmada bulgulanmaktadır. Duyguların, özellikle, insan faaliyetlerinin doğması, yönlenmesi ve devam etmesi konularında etkili olan motivasyonun birincil kaynağı olduğu konusunda görüş birliği oluşmuştur.[62] Duygular, insanların yargılarını, kararlarını, önceliklerini ve faaliyetlerini şekillendirmelerine yardımcı olmaktadır. İnsanlar davranışlarını ve tepkilerini akılları sayesinde kontrol ettiklerini düşünseler de sanıldığından daha fazla duygulardan etkilenmektedirler.[63] Bu anlamda insanlar için önemli olanın, duyguları yönetebilmekten geçtiğini ve duyguları hayattan tamamen çıkarmaya çalışmanın da oldukça yanlış olduğunu söyleyebiliriz.

1.6. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE DUYGUSAL ZEKA

Duygusal zeka kavramı, insan davranışları ve insan beyninin fonksiyonları üzerinde yapılan bilimsel araştırma verilerinin ışığında "hem bilimsel hem de popüler yazında"

---

[58] C.B. Wortman ve R.C. Silver, The Myths of Coping with Loss", *Journal of Consulting and Clinical Psychology,* Cilt: 57, Sayı: 3, 1989, s. 349.
[59] J.D. Mayer, P., Salovey ve D. Caruso, "Models of emotional intelligence", R.J. Sternberg (Ed.), *The handbook of intelligence,* (s. 396), Cambridge University Press, New York 2000.
[60] John F. Tomer, "Personal Capital and Emotional Intelligence: An Increasingly Important Intangible Source of Economic Growth", *Eastern Economic Journal*, Cilt: 29, Sayı: 3, 2003, s. 453.
[61] Paul Ekman, "Should we call it expression or communication?", *Innovations in Social Science Research*, Cilt:10, Sayı: 4, 1997, s. 344.
[62] D.D. Grewal ve P. Salovey, "Feeling smart: The science of emotional intelligence", *American Scientist,* Cilt: 93, 2005, s. 334.
[63] Enver Özkalp ve Ayşe A. Cengiz, "İşyerinde Duygular ve Yönetimi" [Bildiri], *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (23-25 Mayıs 2003), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, s. 3.

dünyada gittikçe artan bir ilgiyle kabul görmekte, bunun yanında da en çok tartışılan başlıklardan biri olma özelliğini taşımaktadır".[64]

Akıl ve kalp, düşünce ve duygular ve akıl ve tutku arasındaki ilişkiler insanlık tarihi boyunca tartışıla gelmiştir.[65] Wieand, Duygusal Zeka Teorisinin temel öncüllerinin yeni ortaya çıkmadığını ve eski filozofların öğretilerinde bulunduğunu bildirmiştir. İki bin yıl önce, "Socrates kişinin kendini tanımasını, insanlığın en büyük uğraşı olduğunu açıklamıştır"; Aristo ise "insanlık için en büyük uğraşın duygusal yaşantının, zeka ile yönetilmesi olduğunu açıklayarak" Socrates'in görüşlerine katkıda bulunmuştur.[66] Zeka ve duygular kimi zaman farklı uçlarda yer almasına rağmen duygusal zeka; zeka ve duyguları bir araya getirmektedir. Teorinin temelleri duygu ve akıl üzerine yapılan geçmiş tartışmalara dayanmakla birlikte duygusal zeka teorisindeki aklın ve kalbin birleşmesi akademisyenler ve diğer halk kesimi arasında farklılık oluşturmuştur. Peter Senge, "yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler akılla sezgiyi kaynaştırmak için yola çıkmazlar. Onlar bunu daha çok doğal yoldan, ellerindeki tüm kaynakları kullanma azminin bir yan ürünü olarak elde ederler. Tek ayak üzerinde yürümeye ya da tek gözle görmeye kalkışmadıkları gibi; akılla sezgi ya da kafayla kalp arasında bir seçim yapma lüksüne de sahip değildirler." diyerek duyguların zekanın ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmiştir.[67]

Thorndike, 1920'lı yıllarda zekanın; mekanik, soyut ve sosyal türleri dahil çeşitli unsurlarını ilk betimleyen kişidir. Thorndike, sosyal zeka kavramını tanımladıktan sonra bu kavram üzerine 20 yıl çaba göstermiş, daha sonra 1940 yılında Wechsler, insanlardaki duygusal ve bilişsel becerilerle ilgilenerek, bu becerilerin sosyal ve kişisel etkileşimde bulunabilmek için çok önemli olduğunu belirtmiştir.[68] İlerleyen zamanlarda çeşitli teorisyenler, sosyal zekayı diğerlerini anlama ve yönetme kapasitesi ve kişilerarası ilişkilerde de akıllıca davranılması olarak tanımlayarak, sosyal zeka kavramı üzerine birçok çalışma yapmışlardır. Gardner, çoklu zeka teorisini geliştirmek için sosyal zeka kavramını benimsemiş ve kişisel olarak insan becerilerini çeşitli şekilde sınıflara ayırmıştır.[69] Sternberg tarafından ortaya konulan Üçlü Zeka Kuramında (analitik, yaratıcı ve pratik zeka) yöneticilerin bu zeka

---

[64] J. R. Averill, "A tale of two sharks: Emotional intelligence and emotional creativity compared", *Psychological Inquiry,* Cilt:15, Sayı: 3, 2004, s. 229.
[65] G. Matthews, R. D. Roberts ve M. Zeidner, "7 myths about emotional intelligence", *Psychological Inquiry,* Cilt:15, Sayı: 3, 2004, s. 179.
[66] Paul Wieand, "Drucker's challenge: Communication and the emotional glass ceiling", *Ivey Business Journal,* (Mayıs/Haziran 2002), s. 34.
[67] Robert Cooper ve Ayman Sawaf, *Liderlikte Duygusal Zeka***,** Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, s. 11.
[68] D. Wechsler, "Non-Intellective Factors in General Intelligence", *Psychological Bulletin*, Cilt: 37, 1940, ss. 444-445.
[69] H. Gardner, *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*, Basic Books, New York 1983, s. 98.

türlerinden sadece birini kullanarak başarıya ulaşamayacakları; insan zekasının daha önceki kuramlarda yer almayan çeşitlilikte becerileri içerdiğini belirtmektedir.[70] Sternberg çalışmalarını biraz daha genişleterek "Başarılı Zeka Kuramı"nı geliştirmiş ve bu kurama sosyal zeka boyutunu eklemiştir.[71] Thorndike'in ve Sternberg'in sosyal zeka kavramları ile Gardner'in çoklu modelindeki kişilerarası zeka ve kişisel zeka, günümüz bilinen şekliyle duygusal zeka kavramının bazı özelliklerini içerdiğinden bu alandaki çalışmalar için teorik bir altyapı oluşturduğu söylenebilir.[72]

Duygusal zeka kavramı; resmi biçimde ilk olarak Leuner tarafından 1966 yılında İngilizce tercümesi "Duygusal Zeka ve Kurtuluş" olan bir Alman makalesinde kullanmıştır. Yazar, annelerinden küçük yaşlarda ayrılan kadınlarda düşük seviyede duygusal zeka görüldüğünü ve bununda onların sosyal rollerini reddetmelerine neden olduğunu çalışmalarına dayanarak açıklamıştır.[73] ABD'de 1985 yılında bir doktora öğrencisi (Payne, Wayne Leon), "A study of emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-integration; Relating to fear, Pain and Desire (Theory, Structure of reality, Problem-solving, contraction / expansion, tuning in/coming out/letting go)" başlığını taşıyan bir doktora tezi yazarak "Duygusal Zeka" kavramını ilk kez akademik ortama taşımıştır.[74] Duygusal zeka alanında bugünkü ilgi düzeyinde akademik anlamda adından en çok bahsettiren doktora tezidir.[75]

Bar-On, duygusal zekayı 1837 yılında çalışmalarına başlayan ve 1872 yılında ilgili çalışmasını yayınlatan Charles Darwin'in katkılarını kabullenerek daha geniş bir bağlama oturtmak istemiş ve Darwin'in uyumlayıcı davranıştaki duygusal ifadenin temel rolünü gösterdiği bugünün duygusal zeka kavramı içerisinde önemli bir yer işgal etiğini bildirmiştir.[76] Salovey ve Mayer tarafından 1990 yılında bilimsel bir teori haline getirilmiş duygusal zeka teorisi, yazarlarca beş döneme ayrılmaktadır. 1900-1969 yıllarını kapsayan ilk dönemde, zeka ve duygular farklı ve bağımsız alanlar olarak kabul edilmiştir. İkinci dönem de, 1970-1989, duygusal zekanın unsurları tanımlanmaya başlanarak, 1990-1993 yıllarında duygusal zeka, ilgi gösterilmesi gereken bir alan olarak ortaya çıkmıştır. 1994-1997 yıllarında

---

[70] R.J. Sternberg, "Managerial Intelligence: Why IQ Isn't Enough", *Journal of Management*, Cilt: 23, No: 3, 1997, s. 491.
[71] R.J. Sternberg, "The Theory of Successful Intelligence", *Interamerican Journal of Psychology*, Cilt: 39, Sayı: 2, 2005, s. 191.
[72] Mayer ve Salovey, Agm., s. 189.
[73] G.Matthews, R.D. Roberts ve M. Zeidner, "Development of emotional intelligence: a skeptical but not dismissive perspective", *Human Development*, Cilt: 46, Sayı: 2-3, 2003, s.109-114.
[74] Bar-On, R. "Emotional intelligence and self-actualization", Joseph Ciarrochi, Joe Forgas ve John D. Mayer (Eds.), *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry,* (s. 89), Psychology Press, New York 2001.
[75] Matthews, Roberts ve Zeidner, Agm., s. 65.
[76] J. Ciarrochi, J.Forgas ve J. Mayer, *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry,* Psychology Press, New York 2001, s. 88.

kavram geniş halk kitleleri tarafından benimsenmiş ve alanda yeni ufuklar keşfedilmiştir. Salovey ve Mayer, son dönemin de duygusal zeka kavramının kurumsallaştığı ve geniş çaplı araştırmaların yapıldığı günümüze kadar olan zamanı kapsadığı bildirmiştir.[77]

Duygusal Zeka kavramının kullanımının yaygınlaşması, ancak 1995'de psikoloji alanında doktoralı gazeteci-yazar Daniel Goleman'ın "Duygusal Zeka neden IQ'dan önemlidir?" ve "İşbaşında Duygusal Zeka" kitaplarının yayınlaması ile gerçekleşmiş ve Goleman kişiyi asıl başarıya götüren etmenin IQ yerine EQ olduğunu iddia etmiştir.[78] Goleman'ın teorisinin halk tarafından benimsenmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler arasında duygusal zeka kitabının yayınlanmasından hemen önce, 1994 yılında Richard Herrnstein ve Charles Murray tarafından bilim insanları ile bilim kuramcıları arasında süregelen tartışmaları yeniden alevlendiren "Çan Eğrisi: Amerikan Hayatındaki Zeka ve Sınıfsal Yapı (The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life)" isimli çalışmanın yayınlanması gelmektedir.[79] Bu çalışmada; 1970 ve 1990 yılları arasında sürdürülen Amerikan Ulusal Gençlik Araştırması'ndan aldıkları zeka ve eğitim başarısı ile ilgili verilerden yola çıkan yazarlar, insanların toplumsal ve etnik özellikleriyle, testlerden aldıkları puanlar arasında yaptıkları istatistiksel değerlendirmeler sonucunda, suç işleyenlerde ve işsizlerde zeka düzeylerinin, toplumun genel ortalamasına göre daha düşük olduğu; zeka düzeyi düşük olan toplum kesimlerinde, doğurganlık oranının daha yüksek olduğu, toplumsal gruplar arasında zeka yönünden nasıl farklar varsa, ırklar arasında da farkların olduğunu ve beyaz ırkın siyah ırktan daha zeki olduğu sonucuna ulaştıklarını, bunu belirleyenin ise genetik faktörler olduğunu, siyah ırk ile beyaz ırkın IQ değerleri arasında 15 puanlık bir farkın bulunduğunu ve bu farkın da zamanla artmakta olduğunu iddia etmişlerdir.[80] Yazarların sosyal davranışları IQ gibi katı bir ölçek ile açıklamaları, post-modernist söylemlerin yükselmesine ve bilim kuramcılarının eleştiri dozunu iyice artırmalarına neden olmuştur. Bu çalışma, hem bilimsel temelden yoksun olmakla, hem ırklar arasında ayrımcılığa neden olmakla ve hem de çalışmada kullanılan yöntemlerin ve değerlendirmelerin doğru olmaktan

---

[77] M. J. Fambrough ve R. Kaye Hart, **"**Emotions in Leadership Development: A Critique of Emotional Intelligence", *Advances in Developing Human Resources*, Cilt: 10, Sayı: 5, (1 Ekim 2008), s. 748.

[78] R. Bar-On, J.D.A. Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco-CA 2000, s. 40.

[79] M. Zeidner, G.Matthews ve R. Roberts, "Emotional intelligence in the workplace: A critical review", *Applied Psychology: An International Review,* Cilt: 53, 2004, s. 378.

[80] N.B. Miller, L.K. Silverman ve R.F. Falk, "Emotional Development, Intellectual Ability and Gender", *Journal for the Education of the Gifted***,** Cilt:18, Sayı: 1, 1994, s. 28.

uzak ve çarpıtılmış olmakla suçlanmıştır.[81] Herrnstein ve Murray'ın kitabı bilişsel zekayı başarının en önemli unsuru olarak kabul ediyordu ve toplumda elit sınıfın başarılı olabileceğini öngörüyordu. Doğrudan başarı ile bağlantılı olarak zekanın geliştirilebileceği daha ütopik, toplumda sınıf farkı gözetmeyen ve biyolojik miras ile sınırlandırılmayan yaklaşımıyla Goleman'ın teorisi toplum tarafından çok kısa sürede ve yaygın olarak kabul edilmiştir.[82]

Goleman'ın kitabı yayınlandıktan hemen sonra Time dergisinde[83] duygusal zeka başlıklı bir yazının yayına girmesi ve aynı zaman diliminde, Goleman'ın duygusal zeka teorisinden bahseden bir makalenin Harvard Business Review'de (HBR) yayınlanması ile HBR geçmiş 40 yılda basılan en çok okuyucu yüzdesine ulaşmıştır.[84] Goleman'ın teorisinin oldukça saygın dergilerde yayınlanması ve okullardan şirketlere dek yönetim odalarında sohbet konusu yapılması duygusal zeka'nın potansiyel etkisini artırmıştır, Goleman kitaplarıyla ilgi odağı olmuş; Goleman ismi duygusal zeka kavramı ile özdeşleşerek konu gündeme geldiğinde her ortamda adından bahsetmeyi başarmıştır.[85]

Günümüzde bu alanda yapılan çalışmalar da duygusal zekanın faydaları tanımlanarak, bu zeka türü ile ilgili becerilerin daha derinlemesine anlaşılmasına çalışmak suretiyle, bilişsel performansı ve müteakiben de zeka düzeyini (IQ) artırıp artıramayacağı sınanmaktadır.[86]

1.7. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI

1990 yılında New Hampshire Üniversitesi'nden John D. Mayer ve Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey tarafından ortaya atılan duygusal zeka kavramı, 1920 Yılında Thorndike tarafından oluşturulan sosyal zeka kavramının temeline dayanmaktadır. Ancak Thorndike'in sosyal zeka kavramı, daha çok duygusal zekanın sosyal yetenekleriyle benzerlik göstermektedir. Salovey ve John Mayer duyguları dikkate alan, yüksek duygusal ve zihinsel yetenekleri yansıtan bir anlatımla duygusal zekayı; bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayrım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekanın bir alt formu olarak

---

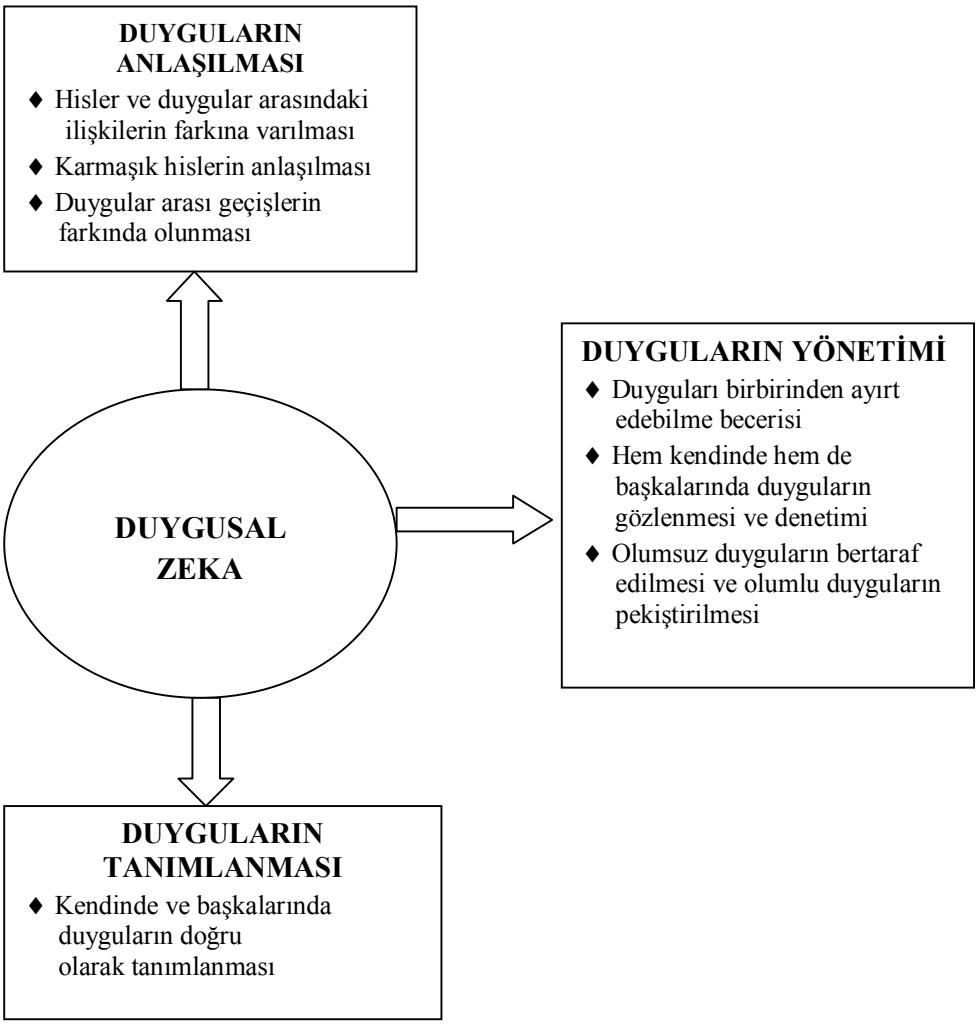
[81] M. A. Rahim ve P. Minors, "Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving", *Managerial Auditing Journal,* Cilt: 18, Sayı: 2, 2003, s.153.
[82] Matthews, Roberts ve Zeidner, Agm., ss. 6-7.
[83] N. Gibbs, "The EQ factor", *Time*, Cilt: 146, Sayı: 14, (Ekim 1995), s. 65.
[84] C. Cherniss, "Emotional intelligence and the good community", *American Journal of Community Psychology,* Cilt: 30, Sayı: 1, 2002, s. 9.
[85] Andrew Ortony, Gerald, L. Clore, Allen Collins, *The Cognitive Structure of Emotions*, Cambridge University Press, New York 1998, s. 88.
[86] L. T. Lam ve S. L. Kirby, "Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional intelligence on individual performance", *Journal of Social Psychology,* Cilt: 142, Sayı: 1, 2002, s. 134.

tanımlamaktadırlar.[87] Başka bir tanımda duygusal zeka; "duygusal ve entelektüel gelişim amacıyla düşünceyi destekleme; duyguları, anlamları fark edebilme ve gözlemleme becerisi" olarak tanımlanmıştır.[88] Mayer duygusal zekayı, insan performansında önemli bir yere koymakta ve yeterliklerin ölçülmesi çalışmasında en iyi yöntem olarak kabul etmektedir.[89] Mayer ve Salovey; yeterlikten çok zeka kavramını kullanmayı tercih etmişler ve bu yüzden çeşitli eleştirilere maruz kalmışlardır. Yapılan bu eleştirilere yaptıkları duygusal zeka tanımının Gardner'ın kişisel zeka tanımıyla benzerlik gösterdiğini; duygusal zekanın "zihni bir davranış olduğu ve bireye entelektüel anlamda yardımcı olduğundan ötürü duygusal zekanın, zekanın bir formu olarak tanımlamanın yanlış olmadığı şeklinde cevap vermişlerdir.[90] Bu sayede, bilişsel zekadan daha değişik bir şey olarak tanımlanan duygusal zeka; sosyal zeka ve alternatif zeka kuramlarını yeni bir aşamaya ulaştırmıştır; çünkü, duygusal zekanın temel özelliği; bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimi olmasıdır.[91] Şekil 1.1'de Mayer ve Salovey in duygusal zeka tanımı ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Bar-On duygusal zekayı; bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde, bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal beceriler dizini olarak tanımlamaktadır.[92] Steven ve Howard duygusal zekayı yaşamın karmaşıklığı içinde kendi yol ve yöntemlerimizi kullanma becerisi olarak ifade etmişlerdir.[93] Duygusal zeka Goleman tarafından; kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme olarak tanımlanmaktadır.[94] Duygusal zekayı, Cooper ve Sawaf şöyle tanımlarlar: "Duygusal zeka, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir".[95]

---

[87] John Mayer ve Peter Salovey, "Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings", *Applied and Preventive Psychology*, Cilt: 4, Sayı: 3, 1995, s. 201.
[88] John Mayer, G. Geher, "Emotional intelligence and the identification of emotion", *Intelligence*, Cilt: 22, 1996, s. 91.
[89] Mayer ve Salovey, *Emotional Intellegence Meets Traditional Standard For An Intellegence,* s. 268.
[90] John Mayer ve Peter Salovey, "The Intelligence of Emotional Intelligence, *Intelligence*, Cilt: 17, Sayı: 4, 1993, s. 442.
[91] John Mayer ve Peter Salovey, "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, Cilt: 9, Sayı: 3, 1990, s. 201.
[92] R.Bar-On, *The Bar-On Emotional Quotient Inventory* (EQ-i): *Technical Manual,* Multi-Health Systems, Toronto 1997, s. 32.
[93] J. S. Steven ve H. E. Book, *EQ- Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, (1. Basım), (Çev. Müjde Işık), Özgür Yayınları, İstanbul 2003, s.28.
[94] Goleman, *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, s. 50.
[95] Cooper ve Sawaf, *Liderlikte Duygusal Zeka***,** s. 38.



Şekil 1.1. Duygusal Zeka Öğeleri

Kaynak: Mayer ve Salovey, *Emotional Intelligence*, s.185.

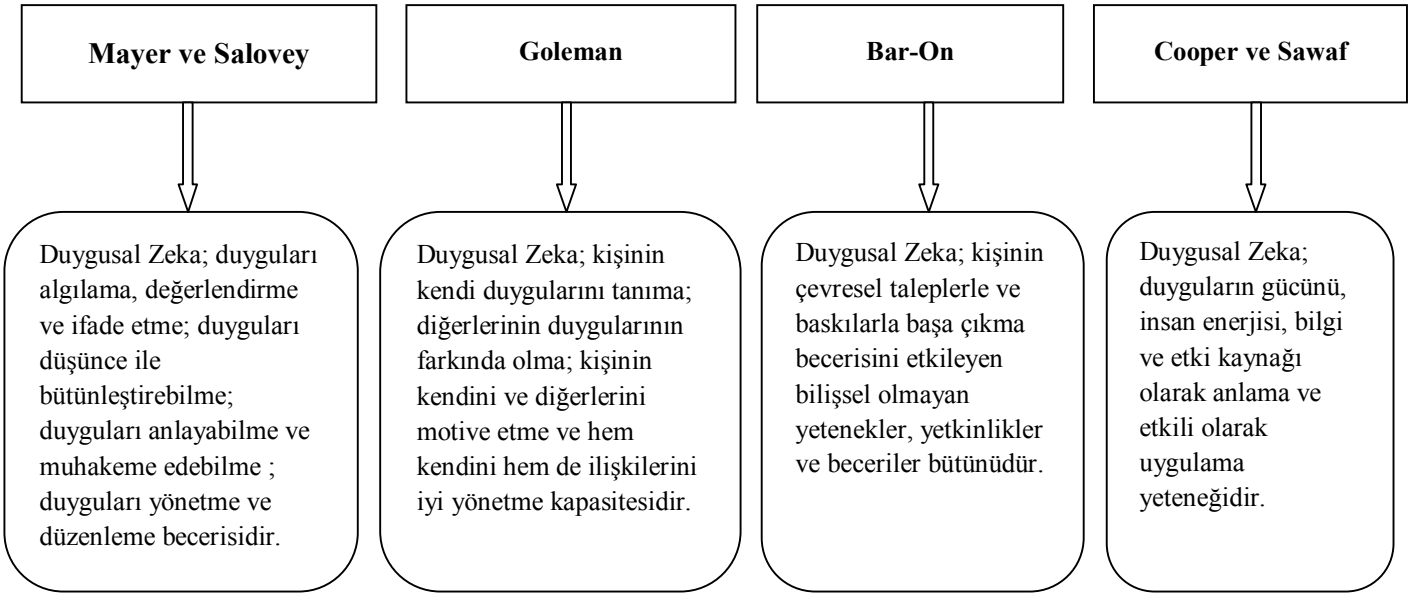
Merlevede, Vandamme ve Bridoux duygusal zekayı, "insanın başarılı bir şekilde vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilmesini sağlayan tüm karmaşık davranış, beceri, inanç ve değerlere verilen ortak isim" olarak tanımlayarak, duygusal zekayı ikiye ayırmaktadırlar.[96]

a) Kişisel zeka: Kişinin ruh halleri, hisleri ve diğer zihinsel durumlarıyla bunların davranışı etkileme şeklini belirleme, bu durumları yönetme, kendini motive etme durumudur.

b) Sosyal zeka: Başkalarındaki duyguları tanıma, bu bilgiyi davranış, ilişki kurma ve koruma için rehber olarak kullanma durumudur.

Şekil 1.2'de çeşitli duygusal zeka tanımlarına yer verilmiştir.

[96]P.E. Merlevede, D.Bridoux ve R. Vandamme, *Seven Steps to Emotional Intelligence,* Crown House Publishing, Carmarthen, UK 1997, s. 26.



Şekil 1. 2. Duygusal Zeka Tanımları

Kaynak: M.Zeidner, I. Shani-Zivotich, G.Matthews ve R. Roberts, "Assessing emotional intelligence in gifted and non-gifted high school students: Outcomes depend on the measure", *Intelligence*, Cilt: 33**,** 2005, s. 369.

Baltaş'da duygusal zekayı, kendimizle ve başkalarıyla başa çıkmayı kolaylaştıran, duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Yazara göre, duyguları değerlendirerek başkalarının, neyi istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını anlayabilmek; stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri biri olmak için gerekli bir yetkinliktir.[97] En basit tanımıyla ise duygusal zeka, duyguların akıllıca kullanımıdır.[98]

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak duygusal zeka kavramını, "kişinin hem kendi duygularının, hem de karşısındaki kişilerin duygularının farkında olması, onları anlaması, tanımlaması, kaynakları ve nedenleriyle bağlantılandırması, duygularını yönetmesi ve onlardan gerek kişisel alanda gerekse kişilerarası ilişkilerinde etkin bir biçimde yararlanması" olarak tanımlayabiliriz. Görüldüğü üzere duygusal zeka, insanın duygularına ne derecede hükmedebildiğini ve onları nasıl daha verimli kullanabileceğini açıklayan değişken bir faktördür ve içinde "kişisel farkındalık", "empati" , "duygu yönetimi" ve "ilişki yönetimi" gibi hem kişisel ve hem de sosyal yetkinlikleri barındırmaktadır.

---

[97] Zuhal Baltaş, *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zekâ,* Remzi Kitabevi, İstanbul 2006, s. 7.
[98] Hendrie *Weisinger*, *İş Yaşamında Duygusal Zeka*, (Çev. Nurettin Süleymanlıgil), MNS Yayıncılık, İstanbul 1998, s. 12.

1.8. DUYGUSAL ZEKANIN ÖNEMİ

En az zeka kadar tartışmalı bir diğer konuda duygusal zekadır. Yakın zamana kadar örgütler, duygularla barışık ortamlar olarak ifade edilmemiş, duyguların üretkenliği ve rasyonelliği zedelediği yaygın bir şekilde kabul görmüştür.[99] Duygular zayıflık işareti olarak görüldüğünden, onlardan kaçınılması gerektiği ifade edilmiş ve kişinin başarı ölçütü olarak da bilişsel kapasite ve fonksiyonlarını kullanmasına dayalı olan IQ kullanılmıştır.[100] Çalışma hayatının kurallarının değişmesiyle birlikte değişmeyen, sabit kalan bilişsel zekanın yüksekliğinin kişilerin başarılı ve mutlu bir hayat sürdürebilmelerinde belirleyici ve yeterli olmaması, yaşam boyu gelişmeye devam ettiği ifade edilen duygusal zeka kavramı da, insan zekasının anlaşılması için yeni bir derinlik getirmiştir. Artık günümüzde çalışanların sadece ne kadar akıllı olduklarına ya da eğitim ve uzmanlıklarına değil; kendilerini ve birbirlerini idare etmekte ne denli başarılı olduklarına bakılmaktadır.

Duygusal zeka becerilerinin doğuştan mı geldiği yoksa sonradan mı kazanıldığı ile ilgili bilimsel araştırmalar ve tartışmalar halen güncelliğini korurken genetik faktörün bireylerde duygusal zekayı belirlemede temel rolü olduğu bilimsel araştırmalarca kanıtlanmıştır.[101] Araştırmalar ayrıca duygusal zekanın değiştirilebilir, geliştirilebilir ve öğretilebilir becerilerden de oluştuğunu göstermiştir.[102] Goleman, bu becerilerin pratik, azim ve süreklilik sağlayan bir süreç yoluyla geliştirilebileceğine işaret etmiştir. Buna göre, insanlar doğal yetenekleri açısından birbirlerinden farklı olabilirler; ancak nereden başlarsa başlasınlar, herkes kendini geliştirmeyi öğrenebilir.[103]

Duygularla ne şekilde hareket edileceği hakkındaki bilgiler, evrimsel aktarım sonucu içgüdü olarak bireyle birlikte doğar; gerisini ise çevre etkileri ve eğitim yoluyla birey kendi kendine öğrenir[104] Buradan da anlaşılabileceği üzere insanlar, yeni duygular öğrenmeye ve öğrendikleri duyguların uyandırdığı dürtüleri değiştirmeye izin veren bir duygusal yapıya sahiptirler. Araştırmalara göre, duygusal zeka boyutlarının her biri tek tek veya birlikte geliştirilebilir ve yetkinlikleri öğrenilebilir. Yüksek duygusal zeka, insanlarla ve hayatla

---

[99] L.A. Zurcher, "The staging of emotion: Adramaturgical analysis", *Symbolic Interaction*, Cilt: 5, Sayı:1, 1982, s.12.
[100] P. Totterdell, "Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sports teams", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 85, Sayı: 6, 2000, s. 850.
[101] J. D., Mayer, D. M. Perkins, D. R. Caruso ve P. Salovey, "Emotional intelligence and giftedness", *Roeper Review,* Cilt: 23, Sayı: 3, 2001, s. 135.
[102] D. Goleman, "What makes a leader?" *Harvard Business Review,* Cilt: 76, Sayı: 6, 1998, s. 94. ; J. Welch, "The best teams are emotionally literate", *Industrial and Commercial Training,* Cilt: 35, Sayı: 4, 2003, s. 168.
[103] İ. Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul 2004, s. 298.
[104] Konrad ve Hendl, *Duygularla Güçlenmek,* s. 69.

barışık olmanın yollarını güçlendirir. Böylece, iletişim becerisiyle birlikte ilişki yönetiminde yetkin, etkin davranışlar sergileyen, kendini tanıyan ve hayattan ne istediğini bilen olgun bir insan olmanın kapılarını açar[105]. Duygusal bakımdan zeki bir kişi olmak, dinamik bir gelişimdir. Almayı ve vermeyi, öğrenmeyi ve anlamayı, dinlemeyi ve iletişim kurmayı, düşünmeyi ve harekete geçmeyi, kendi ihtiyaçlarımızı karşılarken başkalarınınkini de karşılamayı gerektirir.[106] Duygusal becerilerini gerektiği gibi kullanmasını bilen, bir başka ifadeyle duygusal zeki insanlar, özel ve mesleki yaşamlarını kendileri için kolaylaştırmaktadırlar. Çünkü kendisinin ve çevresindekilerin hislerinin farkında olmak, günlük yaşamda karşılaşılan sorunların üstesinden daha rahat gelebilme potansiyelini artırmaktadır.[107] Duygusal zeka eğitiminin verimliliği konusunda yapılan bir araştırmaya göre, Amerika'da bir danışmanlık şirketinin uyguladığı "duygusal yetkinlik" programına katılan yöneticilerin, eğitimden sonra bölgelerindeki satışları % 11 oranında artırdıkları görülmüş ve duygusal zeka seviyelerinde artış gözlenmiştir.[108]

Duygusal zekanın tanımladığı; bireyin kendini tanıması, kontrol etmesi, motive etmesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygusal değişimlerini algılayabilmesi, engellemeler karşısında direnebilmesi, diğer kişilere anlayışla yaklaşabilmesi, onların duygularını sezinleyebilmesi, etkin ilişkiler kurup sürdürebilmesi gibi yetenekler; öğrenilebilir özellikteki psikolojik ve sosyal becerilerdir. Bu beceriler sayesinde birey, yaşamının farklı boyutlarındaki başarısını ve doyumunu üst düzeylere çıkarabilmektedir. Goleman, bireyin duygusal zeka düzeyini geliştirmek için önemli gayret gösterilmemesi durumunda ise bu yönde bir gelişimin çok zor olacağını belirtmiştir.[109]

Bilişsel zekanın yüksekliğinin kişilerin başarılı ve mutlu bir hayat sürdürebilmelerinde belirleyici ve yeterli olmaması, bilişsel zekanın ötesine geçen araştırmalar "duygusal zeka" çalışmaları için zemin hazırlamıştır. Yaşam boyu gelişmeye devam ettiği söylenen "duygusal zeka" kavramı da, insan zekasının anlaşılması için yeni bir derinlik getirmiştir. Ayrıca duygusal zeka, zekanın duygusal, kişisel, sosyal ve yaşamsal boyutlarına yöneldiğinden duygusal zekanın keşfi, sosyal yaşam açısından oldukça önemli görünmektedir. Sosyal bir

---

[105] Acar Baltaş, *Bir Solukta Ekip Yönetimi*, Remzi Kitapevi, İstanbul 2006, s. 45.
[106] David Charles**,** "Emotion, Cognition and Action", *Royal Institute of Philosophy Supplement,* Cilt: 55, 2004, s. 112.
[107] Konrad ve Hendl, Age., s. 15.
[108] A.M. Depape, Hakim, J., Larson, S. Voelker, R. Page, ve S. Jackson ve L. Dennis "Self-talk and emotional intelligence in university students", *Canadian Journal of Behavioural Science,* Cilt: 38, 2006, s. 254.
[109] F.T. Acar, *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001, s. 28.

varlık olan insanın, kendi kontrolünü ele almayı öğrenmesinin faydaları, duygusal zekanın gördüğü büyük ilginin nedenini açıklamaktadır.

1.9. DUYGUSAL ZEKANIN (EQ) BİLİŞSEL ZEKA (IQ) İLE İLİŞKİSİ

Duygusal Zeka, IQ'dan esinlenerek EQ olarak ifade edilmiş olup bilişsel zeka ve duygusal zeka arasındaki ilişki de halen çalışmaların odak noktasını oluşturmaktadır. Analitik beceriler, matematik kabiliyeti, mantık ve teknik becerilerin hepsi kümülatif olarak Bilişsel Zeka (IQ) olarak tanımlanmaktadır.[110] EQ kavramını ortaya atan araştırmacılar ve bilim adamları EQ'yu, IQ'ya alternatif olarak geliştirmemişlerdir. Duygusal zeka (EQ), bilişsel zekadan, başka bir deyişle IQ ile ölçülen salt bilişsel yeteneklerden ayrı olan ancak onu tamamlayan yeteneklerdir. Bilim insanları ayrıca duygusal zekanın, IQ gibi kader olmadığını; her yaşta geliştirilebileceğini ifade etmektedirler.[111]

Duygusal zekanın mimarları olan Salovey ve Mayer de, duygusal zeka fikrini ilk olarak geliştirdikleri sıradaki niyetlerinin IQ'yu tamamen ortadan kaldırmak değil, duygu ile akıl arasındaki işbirliğini sergilemek olduğunu ifade etmektedirler.[112] Zaten, her ne kadar insanlar mantık ile duyguyu ayırmaya çalışsalar da, insan beyninde mantık ve duygunun kesişmesi kaçınılmazdır. Bu anlamda normal bir insanda, bir kararın oluşturulması sürecinin duygulardan bağımsız biçimde gerçekleşemeyeceğini söyleyebiliriz. IQ'nun belli işler için bir alt standart ortaya koyması sebebiyle teknik uzmanlık gerektiren işlerde söz konusu uzmanlığa (dolayısıyla o uzmanlığın gerektirdiği bilişsel zekaya) sahip olunmadan o işte başarılı olunamamaktadır. Ancak benzer teknik uzmanlığı gerektiren işlerde kişinin üstün performans sergilemesine ve diğerlerinden daha başarılı olmasına yardımcı olan temel unsur kişinin duygusal zekası olmaktadır.[113] Hayatta başarı ve mutluluk için her ikisine de ihtiyaç vardır. Önemli olan EQ ve IQ arasında uygun dengenin sağlanabilmesi ve IQ-EQ'nun sinerji yaratmasıdır**.** IQ'nun gereksiz veya önemsiz olduğu ve EQ'nun IQ'nun yerine de kullanılabileceği gibi bir fikir asla savunulmamaktadır. Her biri insanlarda farklı oranlarda bulunmaktadır. İnsan ne tamamıyla rasyoneldir, ne de tamamıyla duygusaldır. İnsanda her ikisinin bir karışımı mevcuttur. Kişinin hayatın karşısına çıkardığı durumlarla baş edebilmesi

---

[110] Lam ve Kirby, Agm., s. 134.
[111] F. J. Landy, "Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence", *Journal of Organizational Behavior,* Cilt: 26, Sayı: 4, 2005, s. 414.
[112] A. Grandey, "Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2000, s. 110.
[113] Goleman, Age., s. 56.

için, rasyonel ve duygusal kapasitesinin bütünleşik bir şekilde çalışması gerekmektedir.[114] Bu çerçevede, IQ düzeyleri yüksek olduğu halde sosyal, duygusal ve kişisel problemler yaşayabilen insanların duygusal zeka seviyelerinin artırılmasının, onlara önemli katkılar sağlayabileceğini söyleyebiliriz.

Bilişsel olmayan veya duygusallıkla ilişkili faktörlerin genel zekanın asıl unsurları olup olmadığıyla ilgili tartışmalar da devam etmektedir.[115] Yazın taraması, duygusal zekanın sadece zekanın bir unsuru olmadığını göstermiştir. Duygusal zeka ayrıca bireyin etik davranış sergileme ve karşılıklı saygıya ve güvene dayanan, motivasyonu yüksek, yenilikçi ve yüksek performanslı bir ortam oluşturma becerisinin de bir önemli bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır.[116] Goleman, Akers ve Porter; duygusal zekanın, bilişsel zekadan daha önemli olduğunu kabullenmelerine rağmen, konunun aydınlatılabilmesi için daha çok çalışma yapılmasının gerekliliği üzerinde hem fikirdirler.[117] Dulewicz ve Higgs, en iyi sonuca ulaşmak için hem bilişsel hem de bilişsel olmayan becerilerin birlikte hareket etmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir.[118]

İnsanların sahip oldukları IQ seviyelerinin iş hayatlarındaki başarı düzeylerine nasıl yansıdığını belirlemek üzere 450 kişi gibi çok geniş bir kitle üzerinde uzun yıllar süren bir araştırma yapılmıştır[119]. Bu araştırmada IQ'nun bu insanların iş hayatlarındaki başarıları üzerinde çok az etkisinin olduğu görülmüştür. Bu insanların iş hayatlarındaki başarıları üzerinde, hayal kırıklıklarıyla nasıl mücadele ettikleri, duygularını nasıl kontrol altında tuttukları ve diğer insanlarla ilişkilerindeki başarılarının çok daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Sternberg'in 1996 yılında yaptığı bir araştırmaya göre, bir kişinin IQ düzeyinin onun iş performansı üzerinde % 25 ten fazla etkili olmadığı hatta bu oranın sıklıkla % 10 düzeyinde kaldığı belirlenmiştir.[120] Higgs ve Dulewicz'in, İngiltere'deki 100 yönetici üzerinde 7 yıl boyunca devam ettirdikleri bir araştırmada, başarı üzerinde duygusal zekanın IQ'dan daha

---

[114] J. George, "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence", *Human Relations*, Cilt: 53, Sayı: 8, 2000, s. 1030.
[115] D. Welcher, *The range of human capacities*, Hafner, New York 1952, s. 59.
[116] G. Orme ve C. Ashton, "Ethics – a foundational competency", *Industrial and Commercial Training,* Cilt: 35, Sayı: 4, 2003, s. 188.
[117] M. D. Akers ve G. B. Porter, Your EQ skills: Got what it takes?" *Journal of Accountancy,* Cilt: 195, Sayı:3, 2003, s. 68; Goleman, Agm., s. 94.
[118] V. Dulewicz ve M. Higgs, "Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations", *International Journal of Organizational Analysis,* Cilt: 11, Sayı: 3, 2003, s. 198.
[119]Sylvia Sensiper, *Emotional intelligence: More important Than IQ?*, (2005), Erişim tarihi: 03.10.2009, http://community.healthgate.com/GetContent.asp?siteid=ucsd&docid=/healthy/mind/1999/emotintall/index.

[120] Robert J. Sternberg, "The Concept Of Intelligence And Its Role In Lifelong Learning And Success", *American Psychologist,* Cilt: 52, Sayı: 10, 1997, s. 1032

önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.[121] Amerika'nın güneybatısında bir tıp merkezinde çalışan 213 kişi üzerine yapılan bir çalışma; duygusal zeka ve bilişsel zeka arasındaki karşılıklı ilişkinin doğrudan örgütsel bağlılık ve sadakat düzeyleriyle korelasyon içerisinde olduğunu göstermiştir.[122]

Damasio ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar, beyindeki bilişsel ve duygusal faaliyetlerin bütünleştiğini göstermektedir. Duygu ve düşünceyi oluşturan anatomik yapılardaki farklılaşmalar üzerine yoğunlaşan psikofizyoloji ve MR çalışmaları, karar verme durumunda, beyindeki düşünceden sorumlu alanlar ile duygudan sorumlu alanların birbirlerine paralel hareket ettiklerini göstermiştir.[123] Tablo 1.1'de görülebileceği gibi EQ, IQ'nun karşıtı bir zeka değildir. Bireyler her iki zeka türünü de kullanmaktadırlar. Fakat bunların ağırlık olarak kullanım oranları bireyden bireye farklılık göstermektedir. Araştırmacılar için konu olan bu iki zeka türünün birbirini nasıl tamamladığıdır. Duygular dikkati toplama yeteneğini ve zekayı etkilerken, kişisel başarı için her ikisine de ihtiyaç duyulmaktadır.[124]

Zihinsel yetenekler davranışlarımızın temelinde yer alan duygusal duyarlılığın, farkındalığın ve duygu denetiminin temelini oluşturan yeteneklerdir. Bu yetenekler diğer bir deyişle, sağlıklı duyguları sağlıksız duygulardan ayırmayı ve negatif duygulardan pozitif duygulara nasıl geçilebileceğini göstermektedir. Bu da zihinsel ve duygusal alanın birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir.[125] Bu nedenle bu iki alanı dolayısıyla da duygu ve zekayı birbirinden ayırmak mümkün değildir. Bireyin uyum sürecinde etkili olan duygu ve zeka kavramları iç içe geçerek yeni bir kavram olan duygusal zekayı oluşturmaktadır.

---

[121] V. Dulewicz ve M. Higgs "Can emotional intelligence be measured and developed?", *Leadership and Organisation Development Journal,* Cilt: 20, Sayı: 5, 1999, s. 244.

[122] J. H. Humphreys, L. E., Weyant ve R. D. Sprague, "Organizational commitment: The roles of emotional and practical intellect within the leader/follower dyad", *Journal of Business and Management,* Cilt: 9, Sayı: 2, 2003, s. 191.

[123] S. Brockert ve G. Braun, *Duygusal Zekanızı Değerlendirin*, (Çev. Nurettin Süleymangil), MNS Yayıncılık, İstanbul 2000, s. 27.

[124] M. Yılmaz, *Duygusal Zeka Düşünme Becerileri Eğitiminin Annelerin Duygusal Zeka Düzeyine Etkisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Samsun 2002, s.14.

[125] S. Hein, "The Dark Side of Emotional Intelligence", 2003, Erişim tarihi: (14 Ekim 2009), http://eqi.org/dark1.htm.

Tablo 1.1. Bilişsel Zeka ve Duygusal Zeka Becerilerinin Bütünleşmesi

BİLİŞSEL ZEKA (IQ)	DUYGUSAL ZEKA (EQ)
Düşünmek, tartmak	Birleştirmek
Bütün verileri toplamak	Yeni fikirler bulmak
Anlamını kavramak	Yeni anlam yaratmak
Mantıkla karar vermek	Deneme-yanılma yoluyla karar vermek
Zaman ve sükunet	Acele ve sabırsızlık
Beyinle	Karineden
Gerçek veriler	Yumuşak bilgi
Analitik	Bütüncül
Mantıkla yönetilen	Duygusal
Beynin sol yarısı	Beynin sağ yarısı
Eğr ve fakat	Burada ve şimdi
Tartarak karar vermek	Anında karar vermek
Düşünmek	Hissetmek
Denemek, kontrol etmek	Verilen kararların doğruluğuna inanmak
Kelimeler ve sayılar	İnsanlar ve durumlar
Geçmişi anlamak	Geleceği etkilemek
Mantık	Psikomatrik
Soğuk, kesin	Sıcak, bulanık
Mesafeli	Yakın
Benmerkezci	Çoğulcu
Yalıtılmış	Bağımlı
Eril	Dişil
Anlayış	Duygu
Eğitim	Yürek

Kaynak: Siegfried Brockert ve Gabriele Braun, *Duygusal Zeka Testleri*, Çev. Nurettin Süleymangil, MNS Yayıncılık, İstanbul 2000, s. 20.

1.10. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ

Duygusal zeka, birbirine etki eden iki temel kişilik özelliğine işaret etmektedir. Bunlar bilişsel ve duygusal sistemlerdir. Zeka standartları en yaygın şekilde bilişsel başarıyla eşleştirilirken, uyum standartları da gerekli kişisel ve sosyal becerilerin bir göstergesi olarak duygusal tepkilerle eşleştirilmektedir.[126] Duygusal zeka modelleri tanımlanırken ya yetenek ya da hem yetenek hem de kişilik özelliklerinin bir karışımı şeklinde karma model olarak ifade edilmektedir. Duygusal zeka teorisi üzerine hem yetenek hem de karma modeller şeklinde yapılan iki temel gruplandırma günümüzde de devam etmektedir. Duygusal zekanın bütün teorileri özünde "hem kendinde hem de diğerlerinde duyguları düzenleyebilme yeteneğinden" bahsetmektedir.[127] Yetenek modelinde, duygusal zeka test edilebilir yetenekler grubu olarak tanımlanabilen ve ölçülebilen bir zekadır. Karma model ise bunun aksine hem davranışları, hem kişilik özelliklerini hem de sosyal becerileri bir araya getirmektedir.

[126] F. Shipper, J. Kincaid, D. M. Rotondo ve R. C. Hoffman, "A cross-cultural exploratory study of the linkage between emotional intelligence and managerial effectiveness", *International Journal of Organizational Analysis,* Cilt: 11, Sayı: 3, 2003, s. 181

[127] Goleman, Daniel, *Duygusal Zeka,* Varlık Yayınları, İstanbul 2001, s. 14.

1.10.1. Mayer ve Salovey Yetenek Modeli

Duygusal Zeka terimine gerçek anlamını veren psikologlar Peter Salovey ve John Mayer; Duygusal Algılama, Duygu ile Düşüncenin Bütünleşmesi, Duygusal Anlayış ve Duygusal Yönetim olmak üzere dört boyutu bulunan yetenek temelli bir duygusal zeka modeli oluşturmuşlardır. Bu boyutların da, farklı psikolojik süreçleri yansıtabilmesi için daha çok alt-bölüme ayrılabilmesi mümkündür. Mayer ve Salovey'in bilişsel olmayan bilim üzerine yapılan araştırmaların gerçek anlamda daha yeni başladığını ileri sürerek "Duygusal Zeka-Emotional Intelligence" adlı kitabı yayınlamışlardır.[128] Mayer ve Salovey'in yetenek temelli duygusal zeka modeli tablo 1.2'de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Mayer ve Salovey anılan yeteneklerin tümünün bilişsel zeka ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Duygusal zekanın zihinsel yetenekler modeli adını verdikleri bu modelde duyguların kendileri ile ve düşünce ile etkileşimi zihinsel süreçlerinde gerçekleşmektedir. Bu model, zekanın içsel yapısı hakkında ve bunun bireyin yaşamındaki yansımalarına ilişkin öngörüde bulunmaktadır. Kurdukları model, Gardner'ın kişisel zeka kavramıyla benzeşmektedir. Duygusal zeka, duyguların ve zekanın karşılıklı değişimini içermektedir. İlk başlarda Mayer, Salovey ve arkadaşları, duygusal zekanın kavramsallaştırılmasına bazı kişilik özelliklerini de dahil etmişlerdir.[129] Nihai modellerinde ise kişilik özelliklerini çıkarmışlar ve daha çok zihinsel yeteneklere odaklanmışlardır.[130] Ayrıca; duygusal zekanın tanımında bireysel yetenekler anlamında değişiklik olmuş ve çoklu duygusal yetenekleri içeren daha kapsamlı yetenek temelli tanımlama yapılmıştır. Mayer ve Salovey, duygusal zekanın yetenek modeliyle sınırlandırılmasının, duygusal zekanın kişinin davranışını etkileme derecesinin, kişiliğin klasik unsurlarının ötesinde, daha sade biçimde incelenmesine olanak verdiğini belirtmiştir.[131] Yetenek temelli olarak olarak duygusal zekanın bu modeli şu kriterleri içermektedir:[132]

---

[128] J.Mayer, P. Salovey ve D. Caruso, *Research manual for the Multifactor Emotional Intelligence Scale*, Work-life Strategies, New Canaan-CT 1999, s. 14.
[129] J.Hedlund ve R. J. Sternberg, "Too many intelligences?" R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence,* (s.147), Jossey Bass, New York 2000.
[130] Hedlund ve Sternberg, Agm., s.141.
[131] P. Salovey, M. A. Brackett ve J. D Mayer, *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model,* Dude Press Port Chester- NY 2004, s. 68.
[132] J. Mayer, P. Salovey ve D. Caruso, "Selecting a Measure of Emotional Intelligence: The Case for Ability Scales", R. Bar-On ve J.D.A Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*, (s. 331),Wiley & Sons, San Francisco 2000.

- Duygusal zekanın ölçümünde doğru ve doğru olmayan cevaplar vardır;
- Duygusal zeka, sözel zeka gibi diğer zihinsel yeteneklerle ilişkilidir ve
- Duygusal zeka doğası gereği geliştirilebilir, yaş ve tecrübe ile de artacaktır.

Tablo 1.2. Mayer ve Salovey'in (1997) Yetenek Temelli Duygusal Zeka Modeli

BOYUTLAR	ÖLÇÜNÜN TANIMI
Duyguların Algılanması, Değerlendirilmesi ve İfade Edilmesi	• Bir kişinin hisleri ve düşüncelerindeki duyguların algılanması ve ifade edilmesi. • Diğer insanlardaki duyguların algılanması ve ifade edilmesi. • Duyguların doğru olarak ifade edilebilmesi. • Farklı duygusal ifadelerin birbirinden ayırt edilebilmesi. Örneğin; doğru ifadeye karşı doğru olmayan ifade gibi.
Duyguların Düşünce ile Bütünleşmesi	• Duygular dikkati çeker ve düşünceye öncelik tanır. • Ruh halleri bireyin algılamasını değiştirebilir ve konunun başka noktalarının anlaşılmasına neden olabilir. • Duygusal durumlar, problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder.(mutluluğun yaratıcılığı tetiklemesi gibi)
Duyguların Anlaşılması ve Muhakemesi	• Farklı duygular ve anlamlar arasında duyguların nitelendirilebilmesi ve ilişkilerin tanımlanması • Duyguların anlamlarının anlaşılması. • Karmaşık hislerin yorumlanması ve farklı his bileşenlerinin anlaşılması.(Örneğin,zevk ve korkunun eş zamanlı olarak tecrübe edilmesi) • Duygular arası geçişlerin anlaşılması.
Duyguların Yönetimi/Düzenlenmesi	• Hoş ve hoş olmayan hislere açıklık. • Entelektüel veya duygusal büyüme için kullanılabilecek duygulardan uzak durmak ya da onlarla meşgul olmak. • Olumsuz duyguları ortadan kaldırmaya çalışıp, olumlu duyguların artırılması yoluyla duyguların yönetimi.

Kaynak: P. Mayer ve J.D. Salovey, "The Intelligence of Emotional Intelligence, *Intelligence*, Cilt: 17, Sayı: 4, 1993, s. 435.

Tablo 1.2'deki ilişkilerde de görüleceği gibi Mayer ve Salovey'in modeli yeteneğe dayalı olmayan faktörlerin önemli olduğunu kabul etmekle beraber duygusal zekadan bağımsız oldukları ve yeteneğe dayanmayan faktörlerden (mutluluk gibi) uzak durma düşüncesine dayanmaktadır. Bununla birlikte model, duygusal zeka ile ilgili yetenekleri inceleme üzerine aşırı biçimde yoğunlaştığından, duygusal zekanın liderlik üzerindeki etkisiyle ilgilenmemiştir.[133] Bu yaklaşım bu yönüyle karma modellerden ayrılmaktadır.

1.10.2. Karma Model Teorileri

Daniel Goleman, Reuven Bar-On ve Cooper-Sawaf motivasyondan, nörobiyolojiye, bilişselliğe, kişiliğe, yeteneklere, duygusal beceriler dahil karaktere ve yatkınlığa kadar çeşitli unsurları içeren duygusal zeka modelleri ileri sürmüşlerdir.[134] Bu teoriler duygusal zekanın "Karma Modelleri" olarak bilinmekte ve yalnızca çeşitli unsurların daha geniş bir aralıkta tanımlanıp değerlendirilmesiyle anlaşılabileceğini iddia eden karma model teoricilerini; yetenek modeli teoricilerinden ayırmaktadır.

1.10.2.1. Goleman

Mayer ve Salovey'in çalışmalarının son derece bilimsel olmasından ötürü, çalışmaları ancak sınırlı bir kitleye ulaşabilmiş; bu da çalışmalarının fazla tanınmamasına yol açmıştır. Goleman ise yaşamdaki ve işteki başarıyı öngörmek için duygusal zeka ile ilgili iddialarda bulunan ilk kişidir ve daha önceki bölümlerde anlatılan nedenlerden ötürü çalışması daha geniş bir kitle tarafından tanınmıştır. Goleman teorisine liderlerin geliştirilmesi ve kapasitelerinin farkında olmalarına yönelik çalışmalarıyla başlamıştır. Goleman'ın teorisi "hayatın bir öğrencisi ol, başkalarının bir öğrencisi ol ve kendinin bir öğrencisi ol" şeklinde tavsiyede bulunan başarılı bir liderle aynı hassasiyeti göstermektedir.[135] Goleman'a göre, lider kendi iç dünyasını ne derece anlarsa, bu sayede diğerlerini anlama beceriside o ölçüde gelişecektir.[136]

Goleman'ın modeli başlangıçta tablo 1.3'de görülebileceği gibi bireylerin kendilerini nasıl yöneteceklerini yardımcı olan Öz farkındalık, Kişinin kendi duygularını düzenlemesi ve

---

[133] Scott Alan Woitaszewski, *Contribution of Emotional Intelligence to Social and Academic Success of Gifted Adolescents*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ball State Üniversitesi, Indiana 2000, s. 59.
[134] Zeidner, Matthews ve Roberts, Agm., s. 9.
[135] Warren W. Wiersbe, *Be Right: How to be Right with God, Yourself, and Others,* David C. Cook, U.S.A 2008, s. 19.
[136] D. Goleman, "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, Cilt: 78, Sayı: 2, (Mart-Nisan 2000), s. 82.

yönetmesi, Motivasyon, Empati, Sosyal Beceriler olarak beş ana unsurdan oluşmaktadır.[137] Aslında Goleman'ın modeli, Mayer ve Salovey'in temel yetenek modelinden geliştirilmiştir, fakat ondan farklı olarak zihinsel yetenekleri (kişinin kendi duygularının farkında olması) ve diğer özellikleri (kişinin kendi kendini motive edebilmesi) içeren karma bir modeldir.

Tablo 1.3. Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları

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

Kaynak: D. Goleman, *Working with emotional intelligence,* Bantam Books, New York 1998, s. 89.

[137] Goleman, *Emotional Intelligence,* s. 44*; Goleman, Working with emotional intelligence,* s. 25*;* Cherniss ve Goleman, The *emotionally intelligent workplace: How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations,* s. 24.

Goleman'ın duygusal zeka teorisi, 1995 yılında ilk olarak ortaya çıkmasından bu yana gelişmeye de devam etmiştir. Bu gelişme, teoriyi sadeleştirirken, özelde de duygusal zekanın liderlik ve liderlik tarzlarına uygulanmasına yardımcı olmuştur. Daha önceki model beş ana boyuttan oluşurken, tablo 1.4' de de görülebileceği gibi gelişme sonrası boyut sayısı dörde, temelde 25 olan beceri sayısı da 18'e indirilerek sadeleşme yapılmıştır.[138]

Tablo 1.4. Duygusal Zeka Becerileri

Kişisel Beceriler	**Sosyal Beceriler**
Öz-farkındalık	**Sosyal Farkındalık**
Duygusal öz-farkındalık	Empati
Doğru öz-değerlendirme	Örgütsel Farkındalık
Öz güven	Hizmet yönelimli olmak
Kendi kendini yönetme	**İlişki Yönetimi**
Duygusal öz denetim	Etkileme
Güvenilirlik	İletişim
Sorumluluk	Çatışma Yönetimi
Uyumluluk	Vizyoner liderlik
Başarı güdüsü	İlişkiler kurma
İnisiyatif	Değişim katalizörlüğü
	Takım çalışması ve işbirliği

Kaynak: The Hay Group, *Competencies of Emotional Intelligence*, (2002), Erişim tarihi: 26 Eylül 2009, http://www.hayresourcesdirect.haygroup.com.

Goleman'ın sadeleştirilmiş teorisi kişisel ve sosyal becerilerden oluşmakta ve her beceri de kendi altında çeşitli becerilere ayrılmaktadır. Cherniss ve Goleman öz farkındalığı, kişinin kendi duygularını anlaması ve bu duyguların karar alma üzerindeki etkilerinin farkında olmak olarak tanımlamıştır.[139] Goleman'a göre ise öz farkındalık; bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerini anlama becerisinin yanında başkalarının duygularını ve hislerini doğru olarak anlama kapasitesinin bir göstergesidir.[140] Öz farkındalık ayrıca, kişinin kendi güçlerini ve sınırlarını bilme becerisi anlamında; doğru öz değerlendirme kişinin kendi kapasitesi ve

[138] Goleman, *Leadership that Gets Results*, s. 83.
[139] Cherniss ve Goleman, The *emotionally intelligent workplace: How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations,* s.16.
[140] Goleman, *What Makes a Leader?,* s. 94.

değeri hakkında güçlü ve doğru bilgi sahibi olması anlamında; öz güven de bu dört boyutun ilk boyutunda yer alan diğer beceriler arasında bulunmaktadır[141].

Dört boyutun ikinci boyutunda bulunan kendi kendini yönetme; duygusal öz denetim, güvenilirlik, sorumluluk, uyumluluk, başarı güdüsü ve inisiyatif gibi becerileri bünyesinde toplamıştır. Kendi kendini yönetme ile ilgili beceriler, bireylerin duygularını ne dereceye kadar kontrol edip düzenleyebildikleriyle doğrudan alakalıdır.[142] Goleman, kendi kendini yönetmenin olumsuz örgütsel politikaları ve iç çekişmeleri büyük oranda etkileyeceğini bildirmiştir.[143]

Üçüncü boyutta empati, hizmet yönelimli olma ve örgütsel farkındalık becerilerinin bulunduğu sosyal farkındalık yer almaktadır. Reeves, empatiyi diğerlerinin duygularını onların kendi bakış açılarından bakarak anlama becerisi olarak tercüme etmiştir.[144] Cherniss ve Goleman, bu düzeyde bir duyarlılığın bireyin vücut dilini ve diğer sözlü olmayan belirtileri anlamasına olanak veren gerekli bir sosyal beceri olduğuna işaret etmiştir. Rahim vd., sosyal becerilerin, bireylerin birbirleriyle psikolojik taciz davranışında bulunmadan verimli bir şekilde çalışmalarına olanak sağladığına dikkatleri çekmiştir.[145] Cherniss ve Goleman hizmet yönelimli olmanın ve örgütsel farkındalığın, bireyin bir organizasyon içindeki politik iklimi doğru biçimde değerlendirme becerileriyle doğrudan ilgili olduğunu eklemiştir. Cherniss ve Goleman, her iki becerinin de var olan çevrenin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olduğunu bildirmiştir.[146]

Duygusal zekanın son boyutu ilişki yönetimidir. Cherniss ve Goleman'a göre bu boyut içerisinde astların geliştirilmesi, takım çalışması, vizyoner liderlik ve ilişki kurma becerileri yer almaktadır. Cherniss ve Goleman, bu becerilerin diğerlerini motive ederek açık, şeffaf ve uyumlu çevrelerin oluşumuna katkı sağladığını bildirmiştir.[147]

---

[141] W.D. Macaleer ve J.B. Shannon, "Emotional intelligence: how does it affect leadership?", *Employment Relations Today,* Cilt: 29, Sayı: 3, 2002, s. 13.
[142] M. A. Rahim, C.Psenicka, P.Polychroniou, J. H. Zhao, C. S. Yu, K. A. Chan, "A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries", *The International Journal of Organizational Analysis,* Cilt: 10, Sayı: 4, 2002, s. 324.
[143] Goleman, *Working With Emotional Intelligence,* s.11.
[144] A. Reeves, "Emotional intelligence: Recognizing and regulating emotions", *AAOHN Journal,* Cilt: 53, Sayı: 4, 2005, s. 173.
[145] Rahim vd., Agm., s. 304.
[146] Cherniss ve Goleman, *The Emotionally Intelligent Workplace*, ss. 14-16.
[147] B. A. Rapisarda, "The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance", *The International Journal of Organizational Analysis*, Cilt: 10, Sayı: 4, 2002, s. 366.

Goleman duygusal zeka teorisinin temelini "kendimizde ve başkalarındaki duyguları tanıma ve düzenleyip yönetme becerileri" olarak özetlemektedir.[148] Konunun bu tarz geniş kategorilere ayrılmasının, teorinin daha iyi anlaşılmasına ve yönetilmesine katkı sağladığı da bir gerçektir. Bu teorinin evriminde en çok göze çarpan değişme ise sosyal beceriler ve empati olarak sınıflandırılan unsurlarda görülmektedir. Çeşitli kavramların bir karışımı olarak karşımıza çıkan Goleman modeline yapılan eleştiriler, teorinin bugünkü halini almasında etkili olmuştur. Sosyal beceriler ve empati başlığı altında sayılan faktörler, yeniden sınıflandırılarak sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi başlığı altına alınmıştır.[149] Bu tür bir sınıflandırma, daha önceki unsurlara göre yapılan sınıflandırmadan hem daha kesin bir anlam ifade ediyordu hem de teoriyi sadeleştirerek, onun daha kolay hatırlanmasını ve ulaşılması kolay bir hal almasını sağlamaktadır. Goleman, daha önceden bilinen unsurlara bu sayede açıklık getirmiş; sosyal farkındalık alanının birazda olsa sadeleştirilmesine rağmen, bu alanın yine de karmaşık olmasından ötürü, teorinin sağlayacağı potansiyel fayda azalmaktadır.[150] Şuan itibarıyla Goleman'ın teorisinin temel unsurları açıklanmış oldu. Şimdi ise Bar-On'un Duygusal zeka modeli açıklanacaktır.

1.10.2.2. Bar-On

Bar-On, sosyal ve duygusal zeka alanında araştırma yapan bir öncüdür. Duygusal zeka modelini de, Goleman'ın bu kavramı herkesçe bilinir bir hale getirmesinden önce geliştirmiştir.[151] Bar-On'un modeli hem kişisel hem de kişilerarası yetenekleri ifade etmektedir ve Goleman'ın Duygusal Zeka kavramı ile birçok benzerlikleri bulunmaktadır. Bu yüzden teorinin temel unsurları, Goleman'ın duygusal zeka modeli ile bağlantılı biçimde incelenecektir.

Bar-On modelini tablo 1.5'de gösterildiği gibi beş temel alan ve her temel alanında kendi içinde bölündüğü alt boyutlarla kategorize etmiştir. Bar-On duygusal katsayı envanteri teknik kitapçığında da modelin her bir boyutu detaylı biçimde açıklanmaktadır.[152] Bar-On'un

---

[148] Goleman, D. "Emotional intelligence: issues in paradigm building", C. Cherniss ve D. Goleman, (Eds), *The Emotional Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, (s.16), Jossey-Bass, San Francisco, CA 2001.
[149] Goleman, *Leadership that Gets Results,* s. 81.
[150] D. J. Svyantek ve M. A. Rahim, "Links between emotional intelligence and behavior in organizations: Findings from empirical studies", *International Journal of Organizational Analysis*, Cilt: 10, Sayı: 4, 2002, s. 300.
[151] R. Bar-On, *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of Emotional Intelligence*, Multi-Health Systems, Toronto 1997, s. 3.
[152] R. Bar-On, *Bar-On Emotional Quotient Short Form (EQ-i: Short): Technical manual*, Multi-Health Systems, Toronto 2002, s. 16.

modeli; duygusal öz-farkındalık, kendini gerçekleştirme, öz-saygı, özgüven ve bağımsızlık alt boyutlarında oluşan kişisel beceriler; empati, sosyal sorumluluk ve kişilerarası ilişkiler alt boyutlarından oluşan kişilerarası beceriler; problem çözümü, gerçeklik testi ve esneklik alt boyutlarından oluşan uyumluluk boyutu; stres yönetimi temel alanını oluşturan stres toleransı ve tepki kontrolü ve iyimserlik ve mutluluk alt boyutlarından oluşan genel ruh hali boyutlarından oluşmaktadır.[153]

Tablo 1.5. Bar-On'un (1997) Karma Duygusal Zeka Modeli

BOYUTLAR	YETENEKLER
Kişisel Beceriler	o Duygusal Öz-farkındalık- Duyguların tanımlanması ve anlaşılması o Öz-güven – Hislerin, inançların ve düşüncelerin açıkça ifade edilmesi o Öz-saygı – Kendinden farkındalık ve kendine saygı o Kendini gerçekleştirme- Potansiyelin farkına varma ve hoşlanılan faaliyetlerle meşgul olma o Bağımsızlık – Düşünme ve faaliyetlerde özyönetim ve öz-kontrol
Kişilerarası Beceriler	o Empati – Başkalarının hislerinin farkında olunması ve değerlendirilmesi o Kişilerarası İlişkiler- Karşılıklı olarak tatmin edici ilişkilerin kurulması o Sosyal sorumluluk- Gurubun refahına katkıda bulunacak yapıcı davranışların sergilenmesi
Uyumluluk	o Problem çözümü – Kişisel ve sosyal problemlere karşı çözüm üretme o Gerçeklik testi – Kişinin algılaması ve gerçek durum arasındaki farkın değerlendirilmesi o Esneklik – Değişen durumlara karşı kişinin hislerinin, düşüncelerinin ve davranışlarının düzenlenmesi
Stres Yönetimi	o Stres toleransı – Stresli durumlara karşı koymak o Tepki Kontrolü- Tepkilere direnmek ve duyguların kontrolü
Genel Ruh Hali	o Mutluluk- Hayatından tatmin olmak ve olumlu duygular sergilemek o İyimserlik- Hayatın iyi taraflarını görmek ve ters durumlarla karşılaşıldığında olumlu tavrı muhafaza etmek

Kaynak: Bar-On, *Bar-On Emotional Quotient inventory*, s. 64.

[153] R. Bar-On. "Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)", Reuven Bar-On ve James D.A. Parker (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence*: *Theory, Development, Assessment and Application at Home, Sschool and in the Workplace*, (s. 384), Jossey-Bass, San Francisco 2000.

Bar-On temel olarak bilişsel olmayan zeka faktörlerine yoğunlaştığından, teorisi de duygusal zeka ve sosyal zeka modellerini kapsayan bir modeldir. Bar-On'un modeli, zihinsel yeteneklerle (kişinin kendinin farkında olması) zihinsel yeteneklerden ayrı olarak kabul edilen bazı özellikleri (bağımsızlık, öz-saygı ve genel ruh hali) birleştirdiğinden karma bir model niteliğindedir.[154] Bar-On'un duygusal zeka teorisi, IQ testine benzer bir puanlamayla Bar-On duygusal katsayı envanteri (EQ-i) kullanılarak test edilebilmektedir. Bu ölçümlerle kişinin başarı potansiyelleri ölçülmeye ve IQ ölçümlerinin eksik bıraktığı yanların tamamlanması hedeflenmiştir. % 15 standart sapma ve 100 ortalama puan üzerinden Kuzey Amerika örnekleminden 3831 katılımcıya dayanmaktadır. 130 puan ve daha üzeri yüksek, 90-100 puan arası ortalama ve 70 puandan az ise düşük ve duygusal kapasiteye zarar verici olarak kabul edilmektedir.[155] Bar-On envanterinin aynı anda pek çok farklı kavramı ölçmeye çalışmak gibi önemli bir sakıncası da vardır.[156] Bu yüzden Bar-On modelini 2000 yılında yeniden düzenlemiştir. Şekil 1.5'de de görüleceği gibi Bar-On, 1997 yılında beş ayrı boyut altında ele aldığı yetenekleri duygusal ve sosyal zekanın temelini oluşturan yetenekler ile duygusal ve sosyal zekayı harekete geçiren yetenekler olmak üzere iki ayrı grupta toplamıştır.

Tablo 1.6. Bar-On Modelinin Yeniden Gruplandırılmış Biçimi

Grup	Grubu Oluşturan Yetenekler
Duygusal ve Sosyal Zekanın Temel Öğeleri	Öz-saygı, duygusal farkındalık, kendini ifade edebilme, empati, kişilerarası ilişkiler, stres toleransı, tepki kontrolü, öznel/nesnel farkındalığı, esneklik, problem çözme
Duygusal Zeka ve Sosyal Zekayı Harekete Geçiren Anahtar Unsurlar	İyimserlik, Kendini gerçekleştirme, mutluluk, bağımsızlık, sosyal sorumluluk

Kaynak: R. Bar-On, "How Important Is It to Educate People to be Emotionally and Socially Intelligent, and Can It be Done?", *Perspectives in Education*, Cilt: 21, Sayı: 4, 2003, s. 6.

Bar-On sadeleştirdiği yeni modelinde; genel ruh hali temel boyutunu duygusal zekanın bir parçası olarak değil, duygusal zekayı harekete geçiren bir faktör olarak ele almıştır. Fakat yine de; Bar-On'un modelinde ele aldığı gerçekliği test etme, stres yönetimi ve tepki kontrolü gibi özellikler, duygu ve zekanın genel anlamının ötesine geçmektedir.[157] Bütün bu sorunlara

[154] Mayer, Salovey ve Caruso, *Models of Emotional Intelligence,* s. 399.
[155] B. M. Bass, "Two decades of research and development in transformational leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 8, 1999, s. 26.
[156] Woitaszewski, Age., s.81.
[157] J. Mayer, P. Salovey ve D. Caruso, "Selecting a Measure of Emotional Intelligence: The Case for Ability Scales", R. Bar-On ve J.D.A Parker, (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*, (s. 324),Wiley & Sons, San Francisco 2000.

rağmen bu model; geçerliği ve güvenirliği çok geniş örneklemler üzerinde denenmiş karma bir duygusal zeka modeli olarak önemini korumakta ve araştırmacılara duygusal zeka kavramına dair alternatif bakış açıları sunmaktadır.[158]

1.10.2.3. Cooper ve Sawaf

Bireysel ve yönetsel başarı için yaşamsal öneme sahip duygusal zekayı, her zaman ve her yaşta öğrenilerek geliştirilebilen bir zeka olarak gören Cooper ve Sawaf, gereğinden fazla duygunun mantık yürütme sürecini karıştırdığı doğru olmakla beraber, gereğinden az duygunun da mantık yürütmeyi engelleme gibi problemler yarattığını belirterek, duygusal zekayı dört köşe taşı adını verdikleri modelle açıklamışlardır.[159] Cooper ve Sawaf'ın modeli şu temel boyutlardan oluşmaktadır:

- Bireyin kendi duygularını bilmesini ve anlamasını içeren *duygusal okuryazarlık* (emotional literacy),
- Açık olabilmek ve başkaları ile geçinebilmek olarak algılanan *duygusal zindelik* (emotional fitness),
- Kişinin içsel amaçlarını tam olarak belirlemesi, bunlara kendini adaması ve bunu örgütteki amaçlarıyla da koordine etmesi üzerine kurulu *duygusal derinlik* (emotional depth),
- Önem verilmeyen duyguların daha değerli bir hale gelmesi ve onların gücünden yararlanma anlamına gelen *duygusal simya* (emotional alchemy).

İlk üç köşe taşı (duygusal okuryazarlık, duygusal zindelik ve duygusal derinlik) kişisel beceriyi oluştururken; dördüncü boyut (duygusal simya) ise sosyal becerileri oluşturmaktadır.[160] Bu model ayrıca duyguları, karakter özellikleri ve motivasyon kaynakları ile birleştirmektedir. Cooper ve Sawaf'ın modeli de Bar-On'un modeli gibi zihinsel yeteneklerin (duygusal dürüstlük gibi) yanı sıra bunların dışındaki bazı kavramları (geleceği yaratmak gibi) içermekte olduğu için karma bir modeldir.

Hem Goleman hem de Cooper ve Sawaf duygularını tanımanın, kişinin kendi içinde ve/veya çevresinde gelişen önemli olaylar hakkında bilgi sahibi olmaya yardımcı olduğundan dolayı duyguları tanımaya çok değer vermektedirler. Ayrıca yazarlar kişinin duygularından

---

[158] Hedlund ve Sternberg, *Too many intelligences*, s. 141.
[159] R. Cooper ve A.Sawaf, Executive EQ: Emotional intelligence in leadership organizations, Grosset/Putnam, New York 1997, s. 47.
[160] M.P. Carney, *The Human Side of Organizational Change: Evolution, Adaptation and Emotional Intelligence, A Formula for Success*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Widener Üniversitesi, A.B.D 1999, s. 45.

dolayı sorumluluk almalarına ve onları yönetmeyi öğrenmelerin de önemli olduğu konusunda paralel görüşlere sahiptirler. Aslında bu da Goleman'ın modelinde temel yetenek olarak görülmektedir. Tablo 1.7'de, karma modellerle bir yetenek modelini mukayese edilerek aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar gösterilmektedir. Bu modellerden herbirindeki ortak alan duyguların tanınması ve yönetilmesidir. Benzer biçimde, diğer insanların duygularını tanıma becerisi de tüm modellerde görülmektedir. Bu benzerliklere karşılık modeller arasında farklılıklarda görülmektedir. Mayer ve Salovey[161] ve Bar-On[162] özellikle üretken düşünmede ve problem çözmede duyguların nasıl kullanılabileceği üzerine dikkatleri çekmişlerdir. Birinci modelde, duyguların düşünce ile bütünleştirilmesi söz konusuyken daha sonraki modelde bu unsurlar uyumluluk boyutunda bulunmaktadır. Cooper ve Sawaf'ın EQ boyutlarıyla, Mayer ve Salovey'in ve Goleman'ın görüşleri kıyaslandığında ortak noktalarının bulunduğu anlaşılmaktadır. Örneğin Mayer ve Salovey'e göre *duygusal okuryazarlık*; duyguları anlama yeteneği anlamına gelen *öz-farkındalık* iken; Goleman'a göre iç sesimizi, sezgilerimizi ve tercihlerimizi belirlemektedir.[163] İkinci boyutu oluşturan *duygusal zindelik kavramı*; Mayer ve Salovey'e göre duyguların doğru algılanması, değerlendirilmesi ve ifade edilmesi anlamına gelen *duyguların yönetilmesi* iken; Goleman'a göre bireyin iç sesinin, dürtülerinin kontrol edilmesidir.[164] Üçüncü boyutu oluşturan *duygusal derinlik kavramı;* Mayer ve Salovey'e göre duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamada duyguların düşüncede kullanılması anlamına gelirken; Goleman'a göre kendini motive etme, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırma ve rehber olarak duyguların kullanılması anlamına gelmektedir.[165] Dördüncü boyutu oluşturan *duygusal simya kavramı*; Mayer ve Salovey'e göre duyguları oluşturabilme yeteneği anlamına gelen *ilişki yönetimi* iken; Goleman'a göre diğerlerinin duygularını, gereksinimlerini ve ilgilerini fark etme becerisi anlamına gelmektedir.[166]

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zeka yaklaşımı, bir dereceye kadar Goleman'ın, Bar-On, ve Mayer ve Salovey'in modelleri ile mukayese edilir, ancak, gerçekte bu model; diğer

---

[161] Mayer, P. & Salovey, J.D. ve Salovey, P. "What is emotional intelligence?", P.Salovey ve D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educations*, (s. 9), Basic Books, New York 1997.
[162] Bar-On, Age., s. 84.
[163] Cooper ve Sawaf, Age., s. 98.
[164] V. Dulewicz ve M. Higgs, "Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study", *Journal of Managerial Psychology,* Cilt: 15, Sayı: 4, 2000, s. 348.
[165] Depape, Agm., s. 254.
[166] Carney, Age., s. 66.

modellerle karşılaştırıldığında üzerinde biraz daha çalışılmasına gerek duyulduğu görülecektir.[167]

Tablo 1.7. Duygusal Zeka Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu

Mayer ve Salovey		**Bar-On**	**Cooper ve Sawaf**
1) Duyguyu algılama ve ifade etme *Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi *Bireyin diğer kişilerin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi **2) Duyguların düşünce ile bütünleşmesi** *Duyguların etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlaması *Duyguların yargılara ve hafızaya yardım etmesi	**3) Duyguların anlaşılması ve muhakeme edilmesi** *Her türlü duyguyu isimlendirebilme yeteneği *Duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlama yeteneği **4) Duyguların Yönetimi/Düzenlenmesi** *Duygulara açık olma yeteneği *Duygusal ve entelektüel gelişim için duyguları etkin olarak düzenleme ve denetleme yeteneği	**1) Kişisel beceriler** *Duygusal öz-farkındalık *Özgüven *Özsaygı *Kendini gerçekleştirme *Bağımsızlık **2) Kişilerarası beceriler** *Empati *Kişilerarası ilişkiler *Sosyal sorumluluk **3)Uyumluluk** *Problem çözümü *Gerçeklik testi *Esneklik **4)Stres yönetimi** *Stres toleransı *tepki kontrolü **5)Genel ruh hali** *Mutluluk *İyimserlik	**1)Duyguları öğrenmek** *Duygusal dürüstlük *Duygusal enerji *Duygusal geribildirim *Pratik sezgi **2)Duygusal zindelik** *Öz varlık *Güven çemberi *Yapıcı hoşnutsuzluk *Esneklik ve yenileme **3)Duygusal derinlik** *Özgün potansiyel ve amaç *Adanmışlık *Dürüstlüğü yaşamak *Yetki olmadan etki **4)Duygusal simya** *Sezgisel akış *Zaman değişimi *Fırsatı sezinlemek *Geleceği yaratmak

Kaynak: Acar, Age., ss. 29-30.

1.11. DUYGUSAL ZEKANIN ÖLÇÜMÜ

Duygusal zeka becerileri, bireyin hem kişisel, hem toplum hem de örgüt içerisinde başarılı olmasını etkileyen önemli unsurlardır.[168] Duygusal zeka modellerinin gelişmesi neticesinde, duygusal zekanın farklı bileşenlerini ölçen (empati, duygusal ifade vb.) öz raporlama ölçekleri (özellikle anketler), yetenek ölçekleri (performans ölçekleri) ve karma

[167] M. Davies, L. Stankov ve R. Roberts, "Emotional intelligence: In search of an elusive construct", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt: 75, Sayı: 4, 1998, s. 991.
[168] C. Douglas, D. D. Frink ve G. R. Ferris, "Emotional intelligence as a moderator of the relationship between conscientiousness and performance" *Journal of Leadership and Organizational Studies,* Cilt: 10, Sayı: 3, 2004, s. 11.

ölçekler gibi çeşitli enstrümanlar ortaya çıkmıştır.[169] Hangi ölçüm aracının, bireyin duygusal zeka düzeyini en doğru olarak gösterdiği ile ilgili tartışmalar halen devam etmektedir. Bu tartışmaların temel noktasını hangi becerilerin ölçüleceği ve ölçeklerin geçerlikleri ve güvenirlikleri oluşturmaktadır.[170] Duygusal zeka kavramının değerlendirmesi, bilişsel zeka ölçekleriyle mukayese edildiğinde oldukça zor görülmektedir.

1.11.1. Yetenek Ölçekleri: Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği

Yetenek ölçekleri, duygusal zekanın test edilebilir yetenekler grubunu ölçen dar boyutlu ölçeklerdir. Çok faktörlü duygusal zeka ölçeği (Multifactor Emotional Intelligence Scale-MEIS), duygusal zekanın farklı unsurlarını ölçmek için Mayer ve Salovey tarafından tasarlanmış bir yetenek testidir. Daha sonrada Caruso ölçeğin gelişmesinde önemli katkıları olmuştur.[171]

Conte, bu yetenek testinde katılımcıların duygularını tanıma, anlama ve düzenleme yeteneklerini değerlendirebilmek için çeşitli aşamaların tamamlanması gerektiğini bildirmiştir.[172] Conte'ye göre, Çok Faktörlü Duygusal Zeka ölçeğini geliştirmeye çalışanlar, ölçeğin doğruluk düzeyini artırabilmek için hedef, uzman ve çoklu puanlama yaklaşımlarından yararlanmışlardır.[173] Hedef puanlamada, katılımcı doğru cevabı belirlemede doğrudan söz sahibiyken, çoklu puanlamada ise doğru cevap birden çok katılımcının doğrudan müdahalesi şeklinde gerçekleşir. Uzman puanlamada ise aynı amaca duygusal zeka alanında söz sahibi kişiler kullanılarak ulaşılır. Bu ölçek için tahmin geçerliği henüz kanıtlanmamış da olsa yapısal, ıraksama ve yakınsama geçerliği teyit edilmiştir.[174]

Çok faktörlü duygusal zeka ölçeği (MEIS), beceri temelli bir enstrümandır ve cevap verenlerin becerilerini yanlış göstermelerini oldukça iyi engelleyen, birbirlerinden ayrı yönetilen ve puanlanan 12 ayrı yetenek testinden oluşmaktadır.[175] Zaman içinde bu ölçeğin psikometrik özellikleri yeterli bulunmadığı için Mayer ve Salovey; Caruso'yla beraber 141 başlıktan oluşan Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi'ni (MSCEIT)

---

[169] M. Higgs ve P. Aitken, Research note: An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential", *Journal of Managerial Psychology,* Cilt: 18, Sayı: 8, 2003, s. 818.
[170] Shipper vd., Agm., s. 174.
[171] Cherniss, *Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters,* s. 7.
[172] J. M. Conte, "A review and critique of emotional intelligence measures", *Journal of Organizational Behavior,* Cilt: 26, 2005, s. 436.
[173] C. Wakeman, "Emotional intelligence: Testing, measurement and analysis", *Research in Education,* Cilt: 75, 2006, s. 82.
[174] Cherniss, *Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters*, s. 9.
[175] Mayer, Salovey ve Caruso, *Research Manual for the Multifactor Emotional Intelligence Scale*, s. 271.

geliştirmişlerdir.[176] Deneysel çalışmalarda MSCEIT'te ölçülen duygusal zeka yetenekleriyle kişilerin sosyal ilişkileri arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır.[177]

1.11.2. Karma Ölçekler

Karma ölçekler; yetenek ölçeklerine göre daha popüler yönelimlidirler ve kişinin zihinsel yeteneklerin yanı sıra, kişilik özelliklerini ve sosyal becerileri becerilerini de ölçmektedirler.

1.11.2.1. Duygusal Katsayı Envanteri (EQ-i)

İlk ve en çok bilinen öz-değerlendirme duygusal zeka ölçeği Bar-On tarafından geliştirilen ve bireyin duygusal sağlığını ölçmek için tasarlanmış bir test olan Duygusal Katsayı Envanteri (EQ-i /Emotional Quotient Inventory)'dir. Bar-On; bu ölçekle, kişilerin başarı potansiyelini ölçmeyi ve IQ ölçümlerinin eksik bıraktığı yanları tamamlamayı hedeflemiştir.[178] Duygusal Katsayı Envanteri, 15 ülkede binlerce kişinin duygusal sağlığını ölçmede kullanıldığından, ölçeğin geçerlik ve güvenirliğiyle ilgili önemli bir bilgi birikimi oluşmuştur.

Amerikan Hava Kuvvetleri tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, duygusal sağlığı iyi olan askerlerin işlerini ifa etmede, daha düşük duygusal sağlığa sahip olanlara göre, daha başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.[179] Bu zeka ölçeği, kendini tanıtmaya yönelik davranış odaklı 133 öğeden oluşan duygusal zeka testi olduğu için, yetenek odaklı ölçeklerle mukayese edildiğinde eleştirilebilmektedir.[180] Yetişkinler, ergenlik çağındakiler ve çocuklar için farklı versiyonları bulunmaktadır.

1.11.2.2. Duygusal Zeka Haritası (EQ Map)

Diğer bir öz değerlendirme ölçeği olan duygusal zeka haritası, 1995 yılında Essi Sistemleri Şirketi ve İleri Zeka Teknolojileri tarafından Duygusal Zeka becerilerinin çeşitli yönleri ölçmek için geliştirilmiştir.[181] Çeşitli faktörler altında sağlıklı kalmayı sürdürmek,

---

[176] J. Mayer, P. Salovey ve D.Caruso*, Test Manuel for MSCEIT v.2, Multi-Health Systems*, Canada 2000, s. 34.
[177] P.N. Lopes, P.Salovey ve R. Straus, "Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships", *Personality and Individual Differences*, Cilt: 35, 2003, s. 641.
[178] Barbara G. Crowe-Fraley, *Emotional Intelligence and Student Retention*, (Yayımlanmamış Doktara Tezi), Azusa Pacific Üniversitesi Psikoloji Enstitüsü, A.B.D. 1999, s. 89.
[179] Cherniss, *Emotional Intelligence and the Good Community*, s. 7.
[180] Bar-On, *Bar-On Emotional Quotient Inventory,* s. 61.
[181] S. C. Clark, R.R. Callister ve R. Wallace, "Undergraduate management skills courses and students' emotional intelligence", *Journal of Management Education,* 2003, Cilt: 27, s. 20.

ilişkilerde güveni geliştirmek ve hedeflere ulaşmada yaratıcılığı kullanmak doğrudan kişinin yeteneğine bağlı olduğundan duygusal zeka haritası, bir kişinin hayatındaki önemli olan bir noktayı yakalamaya çalışır.[182] Ticari olarak bilinen bu ölçek hem ıraksama geçerli (divergent validity) hem de yakınsama geçerliği (convergent validity) vardır.[183] Amerika ve Kanada'da, 40 işletmede 1500 erkek ve kadın üzerinde test dilmiştir. Orijinal versiyonu Yönetici Duygusal Zeka (Executive EQ) kitabında bulunmaktadır.[184]

Ölçeğin geçerliği doğrulansa da, bu ölçeklerin potansiyel ön yargılara karşı yeni bilimsel bulguları yansıtabilmesi adına devamlı olarak değişiklik yapılmaktadır. Harita, .60 güvenirlik katsayısına sahiptir, test yeniden test, güvenirlik çalışmaları gibi bir dizi geçerlik ölçümlerinden geçmiştir. Haritalama (Mapping) terimi; çeşitli alanları değerlendirmek üzere yargısal olmayan bir yaklaşımı göstermek için kullanılır. Bu sayede, testlere girmede paranoyak olanlar için son derece kullanımı kolaydır. Sonuçlar zayıf ve güçlü yanların her ikisini de gösterdiği halde, hedef kişinin kendini keşfetmesi ve kişisel öğrenmedir.[185] Testlerde tipik olarak görülen rakamsal sonuçlar yerine, haritalamada, güçlü ve zayıf yönleri duygusal zekanın karakteristik terimleriyle eşleştiren üçgen grafikler kullanılmaktadır.[186]

1.11.2.3. Duygusal Beceri Envanteri (ECI)

Bireylerin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesine olanak sağlayarak, gerçekleştirmek istedikleri kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için hangi yeterliliklerinin geliştirilmesi gerektiği yönünde bilgi veren Duygusal Beceri Envanteri çeşitli kaynaklardan değerlendirmeleri ve geribildirimleri içeren 360 derece bir değerlendirme yöntemidir. Özfarkındalık, öz-yönetim, sosyal farkındalık ve sosyal yetenek olmak üzere 4 kümeden oluşan 20 beceriyi ölçmeye yönelik hazırlanan Duygusal Beceri Envanterinin temeli, Dr. Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka ile Çalışma, Hay/McBer'in soysal beceriler kitapçığında[187] ve Dr. Richard Boyatzis'in Öz değerlendirme (SAQ) anketinde tarif edilen duygusal becerilere dayanmaktadır.[188]

---

[182] E. M. Orioli, *EQ Map Overview*, Essi Systems Inc., San Francisco 1997, s. 41.
[183] C. Cherniss, "Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters" [Bildiri], *Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji Topluluğunun Yıllık Olağan Toplantısı*, (15 Nisan 2000), New Orleans. s.7.
[184] Cooper ve Sawaf, Age., s.78.
[185] Cooper ve Sawaf, Age., s.34.
[186] C. Dulewicz, M. Young ve V.Dulewicz, "The Relevance of Emotional Intelligence for Leadership Performance", *Journal of General Management*, Cilt: 30, Sayı: 3, 2005, s. 76.
[187] S.B. Wolff, *Emotional and Social Competency Inventory: Technical Manual Up-Dated ESCI Research Titles and Abstracts,* The Hay Group, Boston- MA 2008, s. 69.
[188] N. Ferris ve J. Connell, "Emotional intelligence in leaders: An antidote for cynicism towards change?", *Strategic Change,* Cilt:13, Sayı: 2, 2004, s. 65.

Beceri temelli ölçek davranışsal tercihler arasında farklılık gösterebilmektedir.[189] Duygusal Beceri Envanteri, Daniel Goleman ve Hay Grup işbirliğiyle değişikliğe uğratılıp geliştirilince Duygusal Zeka Envanteri-2 olarak anılmaya başlamıştır.[190] Ayrıca üniversitelerde kullanılmak üzere hazırlanmış ECI-U Duygusal Yeterlilik Envanteri de bulunmaktadır. ECI, ECI-2 ve ECI-U, etkili bir performans için duygusal becerilerin tümüne nüfuz etmeye çalışan bir ölçektir. Enstrüman tamamen kişisel gelişime yöneliktir. ECI'ların kullanım hakları, müşterilerine doğru ve kapsamlı geribildirimde bulunabilecek akredite kullanıcılarla sınırlandırılmış olduğundan kesinlikle kiralama ya da ticari amaçlar için uygun değildir.[191]

[189] R. Davidson, D.C. Jackson ve N.H. Kalin, "Emotion, plasticity, context and regulation: Perspectives from affective neuroscience", *Psychological Bulletin*, Cilt: 126, 2000, s. 892.
[190] S. B. Wolff, *Emotional Intelligence Inventory (ECI) technical manual*, Hay Acquisition Company, London 2005, s. 63.
[191] D. Dawda ve S.D. Hart, "Assessing emotional intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students", *Personality and Individual Differences*, Cilt: 28, 2000, s.797.

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK TACİZ

2.1. PSİKOLOJİK TACİZ KAVRAMI

İşletmeler, insanlardan oluşan ve insanlar için var olan toplumsal yapılardır. Çağdaş bir işyeri ortamının öncelikli özelliklerinden biri, çalışanlarına değer vermesi, duygusal açıdan sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlamasıdır. Teknolojik koşullarda, kültürel yapıda ve çevre koşullarında meydana gelen değişimler doğal olarak yönetim anlayışına da yansımıştır. Bilgi çağının örgütleri bürokratik yönetim yerine katılımcılığı, kapalılık yerine saydamlığı, çalışanlar arasında işbirliğini ve arkadaşlık ruhunu geliştirmeyi ve tüm bunların ötesinde birlikte yönetimi gerektirmektedir. Ancak toplumun diğer birimleri gibi örgütlerde insan topluluklarının gücünü olduğu kadar zaaflarını da içlerinde barındırmaktadırlar. Örgütlerde yaşanan bazı olgular vardır ki çalışma hayatına ve örgüt barışına olumsuz etki yapmakta, iş başarısını ve verimliliği önemli ölçüde düşürmektedir. Önce İskandinav ve Avrupalı sosyal bilimcilerin dikkatini çeken, daha sonra da ABD'de ele alınmaya başlanan işyerlerinde psikolojik taciz algısı bunlardan biri olup çoğunlukla göz ardı edilen önemli bir sosyal sorundur.

Olgu ilk olarak 1960'larda Konrad Lorenz tarafından bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılmıştır. Daha sonraları psikolojik taciz olgusu, okul bahçelerinde çocukların davranışlarını gözlemleyen İsveç'li bir hekim olan Heinemann tarafından kullanılmıştır.[192] Heinemann'ın çalışmalarına halkın gösterdiği ilgi üzerine bu konuda ilk sistematik çalışmalar Olweus tarafından 1970'li yıllarda İskandinav ülkelerinde başlatılmıştır.[193] Psikolojik taciz konusu, Olweus'ın başlattığı bu sistematik çalışma ile uluslararası alanda da dikkatleri çekmiş ve birçok ülkede yeni araştırmalara öncülük etmiştir. 1980'lerde bu çalışmalara Heinz Leymann ve Valerie Besag'da katılmıştır.[194] Leymann'dan sonra terim İngiliz gazeteci Andrea Adams tarafından 1983 yılında gündeme getirilmiştir. Sonraki dönemlerde ise, İngiltere'de Arora[195], Galloway[196]; Sharp ve Smith[197], Avusturya'da Klicpera ve Klicpera[198],

---

[192] Valerie Besag, *Bullies and Victims in School*, Open University Press, Philadelphia 1995, s. 16.
[193] Dan Olweus, *Aggression in the Schools: Bullies and Whipping Boys*, Hemisphere Press (Wiley), Washington D.C 1978, s. 47.
[194] European Community European Social Fund, *Bullying: A Reader For The Diploma For Connexions Personal Advisers,* 2001, Erişim tarihi: 12.03.2008, www.connexions.gov.uk., s.66.
[195] C.M. Arora ve D. Thompson, "Defining Bullying for a Secondary School", *Educational and Child Psychology*, Cilt: 4, 1987, s. 114.

Avustralya'da Rigby ve Slee[199], Amerika Birleşik Devletleri'nde Hazler, Hoover ve Oliver[200] ve İskoçya'da Mellor[201] gibi araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarla psikolojik taciz davranışının temelinde yer alan dinamiklerin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmuştur. Bununla birlikte psikolojik taciz, araştırmacılar için önemli metodolojik sorunlar ortaya koymaktadır. Araştırmacıların karşılaştıkları temel zorluk psikolojik tacizin tanımı noktasında ortaya çıkmaktadır. Halen, psikolojik tacizin ne olduğu ile ilgili genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Psikolojik tacizi anlamak için kişinin, öncelikle problemin doğasının ne olduğunu tam olarak anlaması ve bu davranış şeklinin, diğer iyi bilinen kişilerarası hoş olmayan davranış türleri olan nezaketsiz davranış, kabalık ve sataşma gibi davranışlardan farklı olduğunu bilmesi gerekmektedir.[202] Çünkü; kavram, nezaketsiz davranış, sözlü saldırı, fiziksel saldırı, psikolojik saldırı terimleri ile eşanlamlı ve birbirleri yerine kullanılmaktadır.[203]

Genellikle işyerinde az bilinen ama sinsi, algılanması ve çözümü zor davranışlar, psikolojik taciz olarak tanımlanmaktadır.[204] Psikolojik taciz, geniş bir zaman diliminde bir ya da daha fazla kişinin çevresindekileri görevlerini ifa etmeden alıkoyan, kontrol etme isteği ile ortaya çıkan, ısrarcı ve uygunsuz davranışlar seti olarak da tanımlanmakta ve bir bireyin önemli olaylardan ve bilgilerden yavaş yavaş dışlanması gibi kurnazca ve gizli taktikler bu tür davranışa örnek olarak gösterilmektedir.[205] Başka bir tanımda psikolojik taciz; kurbanlarını aşağılamak, küçük düşürmek için yapılan kötü, kurnaz, kasıtlı ve devamlı bir harekettir.[206] Leymann ise psikolojik tacizi; "bir bireyin, bir veya birkaç kişi tarafından sistematik ve sürekli bir şekilde, doğrudan, etik olmayan ve düşmanca bir iletişim yoluyla savunmasız ve

---

[196] D. Galloway, "Bullying: The Importance of a Whole School Approach", *Therapeutic Care and Education*, Cilt: 3, 1994, s. 24.
[197] S. Sharp, ve P.K. Smith, "Bullying in UK Schools: The DES Sheffield Bullying Project", *Early Childhood Development and Care,* Cilt: 7, 1989, s. 49.
[198] C. Klicpera ve B.G. Klicpera, "The Situation of Bullies and Victims of Aggressive Acts in School", *Praxis der Kinderpsycholoji und Kinderpsychiatrie,* Cilt: 45, 1996, s. 7.
[199] Ken Rigby ve P. Slee, "Dimensions of interpersonal relations among Australian school children and their implications for psychological well-being", *Journal of Social Psychology,* Cilt: 133, Sayı: 1, (Şubat 1993), s. 41.
[200] R.J. Hazler, J.H. Hoover ve R. Oliver, "What Kids Say About Bullying", *The Executive Educator*, Cilt:14, Sayı: 11, (Kasım 1992), s. 21.
[201] Andrew Mellor, "Bullying in Scottish Secondary Schools*", SCRE Spotlights From The Scottish Council for Research in Education*, Cilt: 23, 1997, s. 3.
[202] A. Needham, *Workplace Bullying: The Costly Business Secret*, Penguin Group, New York 2003, s. 122.
[203] N. Djurkovic, D. McCormack ve G. Casimir, "Neuroticism and the psychosomatic model of workplace bullying", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 21, Sayı: 1, 2006, s. 76.
[204] J. Lewis, D. Coursol ve K. H. Wahl, "Addressing issues of workplace harassment: Counseling the targets", *Journal of Employment Counseling,* Cilt: 39, Sayı: 3, 2002, s. 110.
[205] Namie, "Workplace bullying: Escalated Incivility", *Ivey Business Journal,* Cilt: 68, Sayı: 2, (Kasım/Aralık 2003), s. 5.
[206] Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility*, s. 4.

aciz bir pozisyona itilmesi" olarak tanımlamaktadır.[207] Haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya psikolojik terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylem" olan psikolojik taciz, Davenport vd.'ne göre ise gücün kötüye kullanılmasıyla ortaya çıkan bir sendrom olarak ele alınmaktadır.[208]

Bu alanda en etkili sivil toplum örgütlerinden olan Uluslararası Stres ve Psikolojik Tacizle Mücadele Derneği tarafından yapılan tanımda Psikolojik taciz; "eşit veya eşit olmayan güce dayalı olmak üzere bir kişinin haftada en az bir defa ve yine en az altı ay boyunca sık, tekrarlı ve sistematik bir şekilde ayrımcılığa uğraması" şeklinde ifade edilmektedir.[209] Bu nedenle psikologlar hastalığın operasyonel tanımlanmasında ölçüm için bunun nasıl ve neden olduğundan çok, sıklığına ve sürekliliğine bakmaktadırlar.

Leymann gibi, bir davranışın psikolojik taciz kapsamına girebilmesi için belli bir sistematiğe bağlı olmasını düşünen yazarlar bulunmasına karşın, Randall gibi bazı yazarlara göre ise, bir davranışın psikolojik taciz kapsamına girebilmesi için düzenli ve tekrarlı bir seyir takip etmesine gerek olmadığını, önemli olanın, saldırgan davranışın diğerlerine fiziksel veya psikolojik ıstırap yaratmaya yönelik olması ve kasıtlı yapılmasının yeterli olduğunu belirtmektedirler.[210] Bu anlamda Randall, başkalarının gereksinim ve haklarını dikkate almadan; kendi statü, heyecan ve maddi kazancı için veya grup ortamında kendini gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla başkalarına karşı zarar verici davranışlarda bulunma sürecini psikolojik taciz olarak tarif etmektedir.[211] Diğer taraftan psikolojik taciz yazınında çok çeşitli tanımların bulunması, bu kavramın farklı özellikleri barındırdığını göstermektedir. Araştırmacılar genelde bir eylemin psikolojik taciz olarak nitelendirilebilmesi için şu temel ölçütleri ihtiva ettiğini kabul etmektedirler:[212]

---

[207] Heinz Leymann, "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 5, Sayı: 2, (Haziran 1996), s. 168.
[208] Davenport vd., Age., s. 22.
[209] Dieter Groeblinghoff ve Michael Becker, "A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims," *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 5, No: 2, 1996, s. 284.
[210] Peter Randall, *Adult Bullying: Perpetrators and Victims,* Routledge, London 1997, s. 91.
[211] B. Maines ve G. Robinson, "The No Blame Approach to Bullying in Schools" [Bildiri], *ISPA Kolokyumu*, 1992, A.B.D.
[212] Ken Rigby, *New Perspectives on Bullying*, Jessica Kingsley, London 2002, s. 89.

1- Kasıtlı olarak zarar verme amacı güden saldırgan ve kötü niyetli davranış,

2- Davranışın sürekli ve tutarlı olumsuz bir davranış olması,

3- Taraflar arasındaki ilişkide güç dengesizliği,

4- Zorbanın kendi emellerine ulaşmak için kurbanı kontrol etme isteği.[213]

Tablo 2.1. işyerinde psikolojik taciz çalışmalarında kullanılan kavramlar ve tanımlar üzerine genel bir bakış açısı sunmaktadır. Tablo 2.1'de de görülebileceği gibi, işyerinde psikolojik tacizi ifade etmede farklı terimler kullanılmış, ancak bu farklı terimlerle vurgulanmaya çalışılan davranışlar ve durumlar benzer veya aynı olmuştur. Konu hakkında yapılan tüm tanımlamalar, örgütlerde yaşanan psikolojik tacizi ortaya koyma çabalarıdır. Yazına yeni kazandırılan bir konu hakkında farklı bölgelerde ve alanlarda yapılan çalışmalarda farklı terimlerin kullanılması doğaldır. Zamanla psikolojik tacizi ifade etmede bir tek terimin kabul görmesi beklenebileceği gibi bölgesel farklılıklara göre farklı terimlerle anılmasının da konuya zenginlik katabileceği düşünülebilir.

Yukarıda yapılan tanımlar çerçevesinde işyerinde psikolojik tacizi; bir kişinin ya da grubun, kasıtlı olarak belli bir zaman periyodu içerisinde fiziksel, psikolojik ve sosyal yönden savunmasız kişiye karşı istikrarlı bir şekilde acı vermeyi amaçlayan uygunsuz davranışları olarak tanımlayabiliriz.

[213] S. Einarsen vd., *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, Taylor & Francis, London 2003, s. 62.

Tablo 2.1. Yazında Yer Alan Psikolojik Taciz İsimleri ve Tanımları

Kaynak	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	Birine eziyet etmek, yıpratmak ve engel olmak amacıyla tekrarlı ve sürekli olarak yapılan ve sonucunda kişinin kızması, tahrik olması, korkması veya sinmesi ve yılması ile sonuçlanan davranışların tümüdür.
Thylefors (1987)	Günah Keçisi (Scapegoating)	Bir veya birden fazla kişinin belli bir süre için veya daha fazla sayıda kişi tarafından tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır.
Matthiesen, Raknes & Røkkum (1989)	Psikolojik Taciz (Mobbing)	Bir veya daha fazla sayıda kişinin işyerinde bulunan bir veya daha fazla sayıda kişiye karşı, bir süre zarfında tekrarlayan ve süreklilik gösteren olumsuz davranışlardır.
Leymann (1990)	Psikolojik Taciz/Psikolojik Terör (Mobbing/PsychologicalTerror)	Bir ya da daha fazla insanın, hedef olan diğer bir insana yönelik sistematik bir biçimde, düşmanca ve etik dışı iletişimde bulunmasıdır.
Leymann (1996)	Psikolojik Taciz/Psikolojik Terör (Mobbing/PsychologicalTerror)	Bir veya birkaç kişinin bir veya daha fazla kişi tarafından, her gün ve birkaç ay süre boyunca düzenli olarak duygusal yönden yaralayıcı davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Kile (1990)	Sağlığı Tehlikeye Atan Liderlik (Health Endangering Leadership)	Gizli veya açık biçimde bir üst tarafından uzun bir süre boyunca gerçekleştirilen düşmanca ve zorbaca yapılan davranışlardır.
Wilson (1991)	İş yeri Travması (Workplace Trauma)	Çalışanın öz benliğinin diğer çalışanlar veya üstlerden kaynaklanan ve kasıtlı yapıldığını düşündüğü düşmanca davranışlar ve kötü muameleler neticesinde çökmesidir.
Ashforth (1994)	Zalim Yönetim (Petty tyranny)	Yöneticinin gücünü yanında çalışanlar üzerinde keyfi biçimde, astlarını küçümseyici ve itibarını yükseltici biçimde kullanmasıdır.
Vartia (1993)	Taciz (Harassment)	Bir kişinin işyerinde bir veya daha fazla sayıda çalışan tarafından bir süre boyunca sürekli olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır.
Björkqvist, Österman, & Hjelt-Bäck (1994)	Taciz (Harassment)	İş yerinde kendini çeşitli nedenlerden dolayı savunamayacak durumda olan birine karşı psikolojik (bazen fiziksel) acı vermeyi amaçlayan ve tekrarlayan davranışlardır.
Adams (1992)	Psikolojik Şiddet (Bullying)	Kişiyi işyerinde küçük düşüren ve alçaltan eleştiriler ve kişisel suistimallerdir.
Hirigoyen (2001)	Moral Taciz (Harcèlement Moral)	Tekrarı ve sistematikliğiyle bireyin itibarını veya psikolojik ve fiziksel bütünlüğünü bozan, dolayısıyla bireyin işinden taviz verdiren ya da bireyin iş ilişkilerine zarar veren tüm davranışlardır.
Doyle (2001)	İşyerinde Psikolojik Şiddet (Workplace Bullying)	Doğrudan ya da dolaylı, sözlü, fiziksel ya da başka türlü; bir ya da daha fazla kişi tarafından işyerinde ya da iş sırasında bir başka kişi ya da kişilere karşı yürütülen, mantıklı olarak birey ya da bireylerin işyerindeki itibarını sarsan hareketler olarak sayılabilecek, tekrarlayan uygunsuz davranışlardır.
Au bas de l'échelle (1998)	Psikolojik taciz (Harcèlement psychologique)	Şiddeti veya sürekliliğiyle çalışanın itibarını azaltan, bütünlüğünü bozan tüm eylemlerdir: hakaret, aşağılama, tehdit, şantaj, doğrudan ya da dolaylı suçlamalar, asılsız (yersiz) imalar, haksız misilleme hareketleri, sürekli şahsi saldırılar.

Kaynak: S. Einarsen, "Harassment and Bullying at Work: A review of the Scandinavian Approach", *Aggression and Violent Behavior,* Cilt: 5, Sayı: 4, 2000, s. 381.

2.2. PSİKOLOJİK TACİZİN ÖNEMİ

Psikolojik taciz hakkındaki ilk çalışmalar zorbaların davranışlarına veya zorba-kurban ilişkilerine odaklanmıştır.[214] Daha sonraki yaklaşımlar ise ekolojik perspektiften konuya yaklaşarak, psikolojik tacizi birbirleriyle ilişkili daha geniş bir bağlamda incelemişlerdir.[215] Dinamik sistemler teorisi ve sistemler teorisi gibi teorik perspektifler de, zorba-kurban ilişkisinin de ötesine geçerek çalışmanın kapsamını daha da genişletmişlerdir. Son zamanlardaki çalışmalar ise; psikolojik tacizi sürdürmede veya engel olmada, pasif izleyiciler ya da üçüncü kişiler dahil, aynı iş ortamında bulunan kişilerin rollerini incelemeye başlamışlardır.[216]

İşyerinde görülen Psikolojik taciz davranışına, son derece yaygın biçimde rastlanmaktadır.[217] Field; Psikolojik taciz sürecini iki aşamaya ayırmıştır:[218] Birinci aşama boyun eğdirme ve kontrol; ikinci aşama ise yok etme, devre dışı bırakmadır. Birinci evrede, zorbanın temel amacı kurban üzerinde kontrolü ele geçirmek, ona egemen olmak, bağımsızlık hakkını elinden alarak boyun eğdirmektir. İkinci aşamada ise zorba, kurban üzerindeki sahip olduğu kontrolün farkındadır ve yapması gereken tek şey onu devre dışı bırakmakır.[219] Kurban neler olup bittiğini anlamaya ve kendini savunmaya başlayınca; sinir ve nefretle intikam almaya yönelince; zorba artık kurbanın boyun eğmeyeceğini düşünerek onu yok etmek için harekete geçmektedir. Sonuçta kurban, psikolojik taciz davranışından kurtulmak için genelde bulunduğu yerini ya da işini değiştirmek zorunda kalmaktadır.[220]

İşyerinde psikolojik taciz, sadece saldırgan davranışlarla ilgili bir kavram değil, aynı şekilde; kurbanın sağlığını, çalışma becerisini, duygusal halini, öz saygısını ve finansal durumunu da olumsuz yönde etkileyen ve işyerinde tatminsizliğe, fiziksel stres belirtilerine, düşünme ve bilişsel becerilerde azalmaya neden olan bir olgudur.[221]

Lee; İngiltere'de kamu kuruluşunda 50 kişi üzerine yaptığı kalitatif bir çalışmada, hem erkeklerin hem de bayanların işyerinde çeşitli psikolojik taciz taktiklerine başvurduklarını

---

[214] Smith vd., "Cyberbullying: its nature and impact in secondary school pupils", *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, Cilt: 49, Sayı: 4, (19 Mart 2008), s. 378.
[215] Namie, *Workplace bullying: Escalated incivility*, s. 5.
[216] L, Jeffrey, D, Miller ve M. Linn, "Middle school bullying as a context for the development of passive observers to the victimization of others", *Journal of Emotional Abuse*, Cilt: 2, Sayı: 2, 2001, s. 146.
[217] G. Namie, ve R. Namie, *The Bully at Work: What You Can do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job*, Sourcebooks, Naperville-IL 2003, s. 61.
[218] T. Field, *Bully in Sight: How to Predict, Rresist, Challenge and Combat Workplace Bullying*, Wessex Press, Oxfordshire-Great Britain, 1996, s. 61.
[219] Namie ve Namie, *The Bully at Work,* s. 51.
[220] Field, Age., s. 44.
[221] Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility*, s. 6.

bildirmiştir.[222] Dışlama, sürekli rahatsız etme, aşağılama, kaba davranış sergileme, hiçe sayma, önemli kaynaklardan alıkoyma, sebepsiz yere sorumluluklarını alma, işle ilgili ya da ilgisiz gerçekçi olmayan istekler, marjinalleşme gibi taktikler işyerinde görülen psikolojik taciz olgusunu simgelemektedir.[223] Rutherfold ve Rissel; bir sağlık kuruluşunda yaptığı çalışmaya dayanarak psikolojik tacizi; küçümseme, alay etme, bağırma, emir verme, sert ses tonu ve öfkeli surat ifadeleri olarak ifade etmişlerdir:[224] Tartışmaların yasaklanması, zorla sessizlik sağlama ve başkalarının yaptığı işlerden nemalanma gibi davranışlarda psikolojik taciz kavramının tanımı içerisine dahil edilmektedir.[225] Namie; bir işyerinde 25 psikolojik taciz taktiği tanımlamıştır. Bunlardan en yaygın kabul gören beş tanesi olarak yanlış yere suçlama (% 71), gözdağı verme (% 68), fikir ve düşüncelerin dikkate alınmaması (% 68), önemli bilgilerden, faaliyetlerden ve çalışanlardan dışlanma (% 64) ve insanların önünde bu tacizi gerçekleştiren zorbanın kontrolsüz ruh haline maruz kalma (% 61) sayılabilir.[226] Tüm bu taktikler; kurbanı yıpratır, tüketir ve verimliliğini düşürür.

Psikolojik taciz davranışı üzerindeki araştırmalar zorba için güç ve kontrol gereksinimiyle hareket ederek, diğer çalışanlar üzerinde baskın olmaya çalıştıklarını göstermiştir. Yabancı yazında kimi zaman "mobbing" kimi zaman da "bullying" olarak adlandırılan psikolojik taciz olgusunun çalışma yaşamındaki varlığı giderek daha çok kabul görmektedir. İşyerinde psikolojik taciz algısı ile ilgili yazın ve yasal konular Avrupa ve İskandinav ülkelerinde gün geçtikçe artarken, ABD'de konu diğer ülkelere nazaran geç tanınmıştır. A.B.D.'de psikolojik taciz ve benzeri birçok olay olmasına rağmen; psikolojik taciz hakkında bilgi akışını engelleyebilecek akademik anlamda ihtisaslaşmaların (değişim uzmanları, yönetim uzmanları vb) olması, konunun yalnızca makalelerde ve medyadaki bazı alanlarda ele alınması dışında, deneysel çalışmalar boyutunda çok fazla önemsenmediği görülmektedir.[227] Deneysel çalışmalardaki bu yetersizlik, A.B.D.'de işyerlerinde yaşanan psikolojik tacizin boyutunun ve ciddiyetinin kavranmasını da zorlaştırmaktadır. Belki de

---

[222] D. Lee, "Gendered workplace bullying in the restructured UK civil service", *Personnel Review,* Cilt: 31, Sayı: 2, 2002, s. 210.
[223] D. Salin, *Workplace Bullying Among Business Professionals: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finland 2003, s. 66.
[224] A. Rutherford ve C. Rissel, "A survey of workplace bullying in a health sector organization", *Australian Health Review*, Cilt: 28, 2004, s. 69.
[225] H. A. Horstein, "Workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing", *Ivey Business Journal,* Cilt: 68, Sayı: 2, (Kasım/Aralık 2003), s. 4.
[226] G. Namie, *2003 Report on Abusive Workplaces,* Workplace Bullying Institute, s. 14.
[227] D. Espelage ve S. Swearer, *Bullying in American Schools: A social-ecological Perspective on Prevention and Intervention*, Erlbaum, Mahwah-NJ 2003, s. 98.

bunun nedeni eski püriten etiği olan "Sıkı çalış ve asla şikayet etme" felsefesinden kaynaklanmaktadır.[228]

İşyerinde çalışan kişi ya da kişiler üzerinde sistemli şekilde baskı yaratarak bunaltma, korkutma, tehdit gibi taktiklerle, işten istifa aşamasına kadar ulaşabilen bu süreç, ülkemizde hem "psikolojik taciz" olarak bilinmemekte hem de mağdurlar psikolojik taciz karşısında büyük oranda sessiz kalmakta ve psikolojik tacizi kabul etmektedirler. İşten çıkarmaların giderek çoğaldığı ekonomik kriz dönemlerinde ve özellikle de ülkemiz koşullarındaki işyerlerinde bu uygulamanın bilinçli bir şekilde artması olasıdır. Karşılaştığı ve çaresiz kaldığı bu olumsuz süreçte kendine güveni kaybettirilen çalışan, her şeyini tükettiği endişesi ile istifa etmek zorunda kalmaktadır. Sonuçta, dünyanın dört bir yanında farklı işyerlerinde görülebilen, çalışanlar üzerinde nasıl uygulandığı konusunda da her hangi bir sınırı bulunmayan bu eylemler, yönetimler için temel bir sorun oluşturmaktadır.

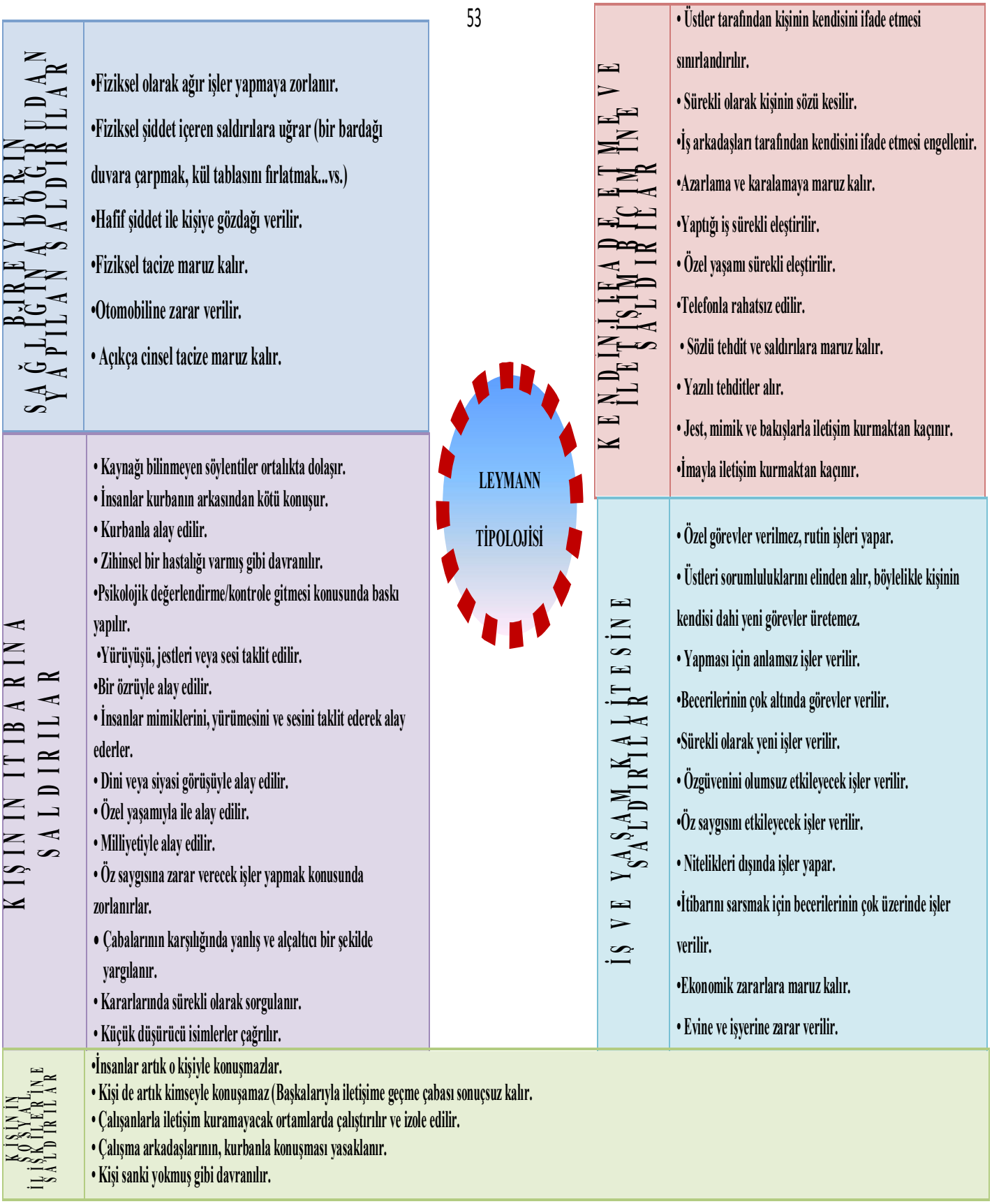
2.3. PSİKOLOJİK TACİZİN BOYUTLARI

Psikolojik tacize ilişkin Leymann tarafından tanımlanan 45 davranış türü, beş farklı boyutta ele alınmakta ve psikolojik taciz mağdurlarının karşılaşabilecekleri olası taciz davranışları, Leymann tipolojisi tanımıyla Şekil 2.2'deki gibi sıralanmaktadır.[229] Şekilde görüldüğü gibi Leymann davranışı; itibara saldırılar, yaşam ve iş kalitesine saldırılar, kendini ifade etme ve iletişim biçimine saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar ve doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar olmak üzere beş değişik şekilde sınıflandırmıştır.[230]

1980'lerde Leymann'ın gözlemlediği 45 davranış, günümüzde uluslararası araştırmacıların çok farklı terimler kullanarak işyerinde psikolojik taciz hakkındaki tanımlamalarının tümünü kapsamaktadır.[231] Aşağıda ifade edilen beş ana boyutun temel bileşeni, hedef alınan kişinin fiziksel ve duygusal sağlığını derinden etkileyerek onu saf dışı bırakmaktır. Psikolojik taciz sonucu ortaya çıkan olumsuzluklardan kurtulmanın çaresi ise önlem, erken teşhis, uyarı ve zamanında harekete geçmektir. İşyerinde psikolojik taciz olgusunun uluslararası anlamda kabul edilmiş bilimsel bir terminolojisiolmadığından Leymann'ın davranışlar tipolojisi de, yazında araştırmacıların tanımları arasında arabuluculuk görevi yapmaktadır.[232]

---

[228] S. Prentice, *From Playground to Boardroom-Bullies are Like a Cancer,* 2005, Erişim tarihi: 14 Nisan 2008, http://www.adultbully.com, s. 25.
[229] Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., s. 102.
[230] Einarsen, Agm, s. 379.
[231] D.Zapf, C.Knorz ve M. Kulla, On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment, and health outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 5, Sayı: 2, 1996, s. 217.
[232] M. Guerrero, "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,* Cilt: 27 Sayı: 2, 2004, s. 477.



Şekil 2.1. Leymann'in Tipolojisi
Kaynak: H. Leymann, *Mobbing*, Rowolt, Reinbeck 1993, s. 24

2.4. PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞININ GÖRÜLME SIKLIĞI

İşyerlerinde görülen İngilizce'deki karşılığıyla "The Silent Epidemic"[233] ve Türkçe'ye "Sessiz ve Salgın Hastalık" olarak çevirebileceğimiz psikolojik tacizi ve bu hatalı davranışın görülme sıklığını ortaya koyan geçtiğimiz son 30 yıl içerisinde dünya genelinde çok sayıda araştırma yayınlanmış ve bu alanda yapılan çalışmaların artması da "sessizliğin bozulması"[234] olarak adlandırılmıştır. Psikolojik tacizin görülme sıklığının da akademik ortamlarda ve kültürel tartışmalarda "buzdağının asıl önemli parçası suyun altında, önemsiz tarafı üstündedir, görünen kısmın görünmeyenden daha az olduğu" söylemine benzetilmektedir.[235]

Avustralya'da sağlık kuruluşunda yapılan bir çalışmada 311 katılımcıdan % 50'sinin 12 aylık süre zarfında psikolojik taciz davranışına maruz kalmış ve bu katılımcıların % 36'sı ise vakalar aleyhine resmi yollara başvurmuşlardır.[236] Yeni Zelanda'da 40 hemşirelik öğrencisi üzerine yapılan benzer bir çalışmada ise, katılımcıların % 90'ı bu örgütsel problemle ilgili davranış biçimlerinden haber olarak işyerinde psikolojik taciz yaşadıklarını bildirmişlerdir.[237] Kuzey Afrika'da yapılan bir çalışma da ise çalışanların çok büyük bir kısmının (% 78), kariyerlerinde en az bir defa psikolojik taciz davranışlarına hedef olduklarını göstermiştir.[238] Uluslararası araştırmalar, çalışma yaşamlarının bir döneminde çalışanların % 25-50 arasındaki bölümünün psikolojik taciz davranışıyla karşılaştığını göstermektedir. Bu düzey bazı mesleklerde % 95'e kadar ulaşmaktadır.[239] Çalışanların psikolojik taciz davranışı ile ilişkili faktörleri belirleyebilmek amacıyla yapılan bir çalışmada, son 30 gün içerisinde çalışanların % 19'unun zorba ve kurban olarak bu tür bir olayda yer almadıklarını; % 81'inin bu süre içerisinde en az bir kez ve % 7'sinin de sık sık bu tür olaylarla karşılaştıklarını göstermektedir.[240] İngiltere'de işyeri zorbalığı konusunda şimdiye kadar yapılan araştırmaların en geniş kapsamlılarından olan bir çalışmada çalışanların % 10'u "kimi zaman" ya da "daha sık"

---

[233] G. Namie ve R. Namie, "Workplace bullying: The silent epidemic", *Employee Rights Quarterly,* Cilt: 1, Sayı: 2, 2000, s. 7.
[234] J. Blasé, "The phenomenology of principal mistreatment: Teachers' perspectives", *Journal of Educational Administration,* Cilt: 41, Sayı: 4, 2003, s. 402.
[235] S. Cusack, "Workplace bullying: Icebergs in sight, soundings needed", *Lancet,* Cilt: 356, Sayı: 9248, (23 Aralık 2000), s. 2118.
[236] Rutherford ve Rissel, Agm., s. 68.
[237] B. Foster, B. Mackie ve N. Barnett, "Bullying in the health sector: A study of bullying of nursing students", *New Zealand Journal of Employment Relations,* Cilt: 29, Sayı: 2, (Haziran 2004), s. 78.
[238] Denise Salin, "Bullying And Organisational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments" *International Journal of Management and Decision Making,* Cilt: 4, Sayı: 1, 2003, s. 39.
[239] Mary Thomas, "Bullying Among Support Staff in a Higher Education Institution," *Health Education,* Cilt: 105, Sayı: 4, 2005, s. 277.
[240] K. Bosworth ve Dorothy L Espelage, "Factors Associated With Bullying Behavior in Middle School Student", *The Journal of Early Adolescence*, Cilt: 19, Sayı: 3, 1999, s. 354.

psikolojik tacize uğradığını belirtirken; % 4'de "haftada en az bir kez" psikolojik taciz kurbanı olduklarını bildirmişlerdir.[241] İskoçya'da, çalışanların psikolojik taciz ile ilgili deneyimlerini belirlemeye yönelik bir çalışma yapılmıştır.[242] Örneklemi oluşturan toplam 942 çalışandan % 50'si işyerinde en az "bir" ya da "iki kez" diğer bir çalışana karşı psikolojik tacizde bulunduğu ya da psikolojik taciz kurbanı olduğunu, % 44'ü de bu tür bir deneyime sahip olduğunu ifade ederken; 1/3'ünden az bir bölümü de (% 32'si) herhangi bir olayda kurban olmadığı gibi, diğer bir çalışana karşı da psikolojik tacizde bulunmadığını belirtmiştir.

İskandinav ülkelerinde, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa'da yapılan çalışmalar, psikolojik taciz davranışlarının sıra dışı bir olgu olmadığını ve diğer taciz türlerinden üç kat daha fazla rastlandığını göstermiştir. [243] 1996 yılında Avrupa Birliğinin 15 üye ülkesinde gerçekleştirilen 15.800 görüşmenin sonuçlarına göre, bir önceki yıl içinde çalışanların % 4'ü (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete, % 2'si (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve % 8'i (12 milyon çalışan) psikolojik tacize maruz kalmıştır.[244] İsveç'te yapılan istatistiksel bir araştırmanın bulgularına göre ise, bir yıl içinde gerçekleşen intiharların % 10-15'inin nedeni psikolojik tacizdir. İsveç ve Almanya'da yüzbinlerce psikolojik taciz mağdurunun erken emekli oldukları veya psikiyatri kliniklerinde yatarak tedavi edildikleri kayıtlarda yer almaktadır. İtalya'da 1 milyondan fazla çalışanın psikolojik taciz kurbanı olduğu; 5-6 milyon kişinin ise, yaşanan bir psikolojik taciz olgusunu iş arkadaşı veya aile bireyi olarak izledikleri bildirilmektedir.[245]

Avrupa Birliğine üye ülkelerde gerçekleştirilen kapsamlı bir diğer araştırmanın bulguları ise, en az 12 milyon kişinin psikolojik tacize maruz kaldığı doğrultusundadır. Bu rakam, çalışan nüfusun yüzde sekizini ifade etmektedir. Çalışan nüfusa göre, psikolojik tacize uğrayanların oranı, İngiltere'de yüzde 16, İsveç'te yüzde 10, Fransa ve Finlandiya'da yüzde 9, İrlanda ve Almanya'da yüzde 8, İspanya, Belçika ve Yunanistan'da yüzde 5, İtalya'da ise yüzde 4 olarak bildirilmektedir.[246]

Japonya'da da psikolojik taciz davranışları ciddi bir sorundur ve psikolojik taciz davranışlarıyla ilgili sadece 2001 yılında 23 bin dava bildirilmiştir.[247] Japonya'da bildirilen

---

[241] G. Salmon ve A. James ve D.M. Smith, "Bullying in Schools: Self Reported Anxiety, Depression and Self Esteem in Secondary School Children", *British Medical Journal*, Cilt: 317, Sayı: 7163, 1998, s. 924.
[242] Mellor, Agm., s. 3.
[243] Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility*, s. 3.
[244] K. Westhues, "Ten Choices in the Study of Workplace Mobbing or Bullying" [Bildiri], *İşyeri Zorbalığı Üzerine Düzenlenen 5. Uluslararası Konferans*, (15-17 Haziran 2006), Trinity College, Dublin, s. 254.
[245] K. Halbur, "Bullying in the Academic Workplace", *Academic Leader,* Cilt: 21, Sayı: 11, (Kasım 2005), s. 5.
[246] Pınar Tınaz, "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Cilt: 3 Sayı: 10, 2006, s. 14.
[247] C. Maekoya ve J.P.J. Dussich, "Variables which may contribute to bullying behaviours" [Bildiri], *XI. International Symposium on Victomology*, 2003, Stellenbosch, Güney Afrika.

vakaların başında, tehdit, korkutma, alay etme, sosyal gruptan dışlamak gibi psikolojik taciz davranışları yer almaktadır.[248] Türkiye'de yapılan bir çalışmada, en çok bildirilen psikolojik taciz davranışı olarak kişiyi gücünden fazla çalıştırmak, istikrarsız davranış, profesyonel ve kişisel tehdit etmek, kişiyi bulunduğu ortamdan izole etmek olduğu görülmüştür.[249]

Psikolojik taciz olgusu gizli kalmış, ortaya çıkarılmaya cesaret edilmemiş bir konu olduğundan, Türkiye'de bu alanda çok kısıtlı verilere ulaşılabilmektedir. Türkiye'de Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası'nın asistan, pratisyen, uzman doktor, ebe ve hemşirelerin yer aldığı toplam 1771 kadın sağlık çalışanı üzerinde yaptığı anket, sağlık kurumlarında çalışan kadınların psikolojik tacizden yoğun olarak şikayetçi olduklarını ortaya koymaktadır. Kadınların % 40.6'sı örgütte saldırıya uğradığını belirtirken, bu saldırı türlerini tehdit, psikolojik taciz, ekonomik baskı, hakaret, sözlü taciz, fiziksel şiddet ve fiziksel taciz olarak sıralamışlardır. Kadınların % 51'i tehdit, psikolojik taciz ve ekonomik baskıdan şikayet ederken, % 6.8'i fiziksel şiddete, % 3.7'si cinsel tacize uğradığını söylemiştir. Eğitim hastanelerinde çalışan kadınların % 43.9'u, devlet hastanelerinde çalışanların % 43.3'ü, ihtisas hastanesinde çalışanların % 38.7'si, sağlık ocağında çalışan kadınların % 28.2'si, örgütte psikolojik taciz gördüğünü belirtmiştir.[250]

İşyerlerinde psikolojik tacizde hatalı davranışın görülme sıklığına ilişkin araştırma sonuçları ve ülke oranları arasındaki bu büyük farklılık; araştırmacıların psikolojik taciz kavramını tanımlamada ortak bir noktada buluşamamalarından ya da çalışmaların çoğunluğunun kişisel raporlardan oluşuyor olmasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir.[251] Psikolojik tacizin görülme sıklığı ile ilgili olarak birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen; mevcut yöntemlerin psikolojik tacizi değerlendirmede bazı sınırlılıklarının bulunduğunu da göz ardı etmemek gerekmektedir. Psikolojik taciz konusunu ele alan çalışmaların birçoğu genellikle uç noktalara odaklanmakta ve düşük düzeylerde psikolojik taciz davranışı sergileyen çalışanları dışlamaktadırlar. Psikolojik taciz ile ilgili bilgi toplanması sırasında kendini anlatma yönteminin kullanılması da diğer bir sınırlılık türü olarak araştırmacıların karşına çıkmaktadır. Araştırmalar sırasında bu tür bir yaklaşımın benimsenmesi neticesinde de, başkalarına yönelik davranışlarının psikolojik taciz olarak nitelendirilmesinden rahatsızlık duyan çalışanları, güvenirliği olmayan benlik ifadeleri oluşturmaya sevk ettiği söylenebilir.

---

[248] E.Andreou, Bully\victim problems and their association with psychological constructs in 8- to 12-years-old Greek schoolchildren", *Aggressive Behavior*, (18 Haziran 2000), Cilt: 26, Sayı: 1, s. 53.
[249] A. Baltaş ve Z. Baltaş, *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi, İstanbul 1998, s. 84.
[250] Çiğdem Kırel, "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt: 7, No: 2, 2007, s. 330.
[251] L.D. Hanish ve N.G. Guerra, "Children who get victimized at school: What is known? What can be done?", *Professional School Counseling*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2000, s. 117.

2.5. PSİKOLOJİK TACİZİN ORTAYA ÇIKMASINA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Psikolojik tacizin nedenlerini ortaya koymada son dönemde yapılan araştırmalar zorbaların özellikleri, kurbanların özellikleri ve iş ortamından kaynaklanan nedenler olmak üzere üç boyutlu bir çerçeve önermektedirler.

2.5.1. Psikolojik Taciz Yapan Zorbalar

İşyerinde, sadece insanlara saldırıp, onları küçümsemek, eleştirmek ve onların canını okumaktan başka amaçları olmayan ve çalıştıkları işlerde güçlü olumsuz etkiye sahip zorbalar vardır.[252] Alışılagelmiş bir zorba, "aralarında güç anlamında farklılık olan, zaman içinde süreklilik arz eden ve zarar ya da sıkıntı vermeyi amaçlayan saldırgan davranış sergileyen kişidir".[253] Aynı zamanda bu zorbalar, istediklerini astlarına ve çalışma arkadaşlarına zorlamayla yaptırmaya çalışan kimselerdir.[254] Bu tür zorbalara; çalışma arkadaşı, ast veya yönetici olarak nerdeyse her yerde rastlamak mümkündür.[255] Zorbaların en genel amacı; kişiler üzerinde güç, kontrol ve hakimiyet kazanmaktır.

Psikolojik taciz, algılanması zor olabilecek çok kurnazca şekillere bürünebilmektedir. Çoğu psikolojik taciz davranışının altında kişisel gücün suiistimal edilmesi, başkalarına göz dağı verme ve onlar üzerinde baskı kurma arzusu yatmaktadır.[256] Zorbalar genelde zeki ve çıkarcı kimseler olmakla birlikte çoğuda, karşısındaki kişiyi nasıl etkileyeceğini, nasıl ikna edeceğini bilmemekte, bu yüzden kişisel olarak gözdağı vermeye çalışmaktadır. Araştırmalar; çoğu zorbanın yetersizliklerini gizlemeye çalıştıklarını göstermektedir.[257]

I.Brown; işyerinde psikolojik taciz yapan zorbaları kurnaz, çıkarcı, kurbanların üzerine suç atma ve onları lekeleme becerisine sahip kişiler olarak tanımlamaktadır.[258] Psikolojik tacizi yapan zorbalar hakkındaki bulgular onların kıskançlık ve yetersizliklerinden dolayı duydukları rahatsızlık ve çocukluk travmalarını dışa vurduklarını göstermektedir.[259] Zorbanın davranışları,

---

[252] Prentice, Age., s. 1.
[253] American Psychological Association, *Bullying*, 2005, Erişim tarihi: 8 Temuz 2009, http://www.apa.org/ppo/issues/bullying.html.
[254] W. Davidson ve J. Dougherty, *Most Likely to Succeed at Work*, St.Martin's Press, New York 2003, s. 28.
[255] Namie ve Namie, *The Bully at Work,* s. 52.
[256] C. Rayner, H. Hoel ve C. Cooper, *Workplace Bullying: What we Know, Who is to Blame, and What Can we do?* Taylor & Francis, London 2002, s. 70.
[257] Namie ve Namie, *The Bully at Work*, s. 82.
[258] I. Brown, "Bullies rattled", *Community Practitioner*, Cilt: 77, Sayı: 7, 2004, s. 274.
[259] M.Sweet, "Beating Bullying", *Australian Nursing Journal,* Cilt:12, Sayı: 9, (1 Nisan 2005), s. 19.

çeşitli kişilik bozukluklarıyla nitelendirilmekte ve bu özelliklerin zorbaların çocukluk dönemlerinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir.[260]

Zorbalar genelde herkese karşı kötü davranış sergilemezler. Zorbanın ne kadar yetersiz olduğu, zorbanın özsaygı düzeyi, zorbanın işteki konumu, kurbanın direnç durumu ve kurbanın kişiliği kurban seçimini etkileyen faktörlerdendir. [261] Çoğu zorba, duygusal zeka becerilerinden yoksun oldukları gibi karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma davranışında da başarısızdırlar; bu yüzden genellikle zeki, yaptıklarında etkin ve başarılı, yüksek duygusal zeka sahibi ve işbirliği yeteneği yüksek insanları kendilerine hedef olarak seçmektedirler.[262]

Psikolojik taciz yapan zorbalar, çalışma arkadaşlarıyla etkili bir iletişim kurabilmek ve sürdürebilmek için gerekli olan temel sosyal becerilerden yoksundurlar. İngiltere'de yapılan araştırmalar, bu çalışanların sosyal beceri yoksunluğundan dolayı sosyal ilişkilerinde baskınlığı ve gücü sürdürebilecekleri yöntemleri kasıtlı olarak seçtiklerini göstermektedir. Olweus ise, psikolojik taciz davranışına sık sık başvuran çalışanların kendilerini güçlü hissetme, olayları ve diğer insanları kontrol etme gereksinimi duyduklarını; davranışlarının karşısındakiler tarafından kabul edilemez olduğunu biliyor olmalarına rağmen, yine de normal bir davranış olarak gördüklerini belirtmektedir.[263]

Zorbalar olayları kontrol etme gereksinimi duyarlar; olaylar ters gitmeye başlayınca da kendileri dışında herkeste kabahat bulurlar. Zorbalar, kendilerini haklı gösterebilmek için kimi zamanda kurban rolüne bürünürler ve insanlara karşı duygu sömürüsü yaparak onları yönlendirmeye çalışırlar. Zorbaların, saplantılı ve narsistik davranışları; onların bencil davranışlarında ve ne pahasına olursa olsun gereksinimlerinin karşılanması arzularında yatmaktadır. Zapf ve Einarsen psikolojik tacizin yapana bağlı üç temel sebebi olduğunu ileri sürmüşlerdir:[264]

- Tehdit edilmiş öz saygı,
- Sosyal yetenek eksikliği,
- Mikropolitik davranış.

---

[260] M. Vartia-Väänänen, *Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Helsinki Üniversitesi, Finlandiya 2003, s. 63.
[261] Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility,* s. 3.
[262] Goleman, *Emotional Intelligence*, s. 66.
[263] J. Kitt, "Workplace bullying: An overview", *The Mandate Trade Union News*, (12 Mayıs 2004), s. 10.
[264] D. Zapf ve C. Gross, "Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extention", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 10, Sayı: 4, 2001, s. 501.

Leymann ise insanların psikolojik tacize başvurmalarını dört temel nedene bağlamaktadır:[265]

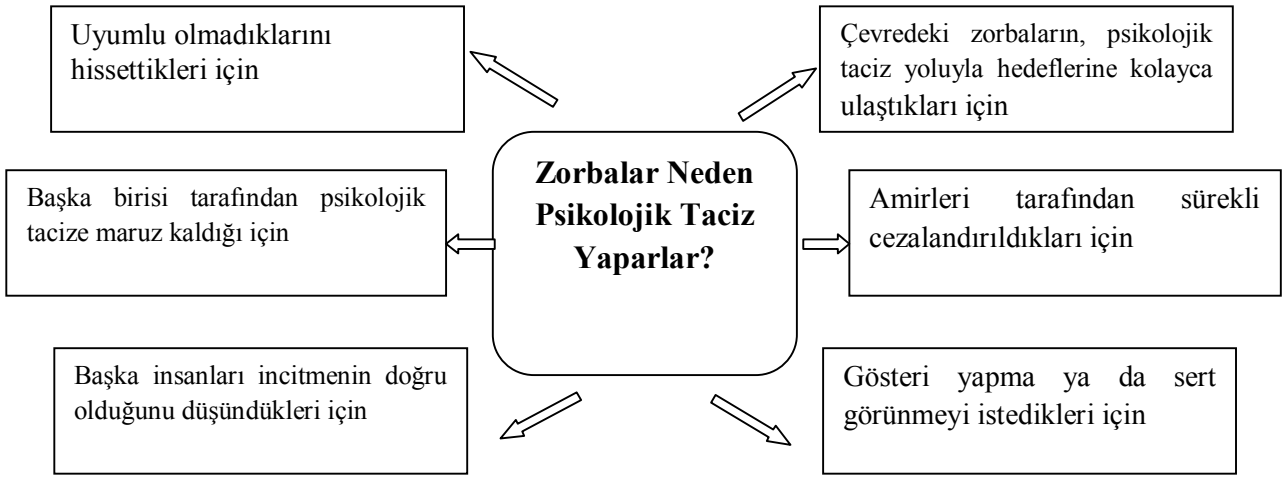
- Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak,
- Düşmanlık etmekten haz almak,
- Can sıkıntısı içerisinde zevk arayışı,
- Önyargılarını sağlamlaştırmak.

İşletmelerde aşağıdakiler gibi daha başka nedenlerden ötürü de psikolojik taciz davranışları görülebilmektedir.[266]

- Kaynakların paylaşılması, payların arttırılması,
- İş tanımlarında ve yönetsel alanda belirsizlik,
- İletişim noksanlıkları,
- Algılama farklılıkları,
- Statü farklılıkları,
- Aşırı rekabetçi bir ortam,
- Aşırı sonuçlara yönelme,
- Aşırı yenilikçilik,
- Fırsatları değerlendirmek isteyen makyavelci tipler,
- İnsanı önemli bir kaynak olarak kabul etmeme vs...

Zorbaların neden psikolojik taciz davranışında bulunduklarına ilişkin diğer nedenlerden bazıları şekil 2.2'de verilmiştir.

[265] Davenport, Schwartz ve Elliott, *Mobbing,* s. 101.
[266] M. Valle, "A preliminary model of abusive behavior in organizations", *Southern Business Review,* Cilt: 30, Sayı: 2, 2005, s. 27.



Şekil 2.2. Zorbalar Neden Psikolojik Tacizde Bulunurlar?

Kaynak: European Community European Social Fund, Agm., s.14.

Namie'ye göre psikolojik tacizi yapan zorbaların % 71'i kurbanlarından daha kıdemlidir.[267] Vandererckhove ve Commers; bu görüşü destekler biçimde üst-ast tacizinin bulunduğu ortamların etkin olmayan ve uygun olmayan yöneticilik özelliklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir.[268] Salin; yönetici ve ast arasında güç dengesizliğinin bulunması, kurbanların kendilerini psikolojik tacize karşı korumalarını zorlaştırdığını ileri sürmüştür.[269] Çoğu insan, işyerinde psikolojik tacize tamamen kötü niyetli zorbaların sebep olduğunu düşünselerde, psikolojik araştırmalar psikolojik tacizin kurbanın kişiliğiyle de büyük ölçüde ilişkisi olduğunu göstermektedir. Persaud, kurbanın rastgele seçilmediğine inanmakta ve işyerinde kimin zarar göreceğini tahmin etmenin de güç olmadığını bildirmektedir.[270]

Lynch, psikolojik tacizin en genel sebebinin, kurbanların kendilerini güvende hissetmemeleri ve kurbanın zorbalardan daha yetenekli olmasından kaynaklandığı belirtmektedir. Bunun dışında Lynch yöneticisi tarafından psikolojik tacize maruz kalan zorbanın da bunu alt kademelere zincirin bir halkası olarak aksettirdiği bildirmiştir.[271] Zorbaların temel özelliklerinden biri kendilerindeki yanlışlığı görme becerisinden yoksun olmalarıdır. Herkes psikolojik tacize maruz kalabilir, ama yetkin ve kendine güvenen insanlar; bu tür davranışlara daha çok hedef olmaktadırlar.

---

[267] Namie, *2003 Report on Abusive Workplaces,* s. 16.
[268] W.Vandekerckhove ve R. M. S. Commers, "Downward workplace mobbing: A sign of the times", *Journal of Business Ethics,* Cilt: 45, 2003, s. 46.
[269] D.Salin, Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment", *Human Relations,* Cilt: 56, Sayı:10, 2003, s. 1215.
[270] R. Persaud, "How to beat the office bully". *Associated News Media*, (17 Şubat 2008), s. 2.
[271] P. Natinsky ve J. Lynch, "Workplace bullying is legal: Does that mean you should be tolerant?", *Association of Professional Office Managers*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2005, s. 38.

150 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada katılımcıların % 65'i işlerine son verme yetkisi ve gücü olan yöneticileri tarafından psikolojik tacize maruz kaldıklarını ve işini kaybetme korkusu olan kurbanların da içinde bulundukları bu durum karşısında kendilerini oldukça savunmasız hissettikleri sonucuna varılmıştır.[272] Glendinning, işyerinde psikolojik tacize maruz kalan kurbanların işlerini kaybedecekleri korkusu ile iş yaşamlarındaki olumsuzlukları gizlemeye çalışarak hiçbirşey olmamış gibi davranma eğiliminde olduklarını ve düşmanca eylemlere sessiz kaldıkları bildirmiş ve bu durumu gizleme çabasının ise bir taraftan kişiyi daha fazla strese soktuğunu, diğer taraftan ise zorbaların güçlerini artırmalarına neden olduğunu bildirerek yukarıdaki görüşü desteklemiştir.[273] Zorbaların saldırganca davranmalarının ve zor kullanmalarının altında yatan neden aşırı saygı ve ilgi beklentisidir. İşyerindeki zorbalar, çalışma arkadaşlarının masum hareketlerini, düşmanca ve tehdit edici olarak algılayıp, gözdağı verirler veya fiziksel bir şekilde intikam almaya çalışırlar.

2.5.1.1. Zorbanın Kişilik Özellikleri

Zorbaların kişisel gereksinimleri için psikolojik tacizde bulunmaları, kurban tarafından bildirilmedikçe, tam olarak anlaşılamamaktadır.[274] Washington'daki Taciz ve Travma Enstitüsü, psikolojik taciz davranışlarının zorbanın kendini güvende hissetmeme veya diğer çalışanları kıskanmasından kaynaklandığını bildirmiştir.[275] Zorbalar genelde pasif saldırganlık gösterirler ve nadiren girişken davranış sergilerler. Agresif iletişim teorisine göre, girişkenlik; yapıcı ve yararlı bir kişilik özelliğidir. Kişinin sahip olduğu bu özellik, diğerlerinde olumlu hisler uyandırırken, kişisel hedeflerin başarılmasında etkin rol oynamaktadır.[276] Bazen de mükemmel bir yönetim arayışı içindeki örgütlerin yöneticileri, mevcut sorunları yokmuş gibi gösterme eğilimine girerek çatışmaları ortaya çıkarmaktan ve çatışmaları çözmekten özellikle kaçınmaktadırlar. Bu nedenle psikolojik taciz eylemlerinin anlaşılması ve ortaya çıkarılması bu anlayıştaki örgütlerde çok zordur. Yukarıdakilerden anlaşılabileceği gibi işyeri zorbalarının; kendilerinde olmasını arzuladıkları kişilik özelliklerine ve karakterlerine sahip kişileri kendilerine tehdit olarak algılayan, vizyon sahibi olmayan, inisiyatif alamayan bencil, takıntılı, yetersiz, güvensiz ve duyarsız oldukları, sağlıklı ve açık biçimde iletişim kurmada da oldukça başarısız kişilerdir.

---

[272] N. Djurkovic, D. McCormack ve G. Casimir, "The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: A test of the psychosomatic and disability hypothesis", *International Journal of Organization Theory and Behavior,* Cilt: 7, Sayı: 4, (Kış 2004), s. 477.
[273] P. M. Glendinning, "Workplace bullying: Curing the cancer of the American workplace", *Public Personnel Management,* Cilt: 30, Sayı: 3, (22 Eylül 2001), s. 273.
[274] Needham, Age., s. 103.
[275] S. Schachter, "Mind your manners at the office, in school", *The Gazette* Montreal Que, (28 Nisan 2004), s. 4.
[276] D. Infante, A. Rancer ve D. Womack, *Building Communication Theory*, Waveland Press, IL 2003, s. 147.

Psikolojik taciz davranışında bulunan zorbaların genel kişilik özellikleri tablo 2.2'de verilmiştir.

Tablo 2.2. Psikolojik Tacizde Bulunan Zorbaların Kişilik Özellikleri

1.Çoğunlukla fiziksel olarak güçlü ve saldırgandırlar.
2.Kolaylıkla şiddete başvururlar.
3.Zayıf iletişim becerilerine sahiptirler.
4.Evde az zaman geçirirler ve aile içi olumlu etkileşimleri düşük düzeydedir.
5. Alaycı ve dalgacıdırlar.
6.Başları otorite ile derde düştüğünde kurtulmayı bilirler.
7.Özellikle erkek zorbalar; kendi toplumsal beklentilerine uygun buldukları baskın ve güçlü erkeklerle kolayca uyum sağlarlar.
8.Nadiren endişeli olmalarına karşın, genelde kaygı düzeyleri düşüktür.
9.Kendilerini sert, başarılı ve becerikli görürler. Güce dayalı benlik algısına sahiptirler.
10.Kendilerine güven düzeyleri yüksek, dışa dönük ve rahattırlar.
11.Başetme becerileri yüksektir, bağımsız hareket edebilirler ve kendilerini tam olarak ifade edebilirler.
12.Sıklıkla yalana başvururlar ve ahlaki değerler açısından olgunlaşmamışlardır.
13.Etkileme arzusuna sahip oldukları için genellikle bozucu ve ayırıcıdırlar.
14.Umursamazdırlar ve dikkat çekebilme istekleri baskındır.
15.Sorumluluğu kabul etmedikleri gibi, empatik anlayıştan da yoksundurlar.
16.Kendi çıkarları için diğer çalışanları kullanırlar.
17.Başkalarına acı çektirmekten hoşlanırlar ve toplumsal olarak da atak olarak tanımlanırlar.
18.Kurbanın cezayı hak ettiğine inanırlar.
19.Genellikle güç ve kontrol sahibi olmak isterler.
20.İşyerinde ve bulundukları ortamlarda kurallara uymazlar.
21.Kurban olarak, kendilerinden güçsüz, kaygı düzeyi yüksek ve farklı kimseleri seçerler.

Kaynak: Besag, Age., s. 19 ve European Community European Social Fund, Age., s. 11'den uyarlanarak alınmıştır.

2.5.1.2. Psikolojik Taciz Uygulayan Zorba Tipleri

Örgütler için ciddi sonuçları olan psikolojik tacizle ilgili yapılan çalışmalar, bu olguyla çok sık karşılaşıldığını ve neredeyse her altı çalışandan birinin, iş yaşamlarında psikolojik tacizin çeşitli türleriyle karşılaştığını göstermiştir.[277] Günümüze varıncaya kadar yapılan çalışmalar psikolojik taciz uygulayan kişilerden çok, bu tacize maruz kalan kişiler üzerine yoğunlaşmış ve psikolojik taciz uygulayan kişiler üzerinde pek araştırma yapılmamıştır. Bunun

[277] T. Massingill, "Conference focuses on harm of workplace bullies", *Contra Costa Times*, (28 Ocak 2002), s. 2.

sebebi psikolojik tacizin yeni bir olgu olması, psikolojik taciz uygulayan kişilerden çok, psikolojik tacize maruz kalanların ön plana çıkmasıdır. Psikolojik tacize maruz kalanların ifadelerine bakılarak ve çeşitli psikologların yardımıyla bu kişilerin nasıl bir kişiliği olduğu, hangi koşulları taşıdığı anlaşılabilmektedir.[278]

Namie ve Namie'ye göre, insanlar kişisel gelişim yoluyla, rekabetçi ve politik iş ortamındaki ipuçlarını öğrenerek ve tesadüfi olarak psikolojik taciz yapan zorbalara dönüşmektedirler.[279] Psikolojik taciz uygulayıcılarını zorbaca davranısları sergilemeye iten nedenlerin farklı olması çok farklı zorba türlerine de rastlamayı münkün kılmaktadır. Psikolojik taciz uygulayan zorbalar farklı kişilik karakterlerine sahiptirler ve genellikle de birkaç kişilik karakterini bir arada taşırlar. Bu kişilerin aniden değişebildikleri ve hiçbir kişilik grubuna da tam anlamıyla oturmadıkları bilinmektedir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkün olabilmektedir. Karşıda ne tür bir zorba olduğunu bilmek hem yöneticilerin hem de kurbanların işlerini kolaylaştıran bir etkendir. Konu ile ilgili yabancı yazında farklı zorba türleri tanımlanmakta ve en sık rastlanan zorba türleri, farklı özellikleriyle aşağıda açıklanmaktadır.

2.5.1.2.1. Sürekli Eleştiren Zorba

Bu tür zorbalar aşırı biçimde olumsuzdurlar, mükemmeliyetçi olmakla birlikte her şeyi eleştirirler, her şeyde bir kusur bulurlar, şikayet ederler, sızlanırlar ve yalan söylerler. Bu tür zorbalar, kişisel noksanlıklarını ve zafiyetlerini, meydan okumayla ve gözdağı vermeyle örtmeye çalışırlar. Bu kötü özelliklerine rağmen, eleştirel zorbalar çalışanları üretime zorlama ve sıkı çalıştırma becerilerinden ötürü üst yöneticiler tarafından sevilirler.[280] Sürekli eleştiren zorba, her zaman kendisinin bir numara olmasını isteği için, diğer çalışanların işveren üzerindeki güvenini yıkmayı amaçlar. Bu tür zorbaları hedeflerine ulaştıracak çok çeşili taktikleri bulunur.[281]

1. Çevresindekileri sürekli tenkit ederler, lakap takarlar ve aşağılarlar.
2. Kendisi ile ilgili bir durum söz konusu olduğunda, bir şey talep ettiklerinde emir verircesine dik dik bakıp, sinirli biçimde göz temasında bulunurlar ama karşısındaki bir şey istediğinde yüzüne bile bakmazlar.
3. Başkalarının yaptıkları işlerde devamlı kabahat bulur ve onları suçlarlar.

---

[278] Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., s. 101.
[279] Namie ve Namie, *The Bully at Work*, s. 92.
[280] J. MacDonald, *Bully Type 1: Constant Critic,* 2004, Erişim tarihi: 15 Ekim 2008, http://www.bankrate.com/brm/news/advice/bully-critic2.asp?rss=1.
[281] D.G. Peery, S.J. Kusel ve L.C. Perry, "Victims of Peer Aggression", *Developmental Psychology,* Cilt: 24, 1988, s. 811.

4. Hem makul olmayan, yerine getirilmesi zor taleplerde bulunurlar hem de mükemmeliyet ararlar.
5. Kurbana aşırı derece öz güveni olduğunu göstermek, ona korku vermek için vücüt dilini çok iyi kullanırlar.
6. Kurban konuşurken, devamlı müdahale edip, konuşmasına müsaade etmezler.
7. Kendisi ayaktayken, kurbanı oturtur ve kurbanın etrafında kasılarak dolaşıp durur.
8. Kurbanla konuşurken, gelen telefonlara bakar; kurbanla ilgilenmek yerine kasıtlı olarak başka işlerle ilgilenir ve kurbanı karşısında devamlı bekletir.
9. Kurbanın becerilerini ve yapığı işleri sert biçimde eleştirerek, cesaretini kırmak isterler.

2.5.1.2.2. İki Yüzlü Yılan Zorba

Zorba, pasif- saldırgandır. Kurbanla iyi geçinir, ama aslında kötü niyetlidir ve devamlı yeni kötülüklerin pesindedir. Kurbanlarını hiç rahat bırakmazlar. Psikolojik tacizde bulunmaktan büyük zevk duyarlar. Yaptıkları her şey son derece bilinçlidir. Kurbanın ya da diğer çalışma arkadaşların yaptığı olumlu işleri kendi yapmış gibi göstererek başarıyı sahiplenirken, olumsuzluklar karşısında, suçu çok rahat başkalarına atarlar ve masumiyetlerine etrafındakileri inandırmakta da ustadırlar.[282]

Karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Kurbana ceza olarak anlamsız ve gereksiz işleri verip, onun gerçek vazifelerini yerine getirememesi için gereken imkanlardan yoksun bırakmak suretiyle küçük düşürmeye çalışırlar.[283] Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemezler. Kurbanla olan iletişiminden elde ettiği özel bilgileri daha sonra kurban aleyhine çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle paylaşırlar. İnsanlara karşı kurbanın aleyhinde aşağılayıcı, kaba ve düşmanca açıklamalarda bulunurlar. Kurban hakkında lekeleyici, küçük düşürücü özel bir dosya hazırlayarak, kurbanın kariyerini sabote etmek isterler.

Bu tür zorbalar, kişilerle yüz yüze konuşmalarında farklı konuşurlarken, arkalarından bambaşka konuşurlar. Kişilerin arkasından işler çevirirken bile iyiyi oynarlar. Gösterdikleri arkadaşlık ve sevecenlik, yaptıklarının daha sonra ona karşı kullanılmasını engellemek içindir.[284]

---

[282] Glendinning, Agm., s. 274.
[283] S. Mooney ve P. K. Smith, "Bullying And Child Who Stammers", *British Journal of Special Education*, Cilt: 22, Sayı: 1, 1995, s. 26.
[284] Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility*, s. 6; Needham, Age., s. 114.

2.5.1.2.3. Öfkeli, Bağıran Zorba

Çok bencil, başkalarına karşı duyarsız ve küstah olan bu tür zorbalar, çevresindeki kişilere korku ve gözdağı vermek suretiyle kontrol etmek isterler. Fiziksel şiddet meyillidirler. Bağırırlar, hakaret ederler ve "Ben senin üstünüm, emirlerimi dinlemek zorundasın" gibi cümleler kurarak, her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isterler ve sık sık patronun o olduğunu hatırlatırlar. Korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışırlar. Karakterleri geregi duygularını kontrol edemedikleri için hiç sebep yokken etraflarındakilere bağırırlar.[285]

Bencilliklerinden, diğerlerinin ihtiyaçlarını önemsemezler. Sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez bir hale getirirler. Diyalog esnasında sinirlenip kurban üzerine çeşitli nesneleri fırlatıp, onları işlerini kaybetme korkusuyla tehdit edip, gözdağı verirler.[286]

Bu kişiler, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşmaktadırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılayarak hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit etmektedirler.[287]

2.5.1.2.4. Kontrol Hastası (Megaloman) Zorba

Bu tür zorbanın yaşam gayesi karşısındakileri kontrol etmektir. Bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerindendir. Kendilerine güvensizlikleri, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansır. Güç onlar için grup içerisinde korku ve karmaşa çıkarmak anlamındadır.[288] En tahammül edemedikleri şey beklemede kalıp, insanların yaptıklarını seyretmektir. Sadece kendi yaptıklarını ve tarzını doğru olarak kabul edip, bunun dışındaki işleyişi asla kabul etmezler. Verdikleri emirlerle kurbanlarının bulunduğu koşulları kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar. Yapılacak her türlü işte mutlaka kendilerinden izin alınması gerektigini düsünmektedirler. Zorbanın zaman, para, kaynaklar gibi her şeyi kontrol altında tutmak istemesinin nedeni kontrolün ona hareket serbestisi sağlamasıdır. [289]

---

[285] F. Mishna, I. Scarcello, D. Pepler ve J.Wiener, "Teachers' understanding of bullying", *Canadian Journal of Education,* Cilt: 28, Sayı: 4, 2005, s. 721.
[286] Namie ve Namie, *The Bully at Work,* s. 99.
[287] Victoria Couling, "Dealing with bullying & Harassment at workplace" [Bildiri], *Royal College of Nursing Working Well Initiative Seminars*, (Haziran 2005), Londra, s. 8.
[288] Vandekerckhove ve Commers, Agm., s. 44.
[289] N. Crawford, "Conundrums and confusion in organisations: The etymology of the word bully", *International Journal of Manpower*, Cilt: 20, Sayı: 1, 1999, s. 89.

Bu tür zorbaların, hedeflerine ulaşmak için kullandıkları en belirgin taktikler de şunlardır:[290]

1- Kurbanı devamlı bir zaman dilimi içinde takip edip, ona çok kısa sürede yapması için görevler yüklerler ve kurbanın işi yapmada gecikmesi durumunda da hiç beklemeden cezalandırırlar.
2- Kurbanı cezalandırabilmek için kurbanın e-postalarını, telefonlarını ve özel olan her şeyini takip altına alıp, her şeyinden haber olmak için aşırı çaba gösterirler.
3- Kurbana karşı; aniden tüm ilişkilerini keser ya da yorumlanması güç yanıtlarla onun aklını karıştırmak gibi davranışlar sergilerler.
4- Şirket kurallarını hiçe sayıp, sürekli yeni kurallar oluşturarak kurbanın buna koşulsuz itaat etmesini beklerler.

2.5.1.2.5. Kronik Zorba

Kişilik zafiyeti, çocuklukta ve okul yıllarında öğrenilmiş davranış kalıpları, kötü yönetim ve zihinsel rahatsızlıklar insanları kronik zorbalar haline getirir.[291] Kronik zorbalar, diğer zorbalık türlerinden çok daha tehlikelidir. Çocukluk ve okul yıllarında istediklerini hep zorbalıkla elde etmiş ve bunu alışkanlık haline getirmiş kişilerin; bu alışkanlıklarını değiştirmek için artık çok geç kalınmıştır. Bu yüzden, öğrenilmiş olumsuz davranış kalıplarını aynı şekilde işyerinde de devam ettirirler.[292] Gözlerine kestirdikleri her zaman bir kurban vardır. Kronik zorbalar, ister işte olsun, ister işin dışında her yerde ve her zaman insanlara baskı kurmaya çalışırlar. İnsanlar da genellikle, kronik zorbalara karşı korku duyarlar. Başkalarına saldırmak, bu zorba türünün kendini iyi hissetmesine neden olur. Kendilerini karşı tarafa güvenilir olarak sunarlar, ama kurbanlarını kontrol etmek için hakaret ve tehdit dahil ne gerekiyorsa yaparlar. Bu zorbalar, işyerindeki en kötü niyetli insanlardır. İnsanların kariyerlerine zarar verdikleri gibi, onların duygusal yaşamlarını da mahvederler. [293]

Kendini oldukça üstün ve kuvetli olarak gören bu tür zorbalar; kibarlık, utanç ve geri adım atma gibi kavramları bir zayıflık olarak görürler. Kronik zorbalar, sosyal olamadıkları gibi iletişimde kuramazlar ve dolayısıyla diğer insanların düşünceleri hakkında gerçekçi fikir

---

[290] David Wornhamm, "Descriptive investigation of morality and victimization at work", *Journal of Business Ethics*, Cilt: 45, Sayı:1, 2003, s. 35.
[291] A.Hantler, "Children's view of bullying", *Health Education*, Cilt: 94, Sayı: 5, 1994, s. 11.
[292] Brown, Agm., s. 271.
[293] S. Lloyd, *Jerks at Work: How to Deal With People Problems and Problem People*, Barnes & Noble, New York 2006, s. 49.

yürütemezler; bu yüzden karşıdaki kişileri hep düşman olarak görüp ve intikam almaya çalışırlar.[294]

2.5.1.2.6. Fırsat Düşkünü Zorba

İşyerinde en çok görülen zorbalık türüdür. Son derece benmerkezcidirler. Fırsat düşkünü zorbalar, rekabetçi ve politik olan işyerini çok iyi analiz ederler. Onlara göre herşey oyunun bir parçasıdır ve oyunu kurallarına göre oynamayı da çok iyi bilirler. Eğer işyerinde biriyle doğrudan rekabet halindeyseler, rekabet ettiği kişiye zorbalık yaparak galip geleceğini de bilirler. Fırsat düşkünü zorbalar, kronik zorbalardan farklıdır. Fırsatçı zorbalar evdeyken, işi düşünmezler ve rekabetçi yanını bir kenara bırakırlar.[295]

İyi işleyen iletişim ağına sahip olan fırsat düşkünü zorbalar, kendilerine yakın olan insanların ve dostlarının da ceza almasına müsaade etmedikleri gibi onlarda bu zorbaların hata yapmayacaklarını düşünürler. Çevreyi iyi analiz edebilen fırsat düşkünü zorbalar; örgütün eğer zorbaları kötü davranışları nedeniyle cezalandırılacakları gibi bir hisse kapılırlarsa, nerede ve ne zaman duracaklarını çok iyi bilirler. Çok iyi dost ve yardımsever olabilen fırsat düşkünü zorbalar, yaptıklarını hayatta kalma mücadelesi olarak görürler.[296]

2.5.1.2.7. Narsist Zorba

Narsisizm veya özseverlik, kişinin kendisine duyduğu cinsi arzu, kişinin kendisi üzerine aşırı biçimde odaklanması ve korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için, elindeki gücü kullanmaya kendini yetkili gören bir rahatsızlık biçimidir.[297] Narsistik kişilik bozukluğu olan kişiler, başkalarının düşünce ya da isteklerine gereken ilgiyi gösteremeyen, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendilerini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan, başkalarının hakkına saygı göstermeyen ve gerçeklerle bağdaşmasa bile daima kendilerini haklı göstererek ve gerekli emeği vermeden bile kendilerini hedefi haketmiş sayarak en önde, en gözde ve tek olmak isterler.[298] Kendilerini başkalarının yerine koyamaz ve başkalarını anlayamazlar. Sanki her şey sadece kendileri için vardır ve ne olursa olsun her şeyin kendi amaçlarına hizmet etmesi gerekir. Başkalarının fikir ve hareketleri

---

[294] Randall, A.g.e. ,s. 101.
[295] Needham, Age., s. 98.
[296] Margaret H. Vickers, "Bullying as unacknowledged organizational evil: A researcher's story", *Employee Responsibilities and Rights Journal,* Cilt: 13, Sayı: 4, 2001, s. 49.
[297] R. V. Dick, ve U. Wagner, "Stres and strain in teaching: A structural equation approach", *British Journal of Educational Psychology,* Cilt: 71, 2001, s. 249.
[298] A. Luzio–Lockett, "Enhancing Relationships within Organizations an Examination of a Proactive Approach to Bullying at Work", *Journal of Workplace Learning,* Cilt: 7, Sayı: 1, 1995, s. 19.

kendi amaçlarına hizmet ediyorsa vardır, aksi halde bu fikir ve hareketler tahammül edilemez düşüncelerdir.[299]

Narsist zorbalar, çalışma arkadaşlarını, kendinden daha düşük seviyede görürler. Narsistler, kendilerini özel, benzeri olmayan ve kendilerini ancak çok zeki ve üstün nitelikli kişilerin anlayabileceğini düşünürler; sadece bu kişilerle ilişki kurup, dostlarını bu kişilerden seçmeye çalışırlar.[300] Sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusu ve aşırı bir şekilde hissettiği öz güven duygusunu koruyabilmek için sürekli takdir edilmeyi ve kendine hayranlık duyulmasını isterler. Patolojik yalancı olan narsistler becerileri, bilgileri ve başarıları hakkında yalan yanlış bilgiler verirler.[301] Güce ve otoriteye olan düşkünlüklerinden dolayı, doğal olarak kendilerine bu imkanları sunan tıbbi hizmetler, öğretmenlik, dini makamlar, yöneticilik ve siyaset gibi mesleklere yönelirler.[302] Yeterli bir başarı göstermemekle birlikte, diğerlerinin, kendilerini üstün bir birey, değerli bir kişilik olarak kabul etmelerini beklerler. Gücü eline geçiren narsistler kibirli, empatik olmayan ve etik standartları bulunmayan davranışlar sergilerler. Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanırlar. Kurallara ve düzenlemelere riayet etmeyip, insanların gereksinimlerini ve duygularını sömürülmesi gereken bir zafiyet olarak görürler.[303]

2.5.1.2.8. Sanal Zorba

İnsanların yaşamını bir ağ gibi saran bilgisayar ve internet gibi teknolojilerinin aşırı kullanımıyla birlikte ortaya çıkan sanal zorbalık; internet, cep telefonu veya benzeri aygıtlar yardımıyla başkalarını taciz etmek anlamına gelen ciddi bir saldırıdır. Sıklıkla bir grup veya kişi tarafından tekrarlı bir şekilde ve sürekli olarak kendisini kolayca savunamayacak bir kurbana karşı sürdürülen saldırgan kasıtlı hareket veya davranış ile karakterize olan "çevrimdışı zorbalığın" veya "geleneksel zorbalığın" çevrimiçi versiyonu olarak algılanır.[304] Başka bir

---

[299] M. Agervold ve E.G. Mikkelsen, "Relationships between bullying psychosocial work environment and individual stress reactions", *Work and Stress,* Cilt: 18, Sayı: 4, 2004, s. 341.
[300] M. Kivimaki, M. Elovainio ve J. Vahtera, "Workplace bullying and sickness absence in hospital staff", *Occupational and Environmental Medicine,* Cilt: 57, Sayı: 10, 2000, s. 658.
[301] N.Wright, "Leadership, "Bastard Leadership", and Managerialism", *Educational Management and Administration,* Cilt: 29, Sayı: 3, 2001, s. 284.
[302] Valle, Agm., s. 29.
[303] Sam Vaknin, *Malignant Self Love: Narcisism*, Narcissus, Prague 2005, s. 99.
[304] Smith vd., Agm., s. 376.

tanımda ise sanal zorbalık; internet ortamında çevrim içi olarak tehdide, cinsel olarak açık materyallere veya diğer saldırgan davranışlara maruz kalma olarak ifade edilmektedir. [305]

Sanal zorbalar, internet veya diğer dijital iletişim araçlarını kullanarak kurbana kötü içerikli metin ya da görüntü mesajları göndermek suretiyle gözdağı vermeye çalışırlar. Bununla birlikte kurbanın ruhsal, duygusal ve sosyal gelişimi üzerinde olumsuz etkisi olan sanal zorbalığın, daha çok ailevi çatışmalar, fiziksel kötüye kullanım ve/veya cinsel kötüye kullanım yaşayan kişilerde arttığına yönelik delillerde vardır.[306] Yakın tarihli bir araştırma, bir yıllık bir dönemde internet kullanıcılarının % 33'ünün sanal zorbalık yaşadığını ve % 15'ininde cinsel davet aldıklarını bildirmiştir. Başka bir çalışma da ise sanal zorbalığın görülme sıklığının % 23 ile % 72 arasında değiştiği bildirilmiştir.[307] İşyerlerinde dğer psikolojik davranış türleri kadar yaygın olmayan sanal zorbalık, eğer önlem alınmazsa sosyal paylaşım platformlarının yagınlaşmasıyla birlikte daha da sıklıkla görülmesi kaçınılmaz olacaktır.

2.5.1.2.9. Diğer Zorba Tipleri

Nadir olmakla birlikte, yazında aşağıdaki zorba türlerinden de bahsedildiği görülmektedir.

Hayal Kırıklığına Uğramış Zorba

Psikolojik taciz uygulayan zorbanın, çalışma yaşamı dışında kendi özel yaşamında karşılaştığı problemler de, genellikle onda giderilmesi güç bir hayal kırıklığına yol açmakta ve gerçek sınırlarını aşıp, iş ortamına taşınmaktadır. Yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler veya kötü deneyimler, başkalarına boşaltılmaktadır. Bu tür yapıya sahip bireylere göre diğer insanlar, benzer sorunları ve olumsuz duyguları yaşamadıkları için, onun apaçık düşmanlarıdır. Hayal kırıklığına uğramış zorbalar, daima başkalarına karşı haset ve kıskançlık duyguları beslerler.[308]

Madde Bağımlısı Zorba

Bu zorbalar, duygularının kontrolü altında olmadıklarından tehlikeli olabilirler. Uzmanlara göre madde bağımlısı çalışanların % 74'ü, halen bir işte çalışmaktadırlar. Madde

---

[305]J.W. Patchin ve S. Hinduja, "Bullies move beyond the schoolyard: a preliminary look at cyberbullying", *Youth Violence Juvenile Justice*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2006, s. 151.
[306]M.Wells ve K.J. Mitchell, "How do high-risk youth use the internet? Characteristics and implications for prevention", *Child Maltreat*, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008, s. 227.
[307]J. Peter ve P.M. Valkenburg, "Adolescents' exposure to sexually explicit Internet material and sexual preoccupancy: a three-wave panel study", *Media Psychol*, Cilt: 11, 2008, s. 217.
[308] Pınar Tınaz, *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing),* (1.b.), Beta Yayınları, İstanbul 2006, s. 78.

bağımlısı zorbalar, yetersizliklerini saklamaktan çok sahip oldukları kötü alışkanlıklarını gizlemek için psikolojik tacize başvururlar. Gerçek problemi örtbas etmek için her türlü şeyi göze alabilirler.[309]

Tesadüfi Zorba

Bazı çalışanlar, istemeyerek de olsa zorba rolüne bürünebilirler. Bu tür zorbalar, yaptığı davranış ve faaliyetlerin, diğer insanlar üzerindeki etkisinden habersizdir. Tesadüfi zorba, çok sabırsızdır, birine bir işin nasıl yapılacağını öğretirken, işi yapan kişiden alır ve kendisi yapar.[310] Sosyal ilişkilerde başarılı oldukları söylenemez. Ancak, çok ender olmakla birlikte bazı durumlarda, bu tür zorbalar sosyal becerilerini geliştirebilirlerse, zorbalık davranışlarına bir daha başvurmazlar. Eğer zarar gören kişiden tepki alırlarsa, istemeden yaptıkları davranışlar ve sebep oldukları zararlar için özür dilerler.[311]

2.5.2. Psikolojik Tacize Maruz Kalan Kurbanlar

Psikolojik taciz; cinsiyet, dil, din, ırk ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm iş yerlerinde gerçekleşmesi mümkün olabilen bir olgudur. Bu yüzden psikolojik tacize maruz kalma veya diğer bir deyişle kurban olma riski, herkes için geçerlidir. Psikolojik taciz, farklı kurumlarda farklı şekilde gelişse de, genelde süreç içerisinde takip edilen yol aynıdır.

Psikolojik tacize maruz kalan kişilerin hangi psikolojiye sahip oldukları ve ne gibi durumlarda psikolojik tacize maruz kaldıkları hususunda henüz yeterince araştırma yapılamamıştır. Rutherford ve Rissel; Avustralya da bir sağlık kuruluşunda 311 gönüllü ile yaptığı bir çalışmada kurbanların cinsiyet, ırk, yaş ve yönetimsel sorumlulukları arasında önemli farklılıklar olmadığını iddia etmişlerdir.[312] Montgomery vd.'nin yaptıkları bir çalışmada, kurbanların ırk ve etnik yapılarının doğrudan bir sonucu olarak psikolojik tacize çeşitli derecelerde maruz kaldıkları yönünde bulguları ise Rutherford ve Rissel' in bulgularının aksi yöndedir.[313]

---

[309] K. Seward ve S. Faby, "Tackling workplace bullies", *Occupational Health,* Cilt: 55, Sayı: 5, 2003, s. 17.
[310] D. Eden, "Who Controls the Teachers? Overt and Covert Control in Schools", *Educational Management and Administration*, Cilt: 29, Sayı: 1, 2001, s. 101.
[311] Needham, Age., s. 81.
[312] Rutherford ve Rissel, Agm., s. 66.
[313] K. Montgomery, K. Kane ve C. M. Vance, "Accounting for differences in norms of respect: A study of assessments of incivility through the lenses of race and gender", *Group and Organization Management,* Cilt: 29, Sayı: 2, 2004, s. 258.

Psikolojik tacize maruz kalan kişilerle yapılan görüşmeler ışığında kurbanların belli başlı önemli ortak özellikler saptanmıştır:[314] İşbirliği yapma arzuları ve zıtlaşmayan kişilik tarzları. Psikolojik tacize maruz kalan çalışanlar üstün özelliklere sahip, yetenekli, başarı yönelimli, yaratıcı, dürüst, güvenilir, duygusal zekaları yüksek,[315] kendilerini işine adamış kişilerdir. [316]. Tablo 2.3'de psikolojik taciz mağduru kurbanların kişilik özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 2.3. Psikolojik Tacizden Mağdur Olan Kurbanların Kişilik Özellikleri

1. Fiziksel olarak zorbalar kadar güçlü değillerdir.
2. Utangaçtırlar, çatışmayı çözmek için şiddete başvurmazlar.
3. Ev yaşamından hoşlanırlar ve aileleri ile yakın ilişki içindedirler.
4. Aşırı koruyucu bir aile ortamından gelmektedirler.
5. Kültürel alt yapıları zorbalardan farklıdır.
6. Bazı yönlerden açık bir biçimde diğer çalışanlardan farklı özelliklere sahiptirler.
7. Herkesin sahip olamayacağı farklı aksesuarlara sahiptirler.
8. Misillemeyi teşvik edici zorbaca davranışlar sergilerler.
9. Çekingen, içedönük, endişeli, pasif ve eli sıkıdırlar.
10. Başkalarına az ilgi gösterirler ve iletişim becerileri zayıftır.
11. Obsesif davranışlar gösterirler ve sosyal olarak da duyarsızlardır.
12. Etkili olamama, uyum güçlüğü ve depresyon türü kaygıları vardır.
13. Kolay boyun eğerler, uyma istekleri ve yetenekleri zayıftır ve ayrıca sosyal becerileri de yeterli değildir.
14. Özsaygı düzeyleri ortalamanın altındadır ve yoğun olarak aşağılık duygusu yaşarlar.
15. Zihinsel yetenek ve cazibe olarak kendilerini yeterli bulmazlar. Kendilerini soğuk ve eleştirici bulurlar.
16. Bazı problemlerle tek başlarına baş edemeyeceklerine inanırlar, kendilerini çaresiz hissederler ve arkadaşlarından yardım isteyemezler.

Kaynak: Besag, Age., ss. 18-23 ve European Community European Social Fund, Age., s. 11'den uyarlanarak alınmıştır.

Kişiler, kim olduklarından bağımsız biçimde kurbanlaştırılabilirler ve tablo 2.3'de sıralanan kişilik özelliklerine sahip olmasalar bile psikolojik tacize maruz kalabilirler. Araştırma bulguları, belirtilen bu faktörlerin herhangi bir çalışanın zorbalığa maruz kalabilme olasılığını artırdığını göstermektedir.[317] Arpacıoğlu 'na göre ise, kurbanlarda şu ortak özellikler bulunmaktadır:[318]

[314] Namie ve Namie, *The Bully at Work,* s. 24.
[315] Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., s. 69.
[316] Field, Age., s. 57.
[317] Besag, Age., s. 23.
[318] Gülcan Arpacıoğlu, *İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz*, 2006, Erişim tarihi: 1.3.2008, www.insankaynaklari.com/makaleler.

- İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
- İlişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
- Dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık,
- Bağımsız ve yaratıcı,
- Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip,
- Duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan, idealist,
- Kendini sürekli geliştiren, başarılı, azimli, zeki,
- İşyerinin menfaatini ve ismini öne alan, kendi başarısından söz etmeye gerek duymayan,
- Bilgisini cömertçe paylaşan,
- Yüksek bir "onur" duygusu taşıyan,
- Haksızlığa dayanamayan, ama kendi haklarını ararken sessiz kalan,
- Mükemmelci olduğu için, her konuda önce kendisini sorumlu tutan,
- Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen,
- "Hayır" demekte zorlanan,
- Öfkesini ifade etmek yerine içine atan,
- Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen,
- Kendi değerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini düşünen çalışan, çoğunlukla zorbanın koltuğunu tehdit etmekte, yetersizliklerini ortaya çıkarmakta ve sistemi sorgulamaktadır.

McLean'a göre de, işyerinde psikolojik taciz kurbanı olmak bir tesadüftür ve kurban olmada üç temel faktör söz konusudur.[319]

(1) **Dışlanma;** içedönük, utangaç ve isteklerini bastıran bireyler dışlanmaya daha yatkındırlar.

(2) **Farklı olma;** farklı kültürel alt yapıdan gelme ve özelliklede düşük ya da yüksek zeka düzeyine sahip olma gibi değişkenleri kapsamaktadır.

(3) **Kırılgan hedefler;** zorbalar genellikle kışkırtıcı olmaya yatkın kişileri hedef olarak seçerler.

[319] European Community European Social Fund, Agm., s. 71.

Namie Gray tarafından Amerika'da yapılan psikolojik taciz araştırmasına göre kurbanlara, "kendilerine neden psikolojik taciz uygulandığı?" sorusuna çalışanların % 58'i, aşırı kontrole direndikleri ve kendilerine bir "uşak" gibi davranılmasına itiraz ettikleri için, % 56'sı kendilerinin üstlerinden daha yetenekli oldukları için ve kıskanıldıkları için, % 49'u sosyal becerileri, işyerinde sevilmeleri ve pozitif tutumları nedeniyle, % 46'sı ise, kendilerine kaba davranıldığı ve buna karşılık verdikleri için, % 42'si ise psikolojik taciz uygulayanın zalim kişiliği nedeniyle işyerinde psikolojik tacize maruz kaldıklarını belirtmişlerdir[320] Ayrıca, iş hayatında psikolojik tacize uğrayan kişilerin; psikolojik tacize maruz kalmamış çalışanlara göre kendilerine güven düzeylerinin daha düşük ve depresyona girme olasılıklarının da daha yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, sürekli bir biçimde psikolojik tacize maruz kalma durumunun kurbanlarda olumsuz kalıcı etkiler oluşturabileceğini göstermektedir.[321] Konuyla ilgili bulgulara dayanarak psikolojik taciz uygulayan zorbaların ve bu davranışlara maruz kalan kurbanların, iş hayatlarındaki belirgin bazı özellikler karşılaştırmalı olarak tablo 2.4'de özetlenmektedir.

2.5.3. İş Ortamı

Çalışanlarda psikolojik taciz davranışlarının ortaya çıkmasına neden olan önemli faktörlerden birisi de iş ortamıdır. Diğer bir ifadeyle, iş ortamının, çalışanlar üzerinde psikolojik taciz davranışlarını sergilemelerinde etkili olduğu söylenebilir. İnsanlar sosyal, çevresel ve biyolojik nedenlerden ötürü başkalarına karşı baskın olmak isterler ve işyerleri de bu insanların gereksinimlerini karşılayan yerlerdir. Kötü niyetli ve huysuz bir çalışanın sağlıklı bir organizasyonda iş hayatına devam etmesi zordur. Einarsen ve Raknes; psikolojik tacizin meydana gelmesi ile sağlıksız iş ortamı, iş ortamının oluşturduğu korku, endişe, kaliteli iş üretememe ve özellikle liderlik, rol çatışması ve iş kontrolü gibi örgütsel ve sosyal iş çevresinin çeşitli yönleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu bildirmişlerdir.[322]

---

[320] Hasan Tutar, *İşyerinde Psikolojik Şiddet,* (1.b.), Platin Yayınları, İstanbul 2004, s. 87.
[321] D. Olweus, *Bullying at School: What we Know and What we Can do*, Blackwell, Oxford 1995, s. 148.
[322] Einarsen ve Raknes, *Harassment at Work and the Victimization of Men*, s. 258.

Tablo 2.4. Zorbaların ve Kurbanların İş Hayatlarındaki Belirgin Özellikleri

Kurbanlar	Zorbalar
1. İşe yönelik tutumları olumludur.	**1.** İşe, çalışanlara ve yöneticilere karşı tutumları daha az olumludur.
2. Arkadaşlarınca sevilirler ve popülariteleri de yüksektir. Ama grup normlarına uyum göstermede başarısızdırlar. Gruptan önemli ölçüde farklı davranışlar sergilerler.	**2.** Popülariteleri kurbana göre daha düşüktür. Baskınlığa dayalı liderlik gösterdikleri ve liderlikte çelişkili oldukları için popülariteleri düşer; ancak çevreleri tarafından dışlanmazlar ya da dışlanamazlar.
3. Savunmasızdırlar. Öz-saygı ve güvenleri düşüktür. Zihinsel beceri olarak ortalama veya üst düzeydedirler. İşlerinde başarılıdırlar.	**3.** Düşük başarı göstermelerine rağmen; zihinsel beceri olarak ortalama düzeydedirler. Sosyal becerileri azdır. Yüksek özgüven ve düşük öz-kontrol sahibidirler. Empati göstermekten yoksundurlar.
4. Çevresindeki ilişkilere bakışları olumludur. Çevre desteğine sahiptirler ve kolay arkadaşlık ilişkisi kurarlar.	**4.** Kendilerini destekleyenler dışındaki ilişkilere karşı olumsuz bir tutum içindedirler. Buna karşın, kurbana oranla çevresinden daha fazla destekleniyor görürler.
5. Psikolojik tacize karşı tutumları olumsuzdur. Tahrik etmedikleri gibi, tahrik edildiklerinde de korkuya kapılır ve umutsuzluğa düşerler.	**5.** Psikolojik tacize karşı tutumları olumludur. Psikolojik taciz güdülerini kontrolde zayıf oldukları gibi, aynı zamanda da güçlü ve serttirler. Suçluluk ve utanma duygularından yoksundurlar.
6. İş yaşamlarında çeşitli konularda kaygı yaşarlar ve aynı zamanda duygusal problemlere de sahiptirler.	**6.**Kendilerinden güçsüz kişilerin rahatsızlığı ve paniğinden hoşnutluk duyarlar. Bela ararlar ve güç dışındaki güdüleri de zayıftır.
	7.Anti-sosyal kişilik yapısına sahiptirler ve aynı zamanda da başkalarını rahatsız edici problemleri vardır.
	8. Önemli olan kendi sosyal beklentilerinin karşılanmasıdır; diğer insanlarınkine duyarsızdırlar. Kendilerini, aynı zamanda da güdülerini ve tepkilerini kontrol edemeyen kişiler olarak nitelendirirler.

Kaynak: Besag, Age., s. 18-23' den uyarlanarak alınmıştır.

Psikolojik taciz işyerindeki her türlü kötü davranışı içermektedir. Leymann, psikolojik taciz kurbanlarıyla yaptığı görüsmeleri temel alarak, genelde işyerinde rastlanılan psikolojik taciz olgusunu ortaya çıkaran belirgin örgütsel faktör olduğunu ileri sürmektedir:[323]

- İş tasarımındaki eksiklikler ve belirsizlikler,
- Liderlik davranışındaki eksiklikler ve liderin çatışmaları yönetmede yetersizliği,
- Mağdurun sosyal açıdan yetersizliği,
- İşyerindeki düşük ahlaki standartlar, [324]

[323] Leymann, *Mobbing,* s. 16.
[324] Stig Berge Matthiesen, *Bullying at Work: Antecedents and Outcomes*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Bergen Faculty of Psychology, Norway 2006, s. 33.

Psikolojik taciz davranışının iş ortamındaki olumsuz etkilerini, örgütsel seviyede gözlemlemek mümkündür. Ampirik araştırmalar, bu tür olumsuz davranışların örgütsel problemler, rol ve fonksiyonel çatışmalar, iş yükü, aşırı stres, örgütsel yeniden yapılanma, düşük tatmin ve çalışma arkadaşlarıyla sorunların görüşülmesinde yaşanan zorluklar dahil iş ortamının çoğu özelliğiyle ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Örgütsel çevre ve yapı, politikalar, görevler, roller, bir görevden beklenenler ve stres; çalışanların maruz kaldığı olumsuz davranış düzeyini belirlemede temel faktörlerdir.[325] Bunların yanında, örgütlerde psikolojik tacize yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında psikolojik taciz davranışlarının yönetim tarafından uygulanılarak örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin olusturulmasında bir araç olarak kullanılması; insan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi; hiyerarşik yapının fazlalığı; kapalı kapı politikasının uygulanması; iletişim kanallarının zayıflığı; çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikayet işlemlerinin yetersizliği; yetersiz liderlik; günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması; takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması; örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesi gibi faktörler büyük rol oynamaktadır.[326]

Zayıf iletişim, yöneten-yönetilen ve eş düzey personel arasındaki çatışma, çalışanlararası kurulan kötü ilişkiler, üst ya da alt kademeden gelen tehditler, örgütte oluşan biçimsel olmayan gruplara katılamama ve yetersiz sosyal destek gibi faktörlerinde dahil edilebileceği etik dışı davranışların ve örgütsel ilkesizliğin yaygın olduğu bir işyeri, adaletsiz uygulamaları nedeniyle psikolojik taciz sürecine uygun bir ortam hazırlamaktadır. [327] Bu anlamda psikolojik taciz davranışının ancak örgüt kültürü olanak verirse ortaya çıkabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Yandrick'de, psikolojik tacizin coğrafi sınır tanımayan ve bir sanayi kolu ile sınırlandırılamayacak bir sorun olduğunu; paylaşılan inanç, değer, varsayım ve davranışlarla gelişmekte ve yapılanmakta olan örgüt kültürünün de bazı ortamlarda psikolojik tacizin gelişmesine olanak verdiğini bildirmiştir.[328]

Örgüt kültürünün olumsuz inanç ve varsayımlara dayandığı durumlarda da örgütsel psikolojik tacizin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Bu tip kültürlerde, genellikle işlerinde etkin olamayan, başkalarının fikirlerini çalarak ve diğerlerinin yaptığı işlerden nemalanarak

---

[325] S. Giga, C. Cooper ve B. Faragher, "The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work", *International Journal of Stress Management*, Cilt: 10, Sayı: 4, (Kasım 2003), s. 285.

[326] Saban Çobanoğlu**,** *Mobbing/İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri,* Timaş Yayınları, İstanbul 2005, s. 34.

[327] Tutar, *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, s. 105

[328] R. Yandrick, "Lurking in the shadows: Workplace bullying can cause high turnover, low productivity and decreased morale*", HR Magazine,* (Ekim 1999), s. 60.

yaşamlarına devam etmeye çalışan, başkalarının ayağını kaydırmaya yönelik tutumlar sergileyen zorbalar, örgütün temel değerlerini önemsememekte ve bireysel amaçlara ulaşmada her türlü etik dışı uygulamalara başvurmaktadırlar.[329] Bu durum da kıskançlık, işlevsel olmayan rekabet ve zayıf örgütsel iletişim gibi sonuçları doğurmaktadır. Psikolojik tacizin yaygın olduğu bu tip örgüt kültürlerinde yenilik ve yaratıcılık, çalışanların hata yapma kaygısı nedeniyle azalmakta ve üretici güçler de felce ugramaktadır. Leck; Kanada'da 159 tam zamanlı olarak çalışan öğrenciler üzerinde yaptığı bir çalışmada, yukarıda anlatılanlarla benzer bulgulara ulaşarak, örgüt kültürünün psikolojik tacizi yapan zorbalar üzerinde doğrudan etkisi olduğunu bildirmiştir. Leck ayrıca eşit olmayan, haksız işyeri politikaları ve kötü davranışların kabulü gibi kritik faktörlerin, çalışanın belli bir süre sonra psikolojik taciz davranışı yapan bir zorbaya dönüşmesine neden olduğu bildirerek, çalışmasına örgütlerde var olan kültürlerin analizlerini ve potansiyel tacizi engelleyebilecek stratejilerin uygulanmasını dahil ederek örgütlere tavsiyelerde bulunmuştur.[330]

Bunların dışında kültürleri birbirinden ayıran boyutlardan olan dişilik ve erillikte örgütler arasında görülen farklılıklarda psikolojik tacizle ilişki göstermektedir.[331] Dişi değerlere dayalı yapılarda kişilerarası uyum, eril değerlere dayalı yapılarda ise güç ve başarı öncelik taşımaktadır. Dişi değerlerin egemenliğindeki, eşitlik ve güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde psikolojik taciz daha az görülmektedir. Böyle bir kültürde insanlar arasındaki güç ve statü farklarının en alt düzeye inmesi ve kişilerarası ilişkilerin kalitesine önem verilmesi psikolojik tacizin gelişmesini güçleştirmektedir. Eril değerlerin egemen olduğu kültürde ise bireysel hırs ve başarının altı daha çok çizildiğinden saldırganca davranışlar daha kolay ortaya çıkabilmektedir. Dişi kültürlerdeki yöneticilerin açık ve işbirliğine dayalı bir iletişim temelindeki yapıcı çatışma çözme tekniklerini ve problem çözme yaklaşımını benimseyen tavırlarının, otoriter ve çatışma çözümünü ön plana almayan kültürlere kıyasla psikolojik tacize yönelen kişileri caydıran bir faktör olduğu düşünülmektedir.[332]

Sürekli aynı işlerin tekrarlandığı, geleceğe ilişkin güdüleyici beklentilerin ve vizyonun olmadığı durumlarda örgüt depresyonu verilen durum ortaya çıkmaktadır.[333] Yenilik ve yaratıcılığın teşvik edilmedigi örgüt depresyonu yaşayan örgütlerde, monotonluk bir yanıyla

---

[329] J. Middleton-Moz ve M. Zadawski, *Bullies: From the Playground to the Boardroom: Strategies for Survival*, Health Communications, Deerfield Beach, FL 2002, s. 83.
[330] J. D. Leck, "Violence in the canadian workplace", *Journal of American Academy of Business*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2005, s. 309.
[331] Dean Keith Simonton, "Gender and genius in Japan: Feminine eminence in masculine culture", *Sex Roles,* Cilt: 27, Sayı: 3, (Ağustos 1992), s. 114.
[332] Alev, Torun, "İş Yerinde Zorbalık*"*, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 22, 2004, s. 185
[333] Harry Gray, "Work and depression in economic organizations: the need for action", *Development and Learning in Organizations,* Cilt: 22, Sayı: 3, 2008, s. 10.

işlevsel gelişmenin önünü tıkayıcı bir rol oynarken, diğer yanıyla da, pikolojik taciz kaynağı olarak iş görmektedir. Yöneticinin örgütte güç sahibi olması, örgütte işlerin daha kolay yürümesinde önemli bir etkendir. Güçlü yönetici, kendisine olan saygınlığı arttırabilirse, daha kolay destek elde edebilecektir. Örgütte işbirliğinin olmaması, bilgilerin sağlanamaması ve iletişim ağlarının desteklenmemesi durumunda yönetici, zulmedici güç uygulayabilir. Bu durumda, çalışanların cezalandırıldığı, kararlara ve uygulamalara çalışanların katılmadığı örgüt içi iş ilişkilerin zayıfladığı ve dışa kapalı bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır.[334]

Liderlik tarzı ve psikolojik taciz arasındaki ilişki incelendiğinde; iki tür liderlik tarzının örgütsel psikolojik taciz davranışıyla ilişkisi saptanmıştır.[335] Bunlardan biri otoriter eğilim iken, diğeri katılımcı liderlik tarzının benimsenmesidir. İrlanda'da Moore, Porter ve Weissman tarafından yapılan araştırmada, iki tarzdaki liderlik eğilimi karşılaştırılmış ve iki eğilimin psikolojik tacizle ilişkisi açısından, otoriter tarzdaki liderliğin örgütsel psikolojik tacizi arttırdığı ortaya konmuştur.[336] Finlandiya'da Vartia'nın yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Vartia, psikolojik tacize maruz kalan kişilere yönelik yaptığı araştırmada, örgütsel çatışmaların tartışma yoluyla çözüldüğü örgütlerde psikolojik taciz davranışlarının ortaya çıkma olasılığının daha düşük olduğunu saptamıştır. [337]

Yeniden yapılanma ve rekabetçi ortamlar örgütteki pek çok insan için büyük bir stres kaynağıdır. Örgütsel değişim yeterince hazırlık yapılmadan uygulamaya konulduğunda, işini kaybetmekten korkan çalışanlar, konumları için mücadele etmekte ve işlerini kaybetmektense psikolojik taciz yapmaya yönelmektedirler.[338] Bazı durumlarda da örgütler, kasıtlı olarak psikolojik taciz uygulayabilir ve bunu işyeri yönetim stratejisi olarak seçebilir.[339] Psikolojik taciz olgusunun bir örgüt politikası olarak benimsenmesinin nedenleri örgütü çevreleyen koşullara ve örgütün iç dinamiklerine bağlı olarak farklılık gösterebilir. Genel olarak örgütlerin psikolojik taciz uygulama nedenleri ise tablo 2.5'deki gibi sıralanabilir:

---

[334] Yücel Ertekin ve Gülçimen Yurtsever, *Örgütsel Politika ve Taktikler*, TODAİE Yayınları, Ankara 2003, s. 25.
[335] A. Joyce, "Big bad boss tales: Overbearing management styles are all the rage. Did we say rage?", *Washington Post*, (29 Mayıs 2005), s. 7.
[336] K.S. Moore, C.B. Porter ve D.H. Weissman, "Made you look! Irrelevant commands hijack the attentional network", *NeuroImage*, Cilt: 46, Sayı:1, 2009, s. 275.
[337] Maria Grazia Cassitto vd., *Raising Awareness of Psychological Harrasment at Work* (Protecting Workers' Health Series: No: 4), Dünya Sağlık Örgütü (WHO), 2003, s.13.
[338] S. Fineman, *Understanding Emotion at Work*, Sage, Thousand Oaks-CA 2003, s. 121.
[339] Middleton-Moz ve Zadawski, Age., s. 99.

Tablo 2.5. Örgütlerin Psikolojik Taciz Uygulama Nedenleri

İşletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması istendiğinde,
İşgücünün genç çalışanlardan oluşturulması istendiğinde,
Örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmak istendiğinde,
İşletmenin yeni amaçlarını çalışanlar benimsemediklerinde,
Herhangi bir konuda örgütsel başarının arttırılması istendiğinde,
Çalışanların güncel bilgi ve teknolojideki değişiklere ayak uyduramaması durumunda,
Örgüt içinde istenen değişime ayak uyduramayanlar olduğunda,
Örgüt yönetimi arzu ettiği kültürel değişikliği sağlayamadığında,
Örgüt yönetimi örgüt içindeki alt gruplar arasında yaşanan güç çekişmelerinde
Gruplardan birinin yanında tavır takınıldığında,
Örgütün yönetim kademelerinde radikal değişiklikler olduğunda,
Örgütün liderlerinin duygusal zekadan yoksun olmaları durumunda,
Örgütün maliyet bazlı düşünerek daha pahalı olan eski personeli daha ucuz olan yenisiyle değiştirmek istemesi durumunda,

Kaynak: Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., s. 84.

Çalışma arkadaşları, zorba bir ortamın oluşmasında bilinçli ya da bilinç dışı olarak rol oynamaktadırlar. Çalışma arkadaşı, bir bakıma kurban olarak düşünülebilir, çünkü olumsuz davranışlara müdahale edememekte ve bir kısır döngü içinde psikolojik taciz davranışlarının kendisini de hedef alacağını düşünmektedir. Pasif çalışma arkadaşlarının süreci kesintiye uğratmamakla birlikte psikolojik taciz korkusuyla kurbana yardımcı olamamasının ve kimi zamanda sessiz tanıklar olarak bu ortama destekçi olmasının nedenlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir. [340]

- Psikolojik tacizi uygulayanın, örgütte yönetici konumunda olan üstlerden biri olduğu durumda sürece müdahale etmek kendi mesleki konumunu tehlikeyi atması anlamına gelebilir.
- Psikolojik taciz kurbanının boşaltacağı konumun hedeflendiği durumlarda çalışma arkadaşlarının olaylara müdahale etmek istemeyeceği düşünülebilir.
- Psikolojik taciz uygulayanın niyetleri, çalışma arkadaşları tarafından anlaşılamadığı durumda çalışma arkadaşlarının kafası karışmakta ve nasıl bir tavır takınılması gerektiğini kestirememektedir. Bu durumda çalışma arkadaşlarının psikolojik taciz sürecini belli bir uzaklıktan izleyeceği düşünülebilir.
- Bazı çalışanlarda psikolojik taciz davranışının kendilerini ilgilendirmediğini düşünürler.

[340] Middleton-Moz ve Zadawski, Age., s. 101.

- Çoğu çalışanda, zorbanın kendilerinden intikam alacağını düşündükleri için sessizliklerini korurlar.

Kısaca, yönetsel otokratik tarzın, aşırı güç farklılıklarının, zayıf yönetim becerilerinin, iş yapısındaki değişimlerin, küçülme ve birleşme dönemlerinin, yönetsel uygulamalar konusundaki anlaşmazlıkların, rekabetçi bir yapılanmanın, zayıf liderlik becerilerinin, düşmanca bir örgüt ikliminin varlığının örgütlerde psikolojik tacizi ortaya çıkaran genel atmosfer olduğunu belirtmek mümkündür. Psikolojik taciz karşıtı katı politikalardan ve yasal düzenlemelerden sonra daha iyi kararların alındığı, yüksek iş tatmininin olduğu, daha kaliteli işlerin yapıldığı, mazeret izinlerinde daha az zamanın kaybolduğu, daha az personel devrinin ve yasal işlemlerin olduğu daha barışçıl ve verimli iş ortamının oluşması kaçınılmaz olacaktır.

2.6. PSİKOLOJİK TACİZ VE BENZER KAVRAMLAR

Bu kısımda psikolojik taciz olgusunun anlam ve içeriğini netleştirilebilmek ve bu alandaki belirsizliği giderebilmek amacıyla psikolojik tacizle ilişkili olan saldırganlık, zorbalık (bullying), çatışma, stres, cinsel taciz ve ayrımcılık kavramları incelenerek, kavramlar arasındaki ilişkiler, benzerlikler ve farklılıklar üzerinde durulacaktır.

2.6.1. Psikolojik Taciz ve Saldırganlık

Middleton-Moz ve Zadawski saldırganlığı, "birine ya da bir şeye zarar ve acı vermek amacıyla yapılan davranış" olarak nitelendirmektedirler.[341] Başka bir tanımda da, "saldırganlık; başkalarını incitmeyi amaçlayan niyet doğrultusunda gösterilen her türlü davranış ya da eylem" olarak tanımlanmaktadır.[342]

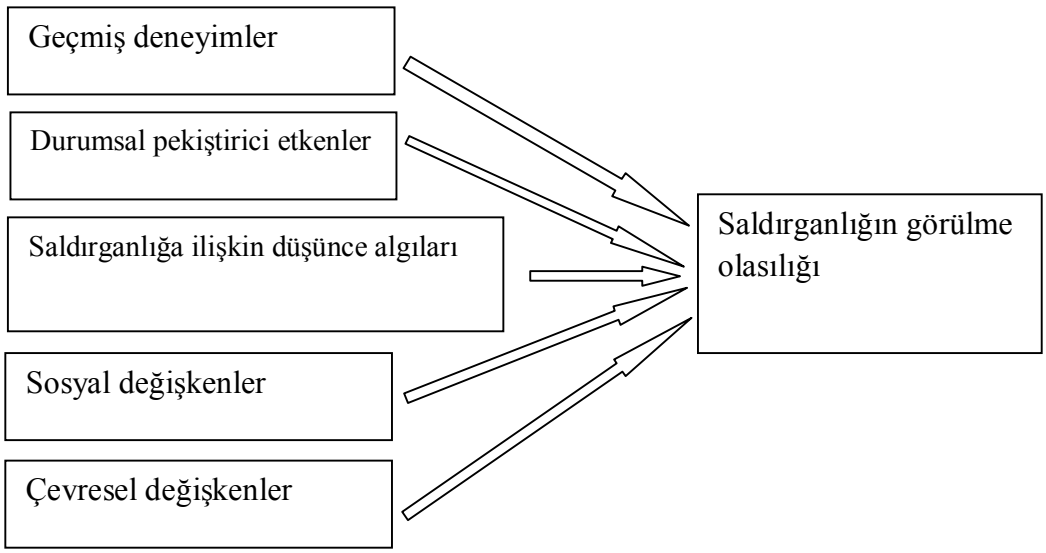
Herhangi bir davranışın saldırgan bir davranış olup olmadığını anlayabilmek için niyete bakmak önemlidir. Aynı davranış zarar vermek amacıyla yapıldığında saldırgan bir davranış olarak tanımlanırken; zarar verme amacı olmadığında saldırgan bir davranış olarak nitelendirilmemektedir. İnsanlar neden saldırganca davranışlarda bulunurlar şeklinde bir soru sorulduğunda ise; Freud, saldırganlığın insanların biyolojik yapılarında var olan bir özellik olduğunu ileri sürmüştür. Freud, insanı doğduğunda kötüye eğilimli, cinsellik ve saldırganlık dürtülerinin etkisiyle hareket eden, bencil ve olumsuz eğilimlere sahip bir varlık olarak nitelendirmektedir. Freud, insanın doğuştan saldırgan bir varlık olduğu görüşünü ortaya

[341] Middleton-Moz ve Zadawski, Age., s. 100.
[342] A.L. Diaz, ve J.D. McMillin, "A definition and descripton of nurse abuse", *Western Journal of Nursing Research*, Cilt:13, Sayı: 1, 1991, s. 99.

koyarken; bu davranışı insanın evrim süreci çerçevesinde ele almış ve saldırganlığı insanın ayrılmaz ve varlığını sürdürebilmesi için gerekli bir unsur olarak nitelendirmiştir.[343]

Seward ve Faby, insanlarda görülen saldırganlık davranışlarının hayvanlarınkinden farklı olduğunu öne sürerek; insanların saldırganca davranışlarda bulunuyor olmalarında öğrenmenin önemli bir rolü olduğunu vurgulamaktadır.[344] Seward ve Faby'nin bu görüşüyle, Djurkovic, McCormack ve Casimir'in saldırganlığın toplumsal kaynaklı bir davranış olduğu düşüncesi ve Horstein'nın insancıl psikoloji yaklaşımının, insanın doğuştan iyiye yönelik bir varlık olduğu; iyi ya da kötü olmasının içinde yaşadığı toplumun etkisiyle ortaya çıkan bir durum olduğu yaklaşımları arasındaki tutarlılık ise dikkat çekicidir. Seward ve Faby'nin insanlarda doğuştan getirilen davranış eğilimlerinin öğrenme yoluyla değişime açık olduğunu destekleyen birçok araştırması ve bulgusu da mevcuttur.

Benzer görüş dile getiren Lewis ve Orford'a göre de, saldırganlık, diğer toplumsal davranışlar gibi öğrenilmiş bir davranış biçimidir ve birçok faktörün kişinin belli bir durumda saldırganca bir davranışta bulunup bulunmaması üzerinde etkileri bulunmaktadır.[345] Şekil 2.3'de de görülebileceği gibi geçmiş deneyimler, saldırgan davranışını pekiştirici faktörler, bireyin saldırganlıkla ilgili düşünceleri ve algılaması; bireysel, sosyal ve çevresel değişkenlerin bütününün kişinin saldırganlık davranışı üzerinde etkileri bulunmaktadır.



Şekil 2.3. Saldırganlıkta Sosyal Öğrenme Modeli

Kaynak: Ç. Kağıtçıbaşı, *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul 2004, s. 354.

[343] Rigby, *New Perspectives on Bullying*, s. 57.
[344] Seward ve Faby, Agm., s. 17; Djurkovic, McCormack ve Casimir, Agm., s. 473; Horstein, Agm., s. 6.
[345] S.Lewis ve J.Orford, "Women's experiences of workplace bullying: Changes in social relationships", *Journal of Community & Applied Social Psychology,* Cilt: 15, 2005, s. 37.

Psikolojik taciz ile ilgili tanımları incelediğimizde psikolojik taciz davranışların bir tür dış saldırganlık araçlarıyla sosyal baskınlığın elde edilmesi ve sürdürülmesi amacıyla, kasıtlı ve karşıdaki kişide fiziksel ve psikolojik zararlara neden olan davranış grubu olarak nitelendirildiği görülmektedir. Bununla birlikte tıpkı saldırganlıkta olduğu gibi, herhangi bir davranışın psikolojik taciz olarak nitelendirilebilmesi için de birey tarafından kendini koruma amacıyla yapılan bir davranış olmaması; doğrudan karşı tarafa zarar vermeyi amaçlayan düşmanca saldırganlık biçiminde ortaya çıkmış olması gerekir.[346] Bu duruma ek olarak, bir davranışın saldırgan içerikli olması da tek başına o davranışı psikolojik taciz olarak nitelendirebilmemiz için yeterli değildir; aynı zamanda; taraflar arasında eşit olmayan bir güç ilişkisinin bulunması, davranışın sürekli bir biçimde tekrar ediliyor ve kasıtlı bir biçimde yapılıyor olması gibi temel bazı özellikler de psikolojik tacizi, saldırganlıktan ayırmaktadır.[347] Benzer bir biçimde Leymann'da, bedensel ve zihinsel güç olarak yaklaşık olarak birbirine eşit iki kişinin birbirleriyle tartışmalarını ve kavga etmelerini saldırgan davranış kategorisinde değerlendirirken; psikolojik taciz olarak nitelendirmemektedir.[348]

Son zamanlarda yapılan çalışmalar, saldırganlığın ve psikolojik tacizin sosyal biçimi üzerinde durmaktadır. Einarsen ve Skogstad'un yapmış oldukları araştırmada, bayan çalışanların kendileri için önemli olan hedeflere ulaşmada bir araç olarak fiziksel saldırganlık yerine psikolojik tacizi erkek çalışanlara oranla daha sık olarak kullanmayı tercih ettikleri ve erkek çalışanların başlangıçta kurbana karşı fiziksel içerikli saldırgan davranışlar gösterirlerken daha sonra zorbalık stratejilerinin hem fiziksel hem psikolojik taciz içerdiği sonucuna varılmıştır.[349]

İşyerlerinde yaygın bir biçimde var olduğu bilinen psikolojik taciz olayları düşünüldüğünde, zorbaca davranışların yalnızca fiziksel saldırganlığa odaklanan çalışmalarda belirtilenlerden daha yaygın olduğu, yazında konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde de psikolojik taciz davranışının, saldırganlık davranışının bir alt boyutu olarak ele alındığı görülmektedir.

2.6.2. Psikolojik Taciz ve Zorbalık (Bullying)

Zorbalık; uygulayıcısı tarafından bilinçli olarak çıkar elde etmek, üstünlük ya da hakimiyet kurmak, istenilen hal ve hareketlerin elde edilmesini sağlamak, saygınlık, imtiyaz ya

---

[346] S. Einarsen, "Haressment and bullying at Work: A review of the scandinavian approach", *Aggression and Violent Behavior*, Cilt: 5, Sayı: 4, 2000, s. 379.
[347] Vickers, Agm., s. 212.
[348] Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work,* s.128.
[349] S.Einarsen ve T. Skogstad, "Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations", *Europan Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 5, 1996, s.189.

da ayrıcalık kazanmak amacıyla yapılan saldırganca davranışlar olarak tanımlanmaktadır.[350] Kısacası, maddi-manevi çıkar ve menfaatlerin elde edilmesini sağlamak amacı ile kişi ya da kişilerin, yaşam, özgürlük, irade, istek, hak ve sağlıklarına zarar verici, bu hakları ortadan kaldıran ya da geçici süre ile bunların ortadan kaldırılmasına sebep olan hal ve hareketlerin tümü zorbalık olarak nitelendirilmektedir.[351]

Yapılan deneysel incelemeler neticesinde, bu iki kavram arasındaki kesin farklılıklar ve sınırlar tam olarak belirlenememekle birlikte, psikolojik taciz (mobbing); "grup tarafından tek bir kişiye uygulanan psikolojik saldırılar olarak ifade edilirken" zorbalık (bullying) "daha çok bir kişinin bir başka kişiye ve daha çok üstler tarafından yapılan psikolojik saldırı içerikli uygulamalardır" şeklinde ifade edilmektedir.[352]

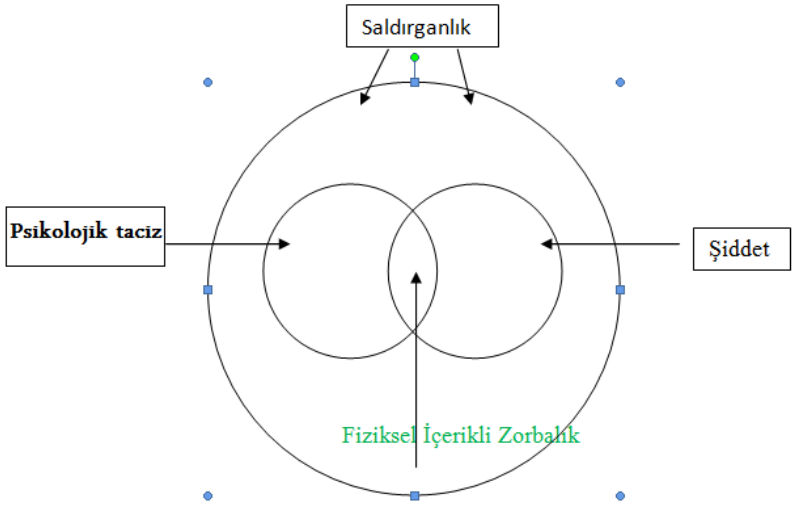
Zorbalık davranışı da tıpkı psikolojik taciz gibi saldırganlığın bir türü olmasına rağmen; kendine özgü özellikleri yönüyle zorbalığın ve psikolojik tacizin birbirleriyle örtüşen yönleri olduğu gibi, ayrışan yanları da söz konusudur. Tutar, zorbalık konusunda, neyin zorbalık sayılıp sayılmayacağı yani "zorbalık algısı" üzerine odaklanmaktadır. Kimileri aynı tutum ve davranışı zorbalık olarak görüp onunla mücadele ederken, kimileri bunu zorbalık olarak görmemekte, onu olağan olarak değerlendirerek, söz konusu tutum ve davranışlara meşruiyet kazandırabilmektedir. İşyerlerinde düşmanca tutumların sergilendiği bu süreci tanımlamada kullanılan kavramlar, ülkeden ülkeye, çalışanların kültür ve inanç yapılarına, değer yargılarına ve kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.[353] Örneğin İngiltere ve Avustralya'da bu olgu için "zorbalık (bullying)" terimi tercih edilirken, Avrupa ve ABD'de benzer davranışları tanımlarken "psikolojik taciz (mobbing)" kavramı kullanılmıştır. Zorbalık (bullying), içinde fiziksel şiddeti de barındırırken, psikolojik taciz (mobbing) daha sofistike tavırların takınıldığı, fiziksel değil psikolojik baskı ve yıldırma politikalarının benimsendiği işyeri psikolojilerini tanımlamada kullanılmaktadır. "Zorbalığın (bullying)" aksine "psikolojik taciz (mobbing)" sadece duygusal veya psikolojik şiddettir. Zorbalık, şiddet ve saldırganlıktan farklıdır; şiddet ve saldırganlık sistematik olmamasına rağmen, zorbalık, sistemli ve tekrarlanarak gerçekleşen bir durumdur. Bu davranışı yapanlar ile bu davranışa maruz kalanlar arasında bir güç dengesizliği vardır. İşyerlerinde "psikolojik taciz (mobbing)" daha çok rafine (ince) şiddet biçiminde başlamakta ve kurban sosyal ortamdan dışlanmaktadır. Zorbalık, kaba davranış ve söz olarak uygulanırken,

---

[350] Field, Age., s.46.
[351] Rigby, *New Perspectives on Bullying*, s. 87.
[352] Dieter Zapf, "Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work", *International Journal of Manpower*, Cilt: 20, Sayı: 1, 1999, s. 77.
[353] Tutar, *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, s. 84.

psikolojik taciz (mobbing) her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış olarak ortaya çıkmaktadır.[354]

Olweus'a göre de saldırganlık, zorbalık ve psikolojik taciz davranışları arasında şekil 2.4'dekine benzer bir ilişki söz konusudur.



Şekil 2.4. Saldırganlık, Psikolojik Taciz ve Şiddet Kavramları Arasındaki İlişki
Kaynak: D. Olweus, *Bullying at school: what we know and what we can do*, Blackwell, Oxford 1995, s. 148.

Şekil 2.4'de görüldüğü gibi zorbalık ve psikolojik taciz kavramları, saldırganlık davranışının alt boyutları niteliğindedir. Olweus, bu iki kavram ile saldırganlık kavramları arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır:[355] Psikolojik taciz bir üst aşamaya geçip fiziksel boyutta ortaya çıktığında; örneğin, vurma, tekme atma ve dövme gibi eylemlerin yapıldığı durumlarda, aynı zamanda zorbalık olarak da kabul edilmektedir.

Leymann'da benzer biçimde zorbalık ve psikolojik taciz arasındaki farkı belirtirken örgüt içinden yönelen her tür saldırganlığın da psikolojik taciz olarak tanımlanamayacağını vurgulamaktadır. Aynı ortamda bulunan iki kişinin birbirleriyle kavga etmesi örneğinde olduğu gibi pek çok zorbalık eylemi de psikolojik taciz olarak adlandırılamamaktadır.[356]

Zorbalık inceltilmiş biçimi olan psikolojik taciz, yasal düzenlemeler nedeniyle zorbalığa tolerans gösterilmediği için, özellikle kamu örgütlerinde yaygınlaşmakta ve bu yolla psikolojik taciz mağdurları; bıktırma, örgütsel bazı olanaklardan mahrum bırakma, izolasyon, örgütsel

[354] Einarsen, *Harassment and Bullying at Work*, s. 392.
[355] Olweus, *Bullying at School: What We Know and What We Can Do,* s. 155.
[356] C.M. Pearson, L.Andersson ve J. Wegner, "When workers flout convention: A preliminary study of workplace incivility", *Human Relations*, Cilt: 54, 2001, s. 1411.

kaynak kullanımında adaletsizlik, haklardan yararlanmayı engelleme veya geciktirme gibi psikolojik tacize neden olabilecek tutum ve davranışlara maruz kalmaktadırlar.

2.6.3. Psikolojik Taciz ve Çatışma

Mevcut ekonomik sistem içerisinde örgütsel ve sosyal yaşamın bir gerçeği olarak görülen çatışma, ortaya çıkış nedenlerinin farklılığı ve oluşumu ya da isleyişi açısından değişik türlerinin olması nedeniyle, zor tanımlanan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem bireylerin hem de grupların kendi içlerinde veya birbirleriyle olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşılaşılan evrensel bir kavram, farklılıkların kaçınılmaz bir ürünü olarak tanımlanmaktadır.[357]

Psikolojik taciz öncelikle bir çatışma süreci olduğundan psikolojik taciz kavramı içeriği açısından çatışma kavramı ile karıştırılabilmektedir. Leymann, 1982 den bu yana İsveç'te yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, psikolojik tacizi, çatışmanın aşırı ve abartılmış bir şekli olduğunu savunmaktadır.[358] Ancak çatışmada, psikolojik tacizde sergilenen davranışlardaki sıklık ve uzun sürelilik söz konusu değildir. Psikolojik taciz, çatışmanın ortaya çıkmasının ardından, bazen çok kısa bir sürede, bazen ise haftalar hatta aylar sonra, çatışmanın biçim değiştirmesi ile oluşur.[359] Çatışma, örgütler için olumlu ve itici bir güç olarak görülebilecegi gibi amaçlara ulaşmayı engelleyen ve ciddi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olan bir süreç gibi de görülebilir. Psikolojik taciz ne apaçık bir saldırganlık ne de bir şiddet olduğu için "işyerinde yaşanan psikolojik durum", tanımlanamayan bir durum haline dönüşür ve örgütün işlevsizliğini ortaya koyar.

Her ne kadar çatışma ile psikolojik taciz kavramları iç içe geçmiş durumda bulunsa da, Leymann'a göre, çatışma güç olarak eşit taraflarca birbirlerine uygulanması; sıklık, süre ve olayın sonucunda ortaya çıkan psikolojik ve psikosomatik sonuçlar çatışmayı, psikolojik tacizden ayıran özellikler arasında bulunmaktadır.[360] Buna göre psikolojik tacizi, çatışmadan ayıran en önemli farklılıklardan biri psikolojik tacizin tanımlanmasında ne yapıldığı değil daha çok bunun nasıl yapıldığı üzerine (sistematik) odaklanılmasıdır. Örgütte kişilerarası anlaşmazlık anlamına gelen örgütsel çatışma, genellikle bir kez veya birkaç kez yaşanmaktadır. Buna karşın psikolojik

---

[357] Einarsen, Agm., s. 390.
[358] H. Leymann, "Mobbing and psychological terror at workplaces", *Violence and Victims*, Cilt: 5, Sayı: 2, 1990, s. 123.
[359] C. Mayhew, P. McCarthy, D. Chappell, M.Quinlan, M. Barker ve M. Sheehan, "Measuring the extent of impact from occupational violence and bullying on traumatized workers", *Employee Responsibilities and Rights Journal,* Cilt: 16, Sayı: 3, 2004, s. 124.
[360] Leymann, *Mobbing*, s. 28.

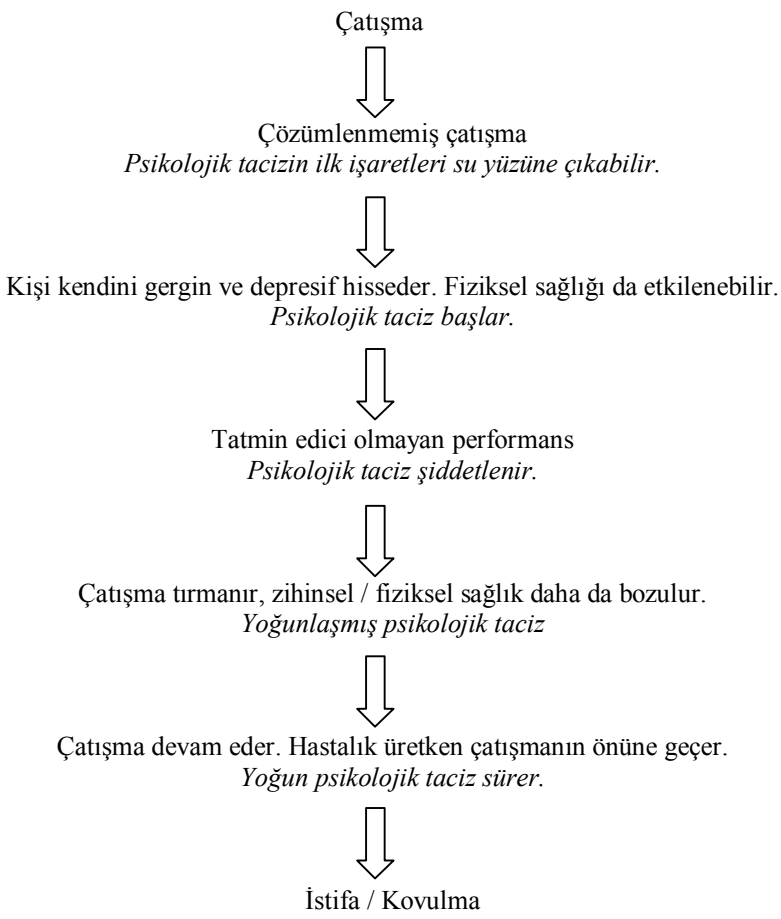
tacizde güç bakımından üstün bir veya daha fazla birey, daha zayıf bir bireye, ezik ve baskı altında kalana kadar düşmanca davranışlarda bulunurlar[361]

Bunun yanında çatışma anlam itibariyle olumsuz bir durum olarak algılansa da günümüz yönetim anlayışında doğru yönetildiğinde örgütün yararına nasıl yönlendirilebilir bakış açısıyla artık varlığı normal kabul edilen kurumsal ve/veya kişisel gelişim aracı olarak görülmektedir. Bu anlamda modern görüşe göre, çatışma alanında yapılan çok geniş araştırmalarda belirtildiği üzere çatışmadan kaçınılması gerekmediği gibi, olumlu sonuçlar da doğurması mümkün bir olaydır ve önemli olanın çatışmanın abartılı bir hal alarak psikolojik tacize dönüşmesinin engellenmesidir; ancak psikolojik tacizde böyle bir sonuç söz konusu değildir ve çatışma yönetimi ile ilgili deneyimler psikolojik taciz konusunda işe yaramamaktadır. Ayrıca psikolojik taciz, ahlak dışı eylemleri de içinde barındırmaktadır. Şekil 2.5'de de görülebileceği gibi çatışma ve psikolojik taciz arasındaki bu dönüşümlü ilişkiden dolayı, psikolojik taciz artık örgütlerde çatışma ve örgütün mikro politik konuları ile iç içe geçmiştir. Öyle ki psikolojik taciz çatışma yazınına temel oluşturan konular arasına girmiştir.[362]

Şekil 2.5'de görülebileceği gibi çözümlenmemiş çatışma, kendi iç dinamiklerini oluşturarak, psikolojik taciz sürecine ortam hazırlar, yoğunlaşır ve baş edilemez boyutlara ulaşarak verimliliğin düşmesine, duygusal endişelere ve giderek artan rahatsızlıklara yol açar. Kurban, çözüm aramaya çalıştıkça saldırgan da sorunun çözülmemesi için çabalar ve karşılıklı suçlamalar durumu iyice kötüleştirir. Bu sürecin kurban tarafından anlaşılması, bilinçli olarak harekete geçmesine ve dolayısıyla da çatışma ve psikolojik taciz arasındaki döngünün kırılmasında yardımcı olacaktır.

[361] K. Appelberg, K. Romanov, M.L. Honkasalo ve M Koskenvuo, "Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees", *Social Science Medicine*, Cilt: 32, Sayı: 9, 1991, s. 1053.
[362] Smith vd., Age., s. 27.

Şekil 2.5. çözümlenmeyen bir çatışmanın psikolojik tacize dönüştüğü bir süreci göstermektedir.



Şekil 2.5. Çatışma – Psikolojik Taciz Etkileşimli Süreç Tablosu

Kaynak: Davenport, Swartz ve Elliott, Agm., s. 133.

Varlıklarının yadsınması imkansız olan çatışmalar, insan ilişkilerinin de doğal bir parçasıdırlar. Psikolojik tacizin uygulandığı işyerlerinde; örgüt iklimi karanlık, ilişkiler belirsiz ve davranışlar düşmancadır. Aşağıdaki tabloda sağlıklı bir çatışmanın yaşandığı iş ortamı ile psikolojik tacizin yaşandığı bir iş ortamının karşılaştırılması görülmektedir.

Tablo 2.6. Sağlıklı Bir Çatışma Ortamı ile Psikolojik Taciz Ortamı Arasındaki Farklar

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

Kaynak: Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing),* s. 36.

Tablo 2.6'da görüldüğü gibi, örgüt içinde çalışanların rolleri ve görevleri kesin olarak belirlendiğinde, işbirliği yapıldığında, paylaşılan hedefler söz konusu olduğunda, açık ve doğrudan iletişim kurulduğunda, stratejiler açık, anlaşılır ve samimi olduğunda örgütü daha dinamik hale getiren sağlıklı çatışmalar yaşanır. Ancak örgüt içinde roller açıkça belirlenmemişse, işbirliği bulunmuyorsa, iletişim belirsiz ve dolaylı gerçekleşiyorsa, etik olmayan davranışlar söz konusuysa, açık ve farklı anlamlı stratejiler söz konusuysa ortaya çıkması muhtemel çatışmalar önceden reddedilir ve çatışma gizliden ilerler. Böyle durumda da kolayca psikolojik taciz ortaya çıkar. Psikolojik taciz olgusu sürekli değiştiği ve geliştiği için, sosyal psikoloji alanında çatışma ile ilgili yeterli araştırma olmasına rağmen, psikolojik tacizle ilgili yeterli araştırma bulunmamaktadır. Yine de psikolojik tacizin genellikle bir çatışmadan doğduğunu, ancak çatışmanın, psikolojik tacizi doğuran nedenlerden sadece biri olduğundan örgütlerde yaşanan her çatışmanın psikolojik taciz ile sonuçlanacağını iddia etmenin de doğru olmadığını ifade edebiliriz.

2.6.4. Psikolojik Taciz ve Stres

Terminolojinin ülkelere göre farklılık göstermesinden kaynaklan teorik bir problem nedeniyle psikolojik taciz kavramı ile içeriği açısından karıştırılan kavramlardan biriside strestir. Stres organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Stres, psikolojik tacizle ilişkili bir kavram olmakla birlikte, stresin mi

psikolojik tacizin bir sonucu yoksa psikolojik tacizin mi stresin bir sonucu olduğu konusunda da bir netlik bulunmamaktadır.[363] Psikolojik tacizi irdeleyen araştırmacılar da stresi, bir uyarıma karşı verilen tepki olarak görürler. Teorik olarak işyerindeki sosyal stres kaynaklarının en uç noktası kabul edilen, örgüt içinde çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerle bağlantılı olan psikolojik taciz; stresi tetikleyerek stresin daha kapsamlı ve daha tehlikeli olmasına neden olan bir olgudur.[364]

Rayner vd., psikolojik tacizi işyerinde sosyal stresin yaygın ve tehlikeli nedenlerinden biri olarak görmekte, ruhsal ve biyolojik tepkilere yol açtığını ifade etmektedirler. Sosyal stres kaynakları günlük ve az veya çok gerçekleşirken, psikolojik taciz, sistematik ve süreklilik göstermektedir. Ayrıca, sosyal stres örgütteki eşit veya eşit olmayan güç yapısından kaynaklanırken, yine psikolojik taciz, daha çok eşit olmayan güç dengelerinden kaynaklanmaktadır. Sosyal stres kaynakları bir örgütteki bütün çalışanları etkileyebilirken psikolojik taciz yalnızca belli bir kişiyi hedef almaktadır.[365] Yazında genel kabul görmüş haliyle, psikolojik taciz, yaygın bir stres kaynağı olarak incelenmektedir. Özellikle çalışanların işyerlerinde sosyal stres kaynaklarını nasıl analiz edeceklerini bilmedikleri durumlarda, dışlanmış çalışanlar birbirlerini suçlamaya başlar ve birbirlerinin stres kaynakları olurlar. Bu davranışlar da psikolojik tacizi tetikleyen hareketler olarak ortaya çıkmış olur.[366]

Bu bağlamda bir stres kaynağına verilen tepkiler, daha sonra diğer sosyal stres kaynaklarını ortaya çıkarır. Böylece, stres kaynağı ve bu kaynağa verilen tepkilerden doğan yeni stres kaynakları ile bir döngü oluşur. Kişi, bir sosyal stres kaynağına tepki verirken, elinde olmadan başka bir stres kaynağı yaratmış olur ve döngü içinde mücadele eder. Yani mağdur, psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara tepki verdikçe saldırgan da başka olumsuz davranışlar gösterir. Böylece psikolojik taciz, çok büyük ölçüde işyerinde stres kaynağı durumuna gelmiş olur.

2.6.5. Psikolojik Taciz ve Cinsel Taciz

Psikolojik taciz ile bağlantılı bir başka kavram ise, 1970'lerden önce incelenmeye başlanan cinsel taciz kavramıdır. Cinsel ayrımcılığın bir şekli olarak kabul edilen cinsel taciz etik

---

[363] Appelberg vd., "Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees", *Social Science Medicine*, Cilt: 32, Sayfa: 9, 1991, s. 1053.
[364] S. Einarsen, B. Raknes ve S. Matthiesen, "Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study", *European Work and Organizational Psychology*, Cilt: 4, Sayı: 4, 1994, s. 388.
[365] C. Rayner, H. Hoel ve C. Cooper, Agm., s. 69.
[366] Hansen vd., "Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response", *Journal of Psychosomatic Research*, Cilt: 60, Sayı: 1, 2006, s. 63.

değerlere aykırı davranış şekillerinden bir tanesidir. Cinsel taciz kavramsal ve hukuksal olarak belirlenmiş olsa da cinsel tacizin algılanışı, hem toplumların sosyal yapılarına ve kültürlerine, hem de davranışın şiddeti ile tacizcinin ve kurbanın özelliklerine bağlı olduğundan, işyerinde hangi davranışların cinsel taciz kapsamına girdiği ve cinsel tacizin sınırlarının olup olmadığı tartışmalıdır.[367] Ayrıca, bu konuda bütüncül bir tanım üzerine henüz bir anlaşma da bulunmamaktadır.

Her ne kadar cinsel taciz kavramı üzerine ortak bir tanım yapmak güç olsa da hukuki tanımlardan birisi şöyledir: Cinsel taciz, eşit olmayan güç ilişkisi şartlarında cinsel ihtiyaçların karşı tarafça istenmeyen talepleridir.[368] Diğer bir tanıma göre de; işyerindekiler tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözle, vücut hareketleriyle veya jestleriyle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayrım güden her söz, cinsel tacizdir.[369]

Leymann'ın beş grupta topladığı psikolojik taciz davranışlarında, "Bireylerin Sağlığına Doğrudan Saldırılar" başlığı altında gruplanan psikolojik taciz davranışları arasında "cinsel tacize uğrama" da bulunmaktadır.[370] Buna göre Leymann'ın, işyerinde cinsel tacize uğrama durumunu psikolojik taciz kapsamında ele aldığı ifade edilebilir. Schultz'da psikolojik tacizi, "kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, uyruğu ve sakatlığı gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlık" biçiminde tanımlaması,[371] Leymann gibi Schultz'unda genel anlamda cinsel taciz kavramını psikolojik taciz olgusu içinde ele aldıklarını göstermektedir. Ancak bu, işyerinde yaşanan her cinsel taciz vakasının psikolojik taciz olduğu anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte, cinsel taciz oluşturan davranışın mutlaka cinsel nitelikli olması şart olmamakla birlikte, kadına ve erkeğe cinsiyetinden ötürü yöneltilen istenmeyen davranışlar da cinsel taciz oluşturmaktadır.[372]

Bu kapsamda, iki kavram arasında yazında net bir ayrım yapılmamış olsa da cinsel tacizin, kurbanın bazı kişisel özelliklerine yönelik gerçekleşirken, psikolojik taciz daha çok anti-sosyal kişilik bozukluklarına dayalı fiziksel şiddete kadar uzanan ve kişiye yönelik sosyal dışlamayı içeren daha kapsayıcı bir biçimde ortaya çıktığını; ve ayrıca cinsel tacizde belli yasal

---

[367] L. F. Fitzgerald, F. Drasgow ve V. J. Magley, "Sexual harassment in the armed forces: A test of an integrated model", *Military Psychology,* Cilt: 11, Sayı: 3, 1999, s. 339.
[368] S. Lim ve L. M. Cortina, "Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment", *Journal of Applied Psychology,* Cilt: 90, Sayı: 3, 2005, s. 486.
[369] K. M. Rospenda, J. A. Richman, J. S. Wislar ve J. A. Flaherty, "Chronicity of sexual harassment and generalized work-place abuse: Effects on drinking outcomes", *Addiction*, Cilt: 95, Sayı: 12, 2000, s. 1815.
[370] S. Einarsen, B. Raknes ve S. Matthiesen, Agm., s. 390.
[371] Vicki Schultz, "Reconceptualizing sexual harassment", *Yale Law Journal,* Cilt: 107, Sayı: 6, 1998, s. 1710.
[372] S. Lim ve L. M. Cortina, Agm., 488.

yaptırımların olmasına karşın, cinsel tacizi de kapsayan psikolojik taciz davranışlarının yasal bir cezasının çoğunlukla bulunmadığını söyleyebiliriz.

2.6.6. Psikolojik Taciz ve Ayrımcılık

Ayrımcılık, bir kişiye ya da gruba, belli özelliklerinden dolayı pozitif ya da negatif yönde davranma anlamına gelmektedir. [373] Ayrımcılık bir siyasi, dini, cinsel tercihi benimseyenlere ya da bir ırka, cinsiyete ve yaşa karşı olabilir.[374] Ancak, genel anlamda ayrımcılık dendiğinde negatif bir anlam anlaşılmaktadır. Ayrımcılığın, psikolojik taciz olgusu kapsamında değerlendirilip değerlendirilmemesi ile ilgili de çok çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu anlamda Leymann'ın beş grupta topladığı psikolojik taciz davranışlarında, "Kişinin İtibarına Saldırılar" başlığı altında gruplanan psikolojik taciz davranışları arasında "kişinin dini, siyasi görüsü ve milliyeti ile alay etme" durumları yer almaktadır.[375] Leymann'ın Psikolojik taciz kapsamı içinde değerlendirilen ayrımcılığın da tam anlamıyla bu niteliği taşıyabilmesi için eylemin uzun sürelilik ve sıklık kriterlerini taşıması gerekmektedir. Mikkelsen ve Einarsen'da, Field'ın "Görünürdeki Zorba" adlı kitabında, ayrımcılık konusunu psikolojik taciz kapsamında değerlendirerek doğru bir iş yaptığı bildirmek suretiyle benzer görüş bildirmişlerdir.[376]

Diğer bir taraftan Fitzgerald, Drasgow ve Magley gibi bazı araştırmacılarda, işyerindeki psikolojik tacizin, işyerlerindeki cinsiyete ve ırksal ayrımcılığa dayalı sorunların farklı bir yönünü temsil ettiğini ifade etmişlerdir.[377] Benzer biçimde Schultz'da[378] psikolojik taciz ve ayrımcılığın birbirinden farklı kavramlar olduğunu ve ayrımcılığın psikolojik taciz kapsamında ele alınamayacağını savunmuştur.

Yazına genel anlamda bakıldığında ayrımcılığı, psikolojik taciz kapsamında değerlendirmeyenlerin oranının, değerlendirenlerden fazla olduğu görülmektedir. Bu kapsamda konuya yaklaşıldığında psikolojik taciz ve ayrımcılık kavramları saldırgan, hoş karşılanmayan ve kişinin başta çalışma yaşamı olmak üzere tüm yaşantısı üzerinde zarar verici etkiye sahip olan davranışları içermesi bakımından benzerlik göstermektedir. Ancak psikolojik taciz tekrar edici davranış olmaya eğilimli iken, ayrımcılık tek bir olayla gerçekleşmektedir. Ayrımcılık hedef

---

[373] D.C. Yamada, "A policy analysis perspective on the role of the law in responding to workplace bullying", [Bildiri], *Psikolojik Taciz Üzerine Uluslararası Konferans*, (23-24 Eylül 2002), Dublin, s. 256.
[374] C. M. Pearson ve C. L. Porath, "On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for 'nice'? Think again", *Academy of Management Executive*, Cilt: 19, (Şubat 2005), s. 11.
[375] S. Einarsen, B. Raknes ve S. Matthiesen, Agm., s. 394.
[376] E.G. Mikkelsen ve S. Einarsen, "Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self-efficacy", *Scandinavian Journal of Psychology*, Cilt: 43, Sayı: 5, 2002, s. 399.
[377] Fitzgerald, Drasgow ve Magley, Agm., s. 343.
[378] Schultz, Agm., s. 1800.

kişinin ırk, renk, cinsiyet, gibi görünüşüne ilişkin durumlara odaklanırken, psikolojik taciz nedenleri daha geniş bir alana yayılmaktadır. Bunun yanında ayrımcılığın hem maddi hem de manevi boyutları olan daha çok sonuç yönelimli bir durum olduğu, bu yüzden de psikolojik tacizin, ayrımcılık için gerekli fakat yeterli bir şart olmadığı ve psikolojik tacizin ayrımcılıktan farklı olarak değerlendirilmesi gerektiği ve her psikolojik tacizin sonucunda ayrımcılığın ortaya çıkmayacağı söylenebilir.

2.7. PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI

İnsanı psikolojik ve fiziksel olarak yıpratan ve oldukça yaygın bir işyeri travması olan psikolojik taciz ve benzeri uygulamalar, çalışanlarda yalnızca strese neden olmamakta, aynı zamanda geri dönüşü olmayacak psikolojik ve fizyolojik bozukluklara neden olabilmektedir. Sadece bireysel değil, örgütsel politikayla da ilgili önemli boyutları olan bu toplumsal sorunu çözebilmek, psikolojik tacizin sebep olduğu sonuçların çeşitliliğini ve bu sonuçların birçok farklı yönden ele alınması gerekliliğini gündeme getirmektedir.

Mağdur olan bireyler üzerinde, çalışanlar arası ilişkilerde, örgütlerde ve örgütün yer aldığı tüm çevrelerde ciddi zararlara neden olan psikolojik taciz olgusu, bu bölümde bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki ayrı başlık altında ele alınmıştır.

2.7.1.Bireysel Sonuçlar

Psikolojik taciz sürecinden en fazla etkilenen, tacize maruz kalan kişinin kendisidir. Psikolojik tacizin bireyler üzerindeki olumsuz etkileri dört kategoride tanımlanabilir:[379]

A. Psikolojik Açıdan İyi Olmama Hali: Bu genel mutsuzluk hali, düşük benlik saygısı, üzüntü ve sinirlilik gibi genellikle hoş olmayan ancak çok fazla acı verici olmayan düşünce biçimlerini kapsamaktadır.

B. Düşük Seviyede Sosyal Uyum: Bu normal olarak birinin sosyal çevresine yönelik isteksizlik duygusu, işi sevmeme, yalnızlık, yalıtılmışlık ve devamsızlık hallerini kapsamaktadır.

C. Psikolojik Acı: Yüksek kaygı, depresyon ve intihar düşüncesini içermektedir.

D. Fiziksel Açıdan İyi Olmama Durumu: Tıbbi olarak tanısı konmuş hastalıkların kanıtı olan fiziksel rahatsızlığı gösterir. Aynı zamanda psikopatolojik ve psikosomatik belirtiler de bu kategoride yer almaktadır.

---

[379] Ken Rigby, "Consequences of bullying in school", *The Canadian Journal of Psychiatry,* Cilt: 48, Sayı: 9, 2003, s. 66.

1998 yılında işyerinde psikolojik tacizle ilgili olarak 200 katılımcıyla bir çalışma yürütülmüştür. Örneklem rastgele seçilmediği halde, çalışma kötü işyeri koşullarıyla ilgili bir bakış açısı sağlamıştır. Namie; hem kadınların hem de erkeklerin zorbanın kendisi olabildikleri gibi kurban da olabilecekleri, psikolojik taciz davranışlarının, kurbanın kariyerine zarar verebileceği gibi kurbanı fiziksel, duygusal ve ekonomik olarak da yıprattığını ve işverenlerinde, bir zamanlar verimli olarak çalışan insanların, zorbalar tarafından taciz edilmesinden kısmi olarak sorumlu olduklarını araştırma bulgularına dayanarak açıklamıştır.[380] Namie, işyerinde görülen psikolojik tacizin, fiziksel olmayan, sinsi ve yasal dayanaktan yoksun önemli bir örgütsel problem olduğunu; psikolojik taciz ve örgüt içi şiddet arasında bir paralellik olduğunu bildirerek; psikolojik tacizin, kurbanların güvenlik ve sağlığını doğrudan etkileyen bir problem olarak ortaya çıkarılması yönündeki çalışmaların devam etmesi gerektiğini ısrarla önermektedir.[381] Önemli fiziksel, duygusal ve psikolojik sağlık problemleri psikolojik tacizin birer sonucudur. Davenport vd., bu sağlık problemlerini şöyle özetlemektedirler:[382]

- Olayları tekrar tekrar yeniden yaşamak,
- Aşırı tedirginlik, kolayca ürkmek, sinirlilik,
- Hayata kaderci bakış,
- Genel duygusal uyuşukluk,
- Sürekli endişe hali,
- Karabasanlar,
- Uykusuzluk,
- Konsantrasyon düşüklüğü,
- Kontrol dışı hareketler,
- Yoğun endişe ve panik atak,
- İntihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu,

Schwartz vd., psikolojik taciz ile düşük akademik performans, yalnızlık ve çekingen davranışlar arasında ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.[383] Namie'ye göre de, psikolojik taciz davranışı önemli sağlık problemlerine, şiddetli kaygıya, uyku bozukluklarına, konsantrasyon

[380] Namie, *Workplace bullying: Escalated incivility*, s. 2.
[381] Namie, *Workplace bullying: Escalated incivility*, s. 5.
[382] Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., s. 72.
[383] D. Schwartz, J. M. Farver. L. Chang, "Correlates of Victimization in Chinese Children's Peer Groups", *Developmental Psychology*, Cilt: 37, Sayı: 4, (Temmuz 2001), s. 523.

kaybına, stres ve depresyona neden olmaktadır.[384] Mayhew vd.; psikolojik tacizin sistematik ve süreklilik arz eden doğası gereği bireylerin maruz kaldıkları psikolojik ve stres zararlarının fiziksel saldırganlık sonucu çıkan zararlarla benzerlik gösterdiği ileri sürmüşlerdir.[385]

Uzun süreli psikolojik tacize maruz kalan kurbanlarda, ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme ile birlikte kendini gösteren ve önemli bir sendrom olan Travma Sonrası Stres Bozukluğu görülme olasılığı yüksektir. Pek çok araştırmacı, psikolojik taciz ve Travma Sonrası Stres Bozukluğu başlangıcı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Leymann ve Gustafsson, psikolojik taciz sonucu yaşanan Travma Sonrası Stres Bozukluğunun, psikolojik taciz mağdurunda depresif ve saldırgan davranışları tetikleme noktasında kişilik değişikliklerine neden olduğunu ve kurbanların kendilerini karşı haklı çıkmak için kişilik özelliklerini tanımaya yönelik çabalarında başarısız olduklarını bildirmiştir. [386]

Psikolojik taciz neticesinde kurbanlar küçük duruma düşürülmekte, aşağılanmakta ve mahcubiyetlerinden dolayı da zorba ile yüzleşmeye ya da olayı bildirmeye yanaşmamakta ve ayrıca kurbanlar, zorbaların kendilerinden intikam almalarından ve olayın tekrarlayacağından çekinmektedirler. Hughes; benzer şekilde kurbanların yaşadıkları olayları çevrelerine anlatmada zorlandıklarını, işe gitmek istemediklerini ve kendilerini çok yalnız hissettiklerini aktarmıştır.[387] Groeblinghoff ve Becker ise kendilerine yönlendirilmiş bir psikolojik taciz olmasa bile çalıştıkları ortamda olumsuz davranışlara tanık olanlar da stres ve ruhsal gerginlik belirtileri görüldüğünü araştırma bulgularına dayanarak açıklamıştır.[388]

Finlandiya'da 338 üniversite çalışanı arasında yapılan bir araştırmada, psikolojik tacize maruz kalan kişilerin aşırı derecede stres, uykusuzluk, kaygı, depresyon, saldırganlık, melankoli, apati (ilgisizlik), konsantrasyon kaybı, sosyal fobiler yaşadıkları ve travma sonrası stres bozukluğunu anımsatan semptomlar sergiledikleri sonucuna varılmıştır.[389] Ayrıca, psikolojik taciz eylemlerine maruz kalan çalışanların, erken emekli oldukları da gözlemlenmiştir. İsveç'teki istatistiklere göre de 1992 yılında, 55 yaşın üstündeki çalışan nüfusun yaklaşık olarak % 25'i erken emekliye ayrılmıştır. İsveç Sosyal Sigorta Bürosu, çalışanların sık sık hastalanmalarına ve % 20-40'ının erken emekli olmasına işyerlerindeki psikolojik taciz ortamının neden olduğunu

[384] Namie, *2003 Report on Abusive Workplaces,* s. 11.
[385] C. Mayhew vd., Agm., s. 119.
[386] Tınaz, Age., s. 156.
[387] A. Hughes, "Being bullied: What an insight", *British Journal of Perioperative Nursing,* Cilt:13, Sayı: 4, (1 Nisan 2003), s. 166.
[388] Groeblinghoff ve Becker, Agm., s. 281.
[389] Kaj Björkqvist, Karin Österman ve Monika Hjelt-Back, Aggression Among University Employees", *Aggressive Behavior*, Cilt: 20, Sayı: 3, 1994, s. 182.

açıklamıştır.[390] İspanya'da 5236 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların % 5'i psikolojik tacize maruz kaldıklarını ve tablo 2.7'deki sağlık problemleriyle karşılaştıklarını beyan etmişlerdir:[391]

Tablo 2.7. Psikolojik Tacizin Sağlık Üzerindeki Etkileri

	Psikolojik Tacize Maruz Kalan (%)	**Psikolojik Tacize Maruz Kalmayan (%)**
Uyku problemleri	29.6	12.8
Genel yorgunluk	22.8	10.9
Baş ağrısı	26.2	12.55
Baş dönmesi	11.8	2.84
Konsantrasyon zorluğu	9.9	2.69
Hafıza problemleri	12.93	5.72
Asabilik	20.20	6.70
Mide ağrısı	25.50	4.52
Görme problemleri	19.01	9.63
Cesaretsizlik	23.2	4.45
Belirtilerden herhangi biri	74	38.13

Kaynak: Carnero ve Blanca, Age., s. 9.

Westhues tarafından İngiltere'de yapılan araştırmada ise psikolojik taciz mağdurlarının % 52'si depresyonda olduklarını, % 83'ü endişeli olduklarını, % 86'sı uyku düzenlerinin bozulduğunu, % 79'u ise dikkat kaybı yaşadıklarını belirtmişlerdir.[392] İsviçre'de yapılan başka bir araştırmanın bulgularına göre ise psikolojik taciz ve sağlık şikayetleri arasında güçlü pozitif korelasyon ($r=0.62$, $p<0.01$) bulunmuştur. Aynı araştırmada, psikolojik tacizle psikosomatik şikayetler arasında da orta (ılımlı) ölçüde pozitif korelasyonun ($r=0.41$, $p<0.01$) varlığı saptanmıştır.[393]

---

[390] Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, s. 13.
[391] M.A Carnero ve M. Blanca, "Economic and Health Consequences of the Initial Stage of Mobbing: the Spanish Case", [Bildiri], *Sağlık Ekonomisi 1. SAE Kongresi,* (15-17 Aralık 2005), İspanya, s. 5.
[392] Kenneth Westhues, "At the Mercy of the Mob", *Canada's Occupational Health & Safety Magazine,* Cilt: 18, Sayı: 8, (Aralık 2002), s. 33.
[393] Adrienne B. Hubert ve Marc Van Veldhoven, "Risk Sectors for Undesirable Behavior and Mobbing", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 10, Sayı: 4, 2001, s. 419.

Varolma mücadelesinin, rekabetin ve güç mücadelelerinin hızla arttığı çalışma hayatında, psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlar kimi zaman fark edilerek ve ettirilerek kimi zaman da sanki doğal bir süreçmiş gibi algılanarak gerçekleşmektedir. Psikolojik tacizin görüldüğü yerlerde çalışanları motive eden, güven sağlayan, örgütsel bağlanmaya ve iş doyumuna katkı sağlayıcı tüm faktörler ortadan kalkmakta; her tahribatta olduğu gibi psikolojik taciz davranışlarından mağdur olanlar da psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara maruz kalıp, ekonomik ve sosyal açıdan zarar görmektedirler. Psikolojik taciz sürecinin ilerleyen dönemlerinde bu davranışların olumsuz etkisi mağdurlarının örgütsel davranışları üzerinde de kendini göstermeye başlamaktadır.

2.7.2. Örgütsel Sonuçlar

Psikolojik taciz sürecinin birey üzerinde olduğu kadar, örgüt üzerinde de yıkıcı ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örgüt açısından ortaya çıkan hasarlar öncelikle ekonomik niteliktedir. Bunun yanında sosyal bir takım sonuçların da oluşması kaçınılmazdır.

Algılanması zor, kurnazca yapılmış psikolojik taciz düşmanca bir atmosfer yaratıp, örgütte etik bir bozulmaya neden olduğundan çalışanların iş doyumlarını düşürmekte, morallerini tüketmekte, bununla birlikte eş zamanlı olarak da verimlilik de ve örgütsel bağlılık da düşüşe neden olmaktadır.[394] Seward ve Faby; işyerinde saldırganlığa maruz kalan kurbanların örgüt aleyhine stresle ilgili dava açtıkları ve bunun her geçen yıl katlayarak arttığını; stres ve psikolojik tacizle ilgili davaların; örgütlerin çalışanları için güvenli ve saldırgan olmayan bir ortam sağlamada ihmalkar davrandıklarını ve örgüt aleyhine önemli miktarlarda parasal tazminatlara yol açtığını göstermiştir.[395] Örgütlerdeki psikolojik taciz davranışlarının sonuçlarıyla ilgili araştırmada, şirketlere karşı açılan davalarda artış yaşandığı, firmaların prestijlerinde bir düşüş olduğu, daha yüksek oranlarda çalışanların devri ve önemli parasal kayıpların olduğu, gözler önüne serilmiştir. Ayrıca, çalışmada psikolojik tacizin, ekip çalışması ve birlik ruhunu bozduğu ve yalnızca psikolojik tacize maruz kalan çalışanların değil bu olaylara şahit olan çalışanlarında bir gün kendilerinin de psikolojik tacize maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerinin azaldığı belirtilmiştir.[396] Avustralya'da 150 kişi üzerine yapılan bir çalışma, yukarıdaki sonuca

[394] Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility*, s. 4.
[395] Seward ve Faby, Agm., s. 17.
[396] J. H. Philbrick vd., "Workplace violence: The legal costs can kill you", *American Business Review,* Cilt: 21, Sayı: 1, (Ocak 2003), s. 88.

benzer bir biçimde psikolojik taciz davranışının çalışanın işyerinden ayrılmasına neden olduğunu ve bununda çalışan devir hızını etkilediğini göstermiştir.[397]

Yapılan çalışmalar neticesinde işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarının, yöneticilerin bildiklerinden daha yaygın olduğu ve sadece psikolojik rahatsızlıklara değil, aynı zamanda büyük ekonomik kayıplara da yol açtığı görülmüştür.[398] Almanya'da bu rakamın 15,3 milyar Euro olduğu ileri sürülmektedir. Çalışmalarda kurbanın maruz kaldığı rahatsızlıklara ve kurbanın bu sorunu atlatıp yeniden ne zaman verimli olabileceği hususuna da çok fazla değinilmemektedir. Psikolojik taciz süreci sonrası hastalanan kişilerin topluma maliyetinin yıllık gelirinden fazla olduğu uzmanlarca ileri sürülmektedir. Öte yandan psikolojik taciz eylemleriyle karşılaşan pek çok kişi ise yaşadığı gerilimi bir hastalık olarak görmediği için tedavi yoluna da gitmediği araştırma bulguları arasında yer almaktadır. [399]

Ashforth vd. tarafından, Amerika'da 9000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, kadın çalışanların % 42'sinin, erkek çalışanların ise % 15'inin son iki yılda psikolojik tacize maruz kaldıklarını, bunun da zaman ve verimlilik kaybı açısından 180 milyon dolara eşit olduğunu belirtmişlerdir.[400] İngiltere'de de bir araştırmaya göre, psikolojik taciz sonucu işe gelmeyen çalışanların örgütlere maliyetlerinin yaklaşık olarak 1,8 milyar sterlin, yeni çalışan istihdamlarının ise 350 milyon sterlin olduğu tahmin edilmiş, ancak aynı hesaplamada verimlilik kaybı için bir tahminde bulunulamamış ve sonuçta psikolojik tacizin örgütlere bedelinin 2350 milyar sterline ilave olarak verimlilik kaybı olduğu ifade edilmiştir.[401]

Namie'nin 6587 çalışan ile yaptığı bir araştırmada da, araştırmaya katılan kadınların % 52'sinin, erkeklerin ise % 25'inin son iki yılda işyerinde psikolojik taciz mağduru oldukları ve bu durumun zaman ve verimlilik kaybı açısından 200 milyon dolardan daha fazla bir kayıba yol açtığı belirtilmiştir.[402] Psikolojik tacizin bireye ve örgüte olan etkilerini psikolojik ve parasal maliyetler olarak ele aldığımızda aşağıdaki tablo 2.8. karşımıza çıkmaktadır.

---

[397] Djurkovic, McCormack ve Casimir, *The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave,* s. 471.
[398] W. J. Coleman, "Toward an integrated theory of white collar crime", *American Journal of Sociology*, Cilt: 93, Sayı: 2, 1987, s. 419.
[399] Needham, Age., s. 92.
[400] B.E. Ashforth, D.A. Gioia, S.L. Robinson ve L. K. Trevino, "Re-viewing organizational corruption", *The Academy of Management Review"*, Cilt: 33, Sayı: 3, 2008, s. 679.
[401] Marie Hutchinson, Margaret H. Vickers, Lesley Wilkes ve Debra Jackson The Worse You Behave, The More You Seem, to be Rewarded: Bullying in Nursing as Organizational Corruption", *Employee Responsibilities and Rights Journal,* Cilt: 21, Sayı: 3, 2009, s. 219.
[402] Matthiesen, Age., s. 67.

Tablo 2.8. Psikolojik Tacizin Maliyetleri

Etki Alanı	*Psikolojik Maliyetler*	*Parasal Maliyetler*
BİREYLER	Stres Duygusal Rahatsızlıklar Fiziksel Rahatsızlıklar Kazalar Sakatlıklar Tecrit edilme Ayrılık acıları Mesleki kimlik kaybı Arkadaşlıkların kaybı İntihar/Cinayet	İlaçla ayakta tedavi Terapi Doktor faturaları Hastane faturaları Kaza masrafları Sigorta primleri Avukat ücretleri İşsizlik Kapasite altı çalıştırılma İş arama Taşınma
ÖRGÜTLER	Anlaşmazlıklar Hastalıklı şirket kültürü Düşük moral Kısıtlanmış yaratıcılık	Hastalık izinlerinin artması Yüksek personel hareketi maliyeti Düşük verim Düşük iş kalitesi Uzmanlık kaybı Çalışanlara tazminat ödemeleri İşsizlik maliyetleri Yasal işlem/dava masrafları Erken emeklilik Yüksek personel yönetim maliyetleri

Kaynak: Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., s. 143'den uyarlanarak alınmıştır.

İşyerlerinde kimi yöneticiler, gözdağı verilmesini, saldırgan tavırları veya çalışanlar arasında rekabet oluşturulmasını iyi bir yönetim şekli olarak yorumlamakta ve göz dağı veren psikolojij taciz davranışlarının, çalışanları iş yaptırmaya motive edeceğine inanmaktadırlar.[403] Oysa araştırma bulguları göstermiştir ki psikolojik taciz davranışı, moralde düşüşe, işe devamsızlıkta artışa, çalışan devrinde artışa, çalışma takımlarında karmaşaya, çalışanların tazminat davalarında artışa, ayrımcılık şikayetlerine ve verimlilik düşüşüyle sonuçlanan çalışan sabotajlarına neden olmaktadır.[404] Psikolojik taciz, aynı zamanda maruz bıraktığı sorunlar nedeniyle de zaman kaybına, sendikal sorunlara, hukuki davalara ve işyerinde şiddete yol

[403] Annie Hogh, Marie Engstrom Henriksson, Hermann Burr, "A 5-Year Follow-up Study of Aggression at Work and Psychological Health ", *International Journal of Behavioral Medicine*, Cilt: 12, Sayı: 4, 2005, s. 260.
[404] M. Deflem, "Corruption, law, and justice: A conceptual clarification", *Journal of Criminal Justice*, Cilt: 23, Sayı: 3, 1995, s. 253.

açmaktadır.[405] Ayrıca işyerlerinin birçok gözdağı verme imkanı sunduğu ve kurbanların iş ortamında bulundukları zamanın % 10 - % 52'sini kendilerini savunmak ve destek bulmak için harcadıklarını, devamlı yaşadıkları kötü tecrübeleri düşünerek zihinlerini yordukları, stresli ve motivasyonsuz oldukları, yaşadıkları sorunlardan dolayı devamlı mazeret izni aldıklarını araştırmalardan elde edilen bulgulara göre ifade edilmektedir.[406]

Çalışanlar için düşmanca bir ortam yaratarak iş düzenini bozup üretkenliği azaltan psikolojik taciz sürecinin örgüt üzerindeki etkileri de son derece önemlidir. Bu süreç, en tepeden en aşağıya kadar örgütün beşeri yapısı ve beraberinde fiziksel yapısı üzerinde olumsuz etki yaparak, birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına yol açmaktadır. Psikolojik tacizin yaşandığı örgütlerde kazanan taraf bulunmamakta ve ilk kaybeden örgütün kendisi olduğu gibi, son kaybeden ise duygusal psikolojik tacizde bulunan kişiler olmaktadır. Psikolojik tacizciler yüzünden örgütün en önemli unsuru olan nitelikli insanların, örgütsel isleyişe katkısı olamamakta ve dolayısıyla örgütsel sinerjinin yaratılması da olanaksızlaşmaktadır.

2.8. PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Örgütün amaç ve yöntemlerinin belirgin olmaması, bireylerarası çekişmelerin yarattığı baskı, soğuk çalışma ilişkileri, örgütten uzaklaşma duygusu, bireyler arasındaki tedirgin edici davranışlar, sistemdeki karmaşıklıklar ve örgütte bireylere karşı duyarsızlıklar olumsuz örgüt ikliminin sonuçlarıdır.[407] Bu olumsuzlukları gidermede, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzelterek sosyal etkileşimin arttırılması, psikolojik iş ortamı ve mesleki rehabilitasyon önem taşımaktadır.[408]

İster erkek, ister bayanlar tarafından gerçekleştirilsin, psikolojik taciz davranışının hem çalışanlara hem de organizasyonlara uzun dönemli maliyetlerinden dolayı detaylı olarak incelenmesi gereken bir olgu olduğu çoğu araştırmacı tarafından belirtilmesine rağmen, Rayner ve Cooper gibi kimi araştırmacılarda, tanısı ve anlaşılması zor bir problem için örgütlerin çaba harcayıp harcamaması ve psikolojik taciz davranışını kontrol etmek için kaynakların harcanmasının ne kadar uygun olacağını sorgulamış ve bu yönde araştırmalarda

---

[405] C. Dowden ve C. Tellier, "Predicting work-related stress in correctional officers: A meta-analysis", *Journal of Criminal Justice*, Cilt: 32, Sayı:1, 2004, s. 33.
[406] Canada Safety Council, *Bullying in the Workplace*, 2002, Erişim tarihi: 6 Mayıs 2008, http://www.safety-council.org/info/OSH/bullies.html.
[407] M. Vartia-Väänänen, "The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 5, Sayı: 2, 1996, s. 203.
[408] Kırel, Agm., s. 329.

bulunmuşlardır.[409] Aksine, çalışanlara maliyetli de olsa mesleki rehabilitasyon sağlamanın ve çalışma koşullarını yeniden düzenlemenin; hastalık izinleriyle, çalışamaz durumda olma iddia ve talepleri ya da hesaplaşmalarıyla uğraşmaktan çok daha az maliyetli olduğu da çoğu bilim insanı tarafından iddia edilmiştir.[410] Başarılı bir örgüt çatışmaların yaşanmadığı bir örgüt olmaktan çok, çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim ve işbirliğini ön planda tutup, bireye saygı gösteren bir örgüttür. Bu kapsamda, işyerinde psikolojik tacizle ilgili farkındalığı artırmak için, yaşanılan olgu ve sürecin adının açıkça ortaya konulması, önlemlerin alınması ve toplumun tüm düzeyinde bilgilendirmenin sağlanması gerekmektedir.

Örgüt iklimi ve psikolojik olarak iş ortamının düzenlemesi ile risk faktörlerinin ortadan kaldırılması için psikolojik tacizi önleme yaklaşımı, bireysel ve örgütsel mücadele olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenecektir.

2.8.1. Psikolojik Tacize Karşı Bireysel Mücadele

Psikolojik tacizle mücadelede en önemli görev bu sorunun doğrudan muhatabı olan mağdur çalışana düşmektedir. İş yerinde psikolojik tacizle ya da başka bir olumsuz bir durumla karşılaşıldığında, çalışanın bununla başa çıkabilme gücü, onun örgüt içindeki rolünden etkilenmektedir. Yani çalışanın, çatıştığı kişinin astı, üstü veya meslektaşı olması, onun olumsuz durumu çözmede kullanacağı başa çıkma stratejisini belirlemesinde etkili olmaktadır.

Bjorkqvist vd., yaptıkları bir çalışmada, 1456 işgörene sorduğu çalıştığınız işyerinizde psikolojik tacize uğrasaydınız neler yapardınız şeklinde bir soruya, işgörenlerin % 35 'i karşılık vermeyip görmezden gelirdim, % 38'i aynı şekilde karşılık verirdim, % 15'i de çok yakınlarımdan yardım alırdım şeklinde yanıtlar vermiştir.[411]

Gandolfo ise Avusturya'da yaptığı bir çalışmada[412] psikolojik taciz davranışlarıyla karşılaşıldığında bu davranışları kimseye anlatmayan erkek çalışanların oranının % 48 olduğunu belirtirken, % 20'lik bir kesimin yöneticilere anlattığını ve % 44'lük bir kesimin ise görmezden geldiğini; bayan çalışanların ise % 25'inin en yakın arkadaşları ile paylaştığını, % 35'inin kimseye anlatmadığını ve % 12'sinin ise görmezden geldiği sonucuna ulaşmıştır.

---

[409] C. Rayner ve C. Cooper, "Workplace bullying: myth or reality – can we afford to ignore it?", *Leadership & Organizational Development Journal,* Cilt: 18, Sayı: 4, 1997, s. 212.
[410] Davenport, Schwartz ve Elliott, Age, s. 64.
[411] K. Bjorkqvist, K. M. J. Lagerspetz ve A. Kaukiainen, "Do girls manipulate and boys fight: Developmental trends in regard to direct and indirect aggression", *Aggressive Behavior*, Cilt: 18, 1992, s. 119.
[412] R. Gandolfo, "Mmpi-2 profiles of workers compensation claimants who present with complaints of harassment", *Journal of Clinical Psychology*, Cilt: 51, Sayı: 5, 1995, s. 713.

Psikolojik taciz davranışlarına maruz kalan çalışanların bunu başkalarına anlatmak istememelerinin sebeplerini Roland, şu şekilde ifade etmektedir:[413]

•Psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldıkları için utanç duyabilirler.

•Pek çok çalışan, psikolojik taciz davranışlarını başkalarına anlattığında durumun dahada kötüleşeceğinden korkarlar.

•Kimi zamanda bazı çalışanlar, kendi başlarına gelen bu olaylar nedeniyle çevresindekileri üzmek istemezler.

•Bu davranışları başkalarına anlatmak şikayet olarak algılanır ve bu davranış diğer çalışanlar tarafından hoş karşılanmaz.

•Sıklıkla zorbalar, bu olayları başkalarına anlatmamaları için kurbanları tehdit ederler.

Örgütlerde çeşitli düzeylere ortaya çıkan anlaşmazlıkların etkili bir biçimde yönetilebilmesi için, ilgili bireylerin olumsuz durumu yönetme, yöntem ve stratejilerini bilmeleri ile mümkün olabilecektir. Örgütsel anlaşmazlıkların çözümü konusunda, çeşitli yaklaşımlar yazında yer almaktadır. Hangi durumda hangi yöntem ve stratejilere başvurulacağını saptamak, büyük ölçüde tarafların kullanacakları yöntemleri bilmelerine ve bunları uygulama becerilerine bağlı olacaktır.

Bu yöntemlerden olan Cooper ve Withey'in çıkış, seslendirme, bağlılığı devam ettirme ve göz ardı etme (Exit-Voice-Loyalty-Neglect-EVLN) modeline[414] göre, kurbanların psikolojik taciz davranışlarıyla başa çıkmada kullandıkları stratejiler şu şekilde sıralanmaktadır:

(1) **Çıkış**, örgütü terk etme,

(2) **Seslendirme**, sorunu dile getirme/aktif sorun çözme,

(3) **Bağlılık** örgüt içinde kalma ve örgütü bağlılıkla destekleme/pasif olarak sorunun çözümünü bekleme ve

(4) **Göz ardı etme,** iş ile ilgili olmayan konularla meşgul olma/ bağlılığın azalması.

EVLN modelinde yer alan stratejiler, aktif ve pasif veya yapıcı ve yıkıcı stratejiler biçiminde gruplandırılır.[415] Bu gruplandırmaya göre, örgütü terk etme, aktif fakat yıkıcı; sorunu dile getirme, aktif ve yapıcı; örgüte bağlı kalma, pasif fakat yapıcı; son olarak da sorunu göz ardı etme, pasif ve yıkıcı bir sorun çözme stratejisidir. Bu modele göre, işinden memnun olmayan bir çalışan, maliyeti düşük ama bir o kadar da etkili olan bu stratejilerden kendine uygun olanı seçmektedir.

---

[413] E. Roland, "Aggression, depression, and bullying others", *Aggressive Behavior*, Cilt: 28, Sayı: 3, 2002, s. 202.
[414] Zapf ve Gross, Agm., s. 504.
[415] Klaus Niedl, "Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 5, Sayı: 2, (Haziran 1995), s. 244.

Örgütlerde yaşanan psikolojik tacizle başa çıkmak için Tutar'da çalışanlar tarafından genellikle aşağıdaki üç tür tavır sergilenmesinin uygun olduğu kanaatindedir.[416]

- Psikolojik tacize anlayış göstermek,
- Karşı savaş vermek,
- Geri çekilmek.

Psikolojik tacize anlayış göstermek, onun tekrarlanma sıklığı ya da şiddetine göre değişmektedir. Psikolojik taciz sistematik olarak devam ediyor ve taciz artma eğilimi gösteriyor ise, psikolojik tacize anlayış göstermek doğru bir yöntem olmamaktadır. Ancak, psikolojik tacizin strese yol açma olasılığı düşük ise anlayış gösterilebilir. Kurban, zorbanın stratejileriyle, onunla başa çıkamayacağını bilmesi gerekmektedir. Burada ortaya konacak temel strateji, kurbanın kendini psikolojik taciz kurbanı yapan değerlerini sorgulamadan, onlara daha fazla sarılmak ve istikrarlı bir kişilik sergilemektir. Kurban köşesine çekilerek yalnızlığı seçme yoluna gitmemeli ve sosyal destek bulma çabasında olması gerekmektedir. Psikolojik tacizle diğer bir mücadele yöntemi olan geri çekilme stratejisi, psikolojik tacizci ile kurbanın gücü arasındaki farkın fazla olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olması gerekmektedir.

Psikolojik tacizle bireysel mücadele de; kurbanın kendine göre uygun bir bakış açısı geliştirmesi, risk almaktan korkmaması, güçlü ve yetenekli olduğu alanlarda yoğunlaşması, rekabetçi duygulardan ve kendisiyle yarışmaktan vazgeçmesi, aşırı zihinsel ve psikolojik yük getirecek her türlü faaliyetlerden uzak durması, güçlü inançlar ve idealler geliştirmesi, kişiliğini yeniden daha güçlü bir şekilde kurgulaması ve en önemlisi de duygusal zeka becerilerini geliştirilmesi gerektiğini söylenebiliriz.

2.8.2. Psikolojik Tacize Karşı Örgütsel Mücadele

Çalışanlara eşit davranılmama, kayırma ve ayrımcılık yapılma, görevi ve yetkiyi kötüye kullanma, çalışanlar arasında işbirliğinin gerçekleşmemesi, tecrübe ve yeteneğe önem verilmemesi gibi etik dışı davranışlar, örgütlerde psikolojik taciz sürecinin başlamasına, gelişerek sürekli olmasına ortam hazırlamaktadır.[417] Dünyanın her tarafındaki işyerlerinde görülebilen kimi zaman zorbaca kimi zaman özel taktiklerle gerçekleşen psikolojik taciz uygulamalarının herhangi bir sınırı bulunmamaktadır. Bu olumsuz süreci önleyebilmek için örgütteki belirsizliğin giderilmesi gerekmektedir. Görev tanımları açıkça yapılmalı ve

[416] Tutar, *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, s. 89.
[417] T. A. Daniel, "Developing a "culture of compliance" to prevent sexual harassment", *Employment Relations Today*, Cilt: 30, Sayı: 3, 2003, s. 39.

sorumluluklar belirlenmelidir. Beklenen davranışların ne olduğunu ve etik standartları açıkça ortaya koyan, birbiriyle çelişmeyen personel politikası oluşturulmalıdır. Yönetimin söylemleri ile eylemleri arasında tutarlılık sağlanmalıdır. Özellikle yöneticiler etik düşünüş ve davranış bakımından kendilerini geliştirmeli ve diğer çalışanlara da örnek olmalıdırlar. Yönetimde saydamlık sağlanmalı, bunu gerçekleştirmek için kararlara katılmaya önem verilmeli ve katılma ortamı yaratılmalıdır. Örgütte iletişim sürecinin etkinliği sağlanmalıdır. İyi işleyen bir iletişim için dürüstlük ilkesi temel değer olarak kabul edilmelidir. Dürüstlüğün olmadığı bir örgütte doğru ve sağlıklı bir bilgi akışının da gerçekleşemeyeceği unutulmamalıdır.

Taciz kültüründen ötürü halk arasında kötü bir imaja sahip örgütlerin personel istihdamları oldukça güç olmaktadır.[418] Personel seçiminde, teknik yeterliliklerden başka duygusal zekaya da önem verilmeli, duygusal zekası yüksek liderler ve çalışanlar örgüte çekilmelidir. Böylece yaratıcılık, yenilik geliştirmeye yatkınlık, empatik iletişim, motivasyon gibi duygusal zeka gerektiren özellikleri olan bireyler örgüte kazandırılmalıdır. Örgütün her düzeyindeki çatışma başarıyla yönetilmelidir. Daniel'e göre, bir organizasyonun uyum programının; davranış gereksinimlerinin gelişimi, bu gereksinimlerin tüm çalışanlara iletimi, çalışan danışmanlığı, eğitim ve süreklilik arz eden bir desteği içermesi gereklidir.[419] Nikolaou ve Tsaousis[420] ile Brooks ve Nafukho[421] stres yönetimi, duygusal zeka eğitimi ve diğer insan kaynaklarını geliştirme süreçleri gibi programların stresli iş çevreleriyle başa çıkmada çalışanlara yardım etme amacıyla ve verimli örgüt kültürlerinin geliştirilmesinde kullanılmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Yöneticiler, çalışanlar arasındaki işbirliğini arttırmak ve onları kontrol altına almak için kişilerin duygularını, ihtiyaçlarını bilmek durumundadırlar. Çalışanlar arasında pozitif sinerji yaratabilecek uygun ortamlar hazırlamalıdırlar. Yöneticiler; çalışanların duygusal zekalarının gelişmesine yardımcı olarak, çalışanların tercihleri, ilgileri, değerleri, hoşlandıkları veya hoşlanmadıkları konular hakkında bilgi sahibi olarak, çalışanların sosyalleşmesini sağlayarak, becerilerini geliştirecek faaliyetleri uygulayarak ve destekleyerek, çalışanların işe olan ilgilerini, ruh hallerini, bağlılıklarını ve tatminlerini izleyip uygulayarak kişilerarası ilişkilerin düzelmesine katkı sağlayabilirler.[422] Sıralanan bu öneriler, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerine neden olabileceği gibi, onları psikolojik taciz davranışlarına iten nedenleri de

---

[418] V. Reddy, *Workplace Aggression: Organizational Prevention and Response*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Widener Universitesi, A.B.D. 2005, s. 65.
[419] Daniel, Agm., s. 37.
[420] I. Nikolaou ve I. Tsaousis, "Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effect on occupational stress and organizational commitment", *International Journal of Organizational Analysis,* Cilt: 10, Sayı: 4, 2002, s. 331.
[421] K. Brooks ve F. M. Nafukho, "Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity?", *Journal of European Industrial Training,* Cilt: 30, Sayı: 2, 2006, s. 120.
[422] J. W. Newstrom, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, Mc Graw-Hill, New York 2007, s. 263

ortadan kaldıracaktır. Çünkü bireyleri psikolojik tacize yönelten nedenler olarak, duygusal zekadan yoksun olma, korkaklık, güvensizlik, insani ve etik değerlerden uzak olma gösterilmektedir. Yöneticinin alacağı tedbirler uyum, onay, sadakat, bağlılık, güven oluşturabilecek ortam yarattığından psikolojik taciz davranışını önleyebilecektir. Ayoka, Callan ve Hartel'da; duygusal zeka becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin, psikolojik taciz davranışlarının tanısında ve azaltılmasında önemli olduğu yönündeki görüşleriyle yukarıdaki bakış açılarını desteklemişlerdir.[423]

Psikolojik tacize müdahale etme ve önlemenin bir yolu da örgütün dışında gelişen, örgütü etkileyebilecek olayları düzeltmek, örgütsel düzeni ve etik davranışların yerleşmesini sağlamaktır.[424] İşyerinde görülen psikolojik taciz ile mücadele etmek için daha agresif faaliyetlerin yapılması ve bu örgütsel problemin ana sebebiyle doğrudan ilgilenmeyen programlar ve politikalardan önce proaktif müdahalelere odaklanılması gereklidir.[425] Namie tarafından yapılan bir araştırmada, ABD'deki çoğu organizasyonunun doğrudan işyerinde rastlanan psikolojik taciz davranışlarıyla ilgili politikalarının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.[426] Araştırmada, psikolojik tacize proaktif olarak odaklanan organizasyonların da, böyle olumsuz davranışlara tolerans göstermeme yönünde politikalar geliştirdikleri, güvenilir ve tarafsız üçüncü şahıs araştırmacılardan faydalandıkları yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Vickers'de benzer yönde, yapılan bu işlemlerin maliyetlerinin fazla olmasına rağmen, psikolojik taciz ile ilgili iddialara karşılık bağımsız araştırmaların yapılmasını gerektiğini önermektedir.[427] Bununla birlikte eğitimli ve bu konuda uzman danışmanlar yoluyla örgütlerin proaktif bir şekilde psikolojik taciz kurbanlarının ihtiyaçlarına cevap veren bir yapı oluşturmalıdırlar.[428]

Sweet'de; araştırmacıların ve örgütlerin, zorbaların kınanması, kontrol edilmesi veya görevlerinden alıkonulmasından çok kurbanların psikolojik taciz davranışlarından kendilerini nasıl koruyacakları ve bu probleme nasıl tepki göstereceklerine odaklandıklarını bildirmiştir.[429] İşyerinde görülen psikolojik taciz probleminin çözümü, psikolojik taciz davranışlarını gerçekleştiren zorbalardan çok kültürel ve çevresel konulara odaklanmada yatmaktadır. Lubit; psikolojik tacizin potansiyel nedenleri arasında örgütsel baskılar, iç ve dış rekabet, örgütsel yapı

---

[423] O. B. Ayoko, V. J. Callan ve C. E. J. Hartel, "Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors", *International Journal of Organizational Analysis,* Cilt: 11, Sayı: 4, 2003, s. 289.
[424] Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, s.130.
[425] G. Walton, "The notion of bullying through the lens of Foucault and critical theory", *Journal of Educational Thought,* Cilt: 39, (Spring 2005), s. 59.
[426] Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility,* s. 6.
[427] Vickers, Agm., s. 214 .
[428] Lewis, Coursol ve Wahl, Agm., s.111.
[429] Sweet, Agm., s. 18.

ve güç dengesizlikleri bulunduğunu; ayrıca işyeri zorbalarıyla etkin biçimde etkileşime girmede veya onlarla başa çıkmada duygusal zekanın kullanımının, bu zorbaların davranışlarını değiştirmekden daha etkili olacağı görüşündedir.[430]

2.9. PSİKOLOJİK TACİZE KARŞI TOLERANS DÜZEYİ

İnsan, biyolojik, psikolojik, sosyal bir varlıktır. Bu boyutlar üzerine, kişi sürekli olarak gerek dış, gerekse iç ortamdan gelen etkiler altındadır. Bireylerin yaşamlarını sürdürmesi, iç ortam ile dış çevre arasındaki dengenin sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Psikolojik taciz, ise kişinin yaşamındaki tüm boyutları etkileyerek bu dengeyi bozabilecek bir bir olgudur.

Tolerans düzeyi de, psikolojik taciz sonrası kişide zorlanma yaratan etkenleri, uyaranları ya da psikolojik taciz etkenleriyle ortaya çıkan yanıtı tanımlayan bir kavramdır.[431] Psikolojik tacize karşı tolerans, ulaşılmak istenen amaca doğru yol alırken bir engellemeyle karşılaşma sonucu insanın ruhsal ve bedensel sınırlarının zorlanmasıyla ortaya çıkan bir durumdur.[432] Tolerans, birçok araştırmacı tarafından da, kişinin iyi durum halinin veya bütünlüğünün tehlikede olduğunu sezdiği ve tüm enerjisini bunu korumaya yönlendirmesi gerektiğini hissettiği bir algılama olarak tanımlanmıştır.[433] Başka bir tanımda tolerans, çevreden gelen davranışlar ile kişiye sunulan gerçekçi olanaklara karşı kişinin gereksinimlerini ve isteklerini dengeleyerek psikolojik tacizle başa çıkmak için gösterdiği herhangi bir çabaya işaret eder.[434] Bununla birlikte tolerans düzeyinin, kişinin psikolojik tacizi algılama ve yorumlama biçimine ilişkilin bir kavram olduğu da ifade edilmektedir.[435]

Psikolojik taciz yaratan etkenler, özellikle tehlike algısıyla bağlantılı olarak ortaya çıkan veya kişinin kapasitesini aşan, tolerans düzeyini zorlayan durumlar ve çatışmalardır. Psikolojik tacize neden olan faktörler değişse de, bu gayri ahlaki davranışlara karşı bireylerin tolerans düzeyleri kişiye, topluma, yaşa, kültüre, benlik gücüne ve benzeri birçok faktöre bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.[436]

---

[430] R. Lubit, "Using emotional intelligence to deal with difficult client personnel (and colleagues)", *Consulting to Management,* Cilt: 15, Sayı: 2, (Haziran 2004), s. 10.
[431] L. F. Barrett ve P. Salovey, *The Wisdom in a Feeling, Psychological Processes in the Emotional Intelligence*, The Guilford Press, New York 2002, s. 79.
[432] B. Bermond, B. Nieuwenhuysedr, L. Fasotti ve J. Schuerman, "Spinal cord lesions, peripheral feedback, and intensities of emotional feelings", *Cognition and Emotion*, Cilt: 5, Sayı: 3, 1991, s. 211.
[433] R.E. Boyatzis, "Stimulating self-directed change: A required MBA course called Managerial Assessment and Development", *Journal of Management Education*, Cilt: 18, Sayı: 3, 1994, s. 314.
[434] W. T. Coombs ve S. J. Holladay, "Understanding the aggressive workplace: Development of the workplace aggression tolerance questionnaire", *Communication Studies,* Cilt: 55, 2004, s. 488.
[435] Coombs ve Holladay*,* Agm., s. 491.
[436] Jane Clark*, Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika***,** (Çev. Zülfü Dicleli), Mess Yayınları, İstanbul 2002, s. 42.

Psikolojik tacizin, kişide zihinsel ve fiziksel kaynakları tüketen olumsuz bir yanı olduğu gibi, tolerans düzeyinin de aksine kişideki fiziksel ve ruhsal değişmelere, olgunlaşmaya ve gelişmeye yol açan olumlu yönleri de vardır. Bununla birlikte uzun süre psikolojik tacize maruz kalmanın kişinin fiziksel ve ruhsal sağlık düzeyini ve dolayısıyla tolerans düzeyini etkilemesi de kaçınılmaz olmaktadır.[437]

Psikolojik taciz, herkesin yaşamında çeşitli derecelerde mevcuttur ve hem kişinin özelliklerine, hem de psikolojik tacize neden olan faktörlerin yapısına göre farklı tepkiler verilebilmesi mümkündür. Psikolojik tacize karşı davranışsal mekanizmalar etkili olmayınca tolerans düzeyi gibi fizyolojik mekanizmalar tepki göstermeye başlamaktadır. Ayrıca her psikolojik tacize neden olan faktörün kendine özgü bir belirgin etkisi vardır. Psikolojik taciz davranışlarının, her bireyde farklı biyolojik, ruhsal ve toplumsal değişiklikler ortaya çıkması; kişilerin psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara maruz kaldıklarında gösterdikleri duygusal, düşünsel, davranışsal ve fiziksel tepkilerin aynı olmaması, kişilerin sahip oldukları tolerans ve duygusal zeka düzeylerindeki farklılıklar ile açıklanmaktadır.[438] Bunun yanında tolerans düzeyi üzerinde kişilik özelliklerinin[439], sosyal desteğin[440], maddi yeterliliklerin[441] ve de geçmiş yaşantıların[442], önemli olduğu ileri sürülmektedir. Benzer şekilde, araştırmalarda tolerans düzeyi yüksek olan kişilerin aşağıdaki özelliklere de sahip olduğu ifade edilmektedir.

- Esnek kişilik yapısı,
- Olaylara daha geniş açıdan bakabilen,
- İyi iletişim kuran,
- Rekabet, saldırganlık, gibi durumlarını kontrolde tutabilen,
- Yaşamdan ve insanlardan olumlu beklentileri olan,
- Aşırı mükemmeliyetçi olmayan,
- Herşeyi kontrol saplantıları bulunmayan.

---

[437] Cortina vd., "Incivility in the workplace: Incidence and impact", *Journal of Occupational Health Psychology,* Cilt: 6, 2001, s. 69.
[438] Coyne vd., "Predicting Workplace Victim Status From Personality", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 9, Sayı: 3, 2000, s. 339.
[439] N.Crawford, "Conundrums and confusion in organisations: The etymology of the word bully", *International Journal of Manpower*, Cilt: 20, Sayı: 1, 1999, s. 91.
[440] Damasio vd., "Individuals with sociopathic behavior caused by frontal damage fail to respond autonomically to social stimuli", *Behavioural Brain Research*, Cilt: 41, Sayı: 2, 1990, s. 83.
[441] M. K. Duffy, D. Ganster ve M. Pagon, "Social undermining and social support in the workplace", *Academy of Management Journal*, Cilt: 45, Sayı: 2, 2002, s. 341.
[442] Ekman vd., "Autonomic nervous system activity distinguishes among emotions", *Science*, Cilt: 221, 1983, s.1209.

Kişiler, maruz kaldıkları psikolojik taciz davranışlarına duygusal zeka düzeylerine bağlı olan tolerans düzeyleri ile başa çıkma girişiminde bulunurlar. Eğer birey duygusal zeki ve tolerans düzeyi yüksekse, bu olumsuz davranışla başa çıkararak, dengesini sağlar; aksi durumda denge kurulamadığından, kişinin enerjisi ve tolerans düzeyi de düşerek, psikolojik tacizin yarattığı olumsuz etkileri artırmaktadır.[443]

Yazında çağın hastalığı olarak nitelendirilen psikolojik tacize en iyi dayanan kişilerin tolerans düzeyleri yüksek ve esnek yapıya sahip olan duygusal zeki insanlar olduğu hususunda bir anlaşma bulunmaktadır.[444] Bu anlamda, sağlıklı bir bireyi, psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığında, ortaya çıkan sorunları çözebilme yeteneği olan tolerans düzeyi yüksek, aynı zamanda kendi gelişme stratejilerini de gerçekleştirebilen, pozitif sinerjili ve duygusal zeki bir insan şeklinde tanımlayabiliriz.

2.10. PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSUNUN HUKUKİ BOYUTU

Çalışanların iş sağlığına, iş güvencesine ve sosyal haklarına ilişkin ciddi düzenlemelerin olmadığı ya da düzenleme olmasına rağmen uygulamada sorunların yaşandığı ülkelerde, psikolojik tacizin önlenmesine yönelik çeşitli yasalar zorbaları caydırmakta yetersiz kalmakta, hatta çoğu zamanda onları korur bir özellik göstermektedir.[445]

Hukukun temel görevi, toplum yaşamını düzenlemek kadar, yaşam kalitesini bozan her türlü taciz ve olumsuzluğa karşı da tolerans gösterilmeyen bir çevre oluşturmaktır.[446] Toplumda hoşnutsuzluk doğuran her konu da olduğu gibi psikolojik taciz ve benzeri olumsuzluklarının önlenebilmesi içinde konu ile ilgili hukuki düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu yolla yasaların caydırıcılık özelliğinden yararlanılarak kötü niyetli fikirlerin eyleme dönüşmesi engellenebilecektir.

2.10.1. Dünyada Psikolojik Tacizle İlgili Hukuki Düzenlemeler

İşyerinde psikolojik tacizle mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Bireyin, işyerinde maruz kaldığı psikolojik taciz süreci sonucunda, hukuki açıdan haklarını koruyucu çözümlerin bulunması da psikolojik tacizle mücadele sürecinde son derece önemlidir. Namie; işyerinde görülen ve çeşitli hasarlara neden

---

[443] Griffeth vd., "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal of Management*, Cilt: 26, Sayı: 3, 2000, s. 467.
[444] Leonora Harding ve John R. Beech, *Assessment in Neuropsychology*, Routledge, New York 1996, s. 86.
[445] Mayhew vd., Agm., s. 124.
[446] J. Jensen-Welch, "Suing the bastard boss: Personal liability of supervisors for workplace and sexual harassment", *Defense Counsel Journal,* Cilt: 69, Sayı: 4, (1 Ekim 2002), s. 471.

olan psikolojik taciz davranışlarına karşı yeni kanunların gelişmekte olduğunu ve bazı ülkelerin kanunlarına bu kapsamda yeni hükümler koyarak bu olgu ile başa çıkmaya çalıştıklarını ifade etmiştir.[447]

İskandinav ülkelerinde, işyerinde psikolojik taciz hakkında halkın farkındalığı, psikolojik tacize karşı kanunların İsveç'te 1993, Norveç'te 1994 yıllarında yürürlüğe girmesi ve çeşitli araştırmalar dolayısıyla eş zamanlı olarak artmıştır. Yürürlüğe giren bu kanunlar, psikolojik taciz hakkındaki tartışmaları desteklemiş ve işyerlerinde kurbanlaştırmaya karşı sıfır tolerans gösterileceği şirketlerce açık ve kesin biçimde ifade edilmiştir.[448] Finlandiya'da da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına, fiziksel şiddet yanında psikolojik tacizde dahil edilmiştir. Danimarka'da ise 2004 yılında hazırlanan yasa tasarısına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklenmiştir.[449] Bu ülkelerde psikolojik tacizin ne demek olduğu ve nasıl başa çıkılabileceği anlatılmaya çalışılmış, bu konuda yapılan araştırmalar hükümet fonları ile desteklenmiş ve kanunla bu tür psikolojik taciz davranışlara karşı sıfır tolerans meşrulaştırılmıştır.[450]

Almanya'da psikolojik taciz olgusunun ne olduğu toplumun çok büyük bir kesimi tarafından bilinmektedir.[451] Psikolojik taciz olgusunun Almanya'da yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmalar etkili olmuş ve toplu iş sözleşmelerine, psikolojik tacizin, toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir. Bununla birlikte, yasayla Almanya'da psikolojik taciz kurbanlarına, haklılıklarını kanıtlamaları durumunda erken emeklilik hakkı tanınmıştır.[452]

İsviçre'de işyerlerinde her türlü psikolojik baskı ve tacizin uygulanması, yasalarla engellenmiş olup, bu tür baskı ve tacizde bulunan kişilerin işten çıkartılabilmeleri hükme bağlanmıştır.[453]

Konuya ilişkin Fransız hukukunda, işyerinde cinsel taciz 2001 tarihli bir yasayla düzenlenmişken, bu düzenlemenin yetersizliği dikkate alınarak, 2002 tarihli "Sosyal Modernizasyon Kanunu" ile yapılan yasal düzenlemelerde psikolojik tacize karşı kapsamlı bir

---

[447] Namie, *Workplace Bullying: Escalated Incivility,* s. 4.
[448] Tutar, Age., s. 48.
[449] F. Sligo, "Information less revisited: how different levels of staff perceive their access to work related knowledge", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Cilt: 33, Sayı: 1, 1995, s. 64.
[450] C. Rayner ve H. Hoel, "A summary review of literature relating to workplace bullying", *Journal of Community & Applied Social Psychology,* Cilt: 7, 1997, s. 188.
[451] C. Rayner, "Workplace bullying: do something!", *The Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand,* Cilt: 14, Sayı: 6, 1998, s. 581.
[452] S. Overall, "Union demands action to stop bullying at work", *Personnel Management*, Cilt: 21, (Eylül 1995), s.10.
[453] Vance vd., "Gender-based vicarious sensitivity to disempowering behavior in organizations: Exploring an expanded concept of hostile work environment", *Employee Responsibility and Rights Journal,* Cilt:16, Sayı: 3, (Eylül 2004), s. 141.

güvence de oluşturulmuştur. Bununla birlikte Fransa'da işyerinde psikolojik taciz, adli bir suç olup, bu suçu işleyenlere 1 yıl hapis ve 15000 Euro'da para cezası verilmektedir.[454]

Belçika'da da 11 Haziran 2002 tarihi itibariyle psikolojik taciz olgusunun tanımı yapılmış ve yasalardaki yerini almıştır.[455]

Psikolojik taciz İtalya'da bölgesel olarak yasalarla yürürlüğe girmiş ve psikolojik taciz nedeniyle ortaya çıkan rahatsızlıklar iş kazası kapsamına alınmıştır.[456]

Konuyla ilgili olarak diğer Avrupa ülkeleri de gerekli hukuki adımları atmaktadırlar. Bu kapsamda Avrupa Parlamentosu, 2001 yılında psikolojik taciz üzerine odaklanan, sosyal çevreden/toplumdan ihraç edilme hissi, işle bağdaşmayan taleplerle karşılaşma ve bu talepleri karşılayacak araçlara sahip olmamak biçiminde sıralanan "İşyerinde Psikolojik Taciz Önergesi'ni kabul etmistir.[457]

Avustralya'da ise psikolojik taciz olgusu, 1992 ve 2000 yılllarında İstihdamda Sağlık ve Güvenlik Yasasında yapılan düzenlemelerle, tarafların birbirlerine karşı yükümlülükleri daha geniş bir çerçevede ele alınarak, İş Kanunu'ndaki yerini almıştır.[458] Sheehan'da, işyerinde psikolojik tacizin düşmanca bir çalışma ortamı ve bundan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel sağlık problemleri oluşturduğunu, bu yönde kesin mahkeme kararlarının bulunmasının da Avustralya'da örgütlere hem ekonomik hem de yasal külfet getirdiğini bildirmiştir.[459]

İskandinav ve Avrupa ülkelerinin aksine, psikolojik tacizin en çok tartışıldığı ülke olan ABD'de, 2005 yılına kadar psikolojik taciz olgusunu tek başına ele alan bir dava konusu olmamış ve psikolojik taciz karşıtı yasaların gerekliliği konusunda henüz görüş birliğine varılamamıştır.[460] Yamada, Amerikalı çalışanlar için düşmanca bir iş ortamından korunmanın gerekliliğini savunmuş ve psikolojik tacizle mücadele etmek içini Amerikan yasalarını inceleyerek hiçbir iş güvenliği yasasınında işyerinde çalışanların duygusal sağlığını güvence altına almadığı sonucuna varmıştır.[461] Ancak basın ve yayın organlarında yer alan vakalar ve

---

[454] Elif Yücetürk, ve M. Kemal Öke, "Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey", *South-East Europe Review for Labour and Social Affairs*, Sayı: 2, 2005, s. 67; Tınaz, Age., s. 144.
[455] W. F. Stier, "An overview of sexual harassment", *Strategies,* Cilt: 18, Sayı: 4, 2005, s. 15.
[456] S.Uppal, "Disability, workplace characteristics and job satisfaction", *International Journal of Manpower*, Cilt: 26, Sayı: 4, 2005, s. 345.
[457] Yücetürk ve Öke, Age., s. 63
[458] Vance vd., Agm., s. 145.
[459] M. Sheehan, "Workplace bullying: responding with some emotional intelligence", *International Journal of Manpower,* Cilt: 20, Sayı: 1, 1999, s. 59.
[460] Grubb, P. L., Roberts, R. K., Grosch, J. W., Brightwell, W. S. "Workplace bullying: Current status and future directions [abstract]" [Bildiri], *National Injury Prevention and Control Conference,* 2005, Centers for Disease Control and Prevention, Atlanta, GA.
[461] D. C. Yamada, "The phenomenon of "workplace bullying" and the need for status blind hostile work environment protection", *Georgetown Law Journal,* Cilt: 88, 2000, s. 501.

Amerikan Medeni Kanunundaki en son düzenlemeler neticesinde ülkede 2006 yılı itibariyle sadece 5 eyalette İşyerinde Psikolojik Taciz Kanun Tasarısı senatodan geçmistir. Diğer bazı eyaletlerinde ise yasa tasarısı eyaletlerin gündemine girmiş, ancak henüz yasalaşmamıstır.[462] Bu konuda A.B.D'de işyerinde görülen psikolojik taciz araştırmalarını destekleyen herhangi bir devlet fonu bulunmadığından ve Amerikan halkının farkındalığı artmadığından, Amerika'nın hukuki açıdan istenilen düzeye ulaşamadığı söylenebilir.[463]

2.10.2. Türkiye'de Psikolojik Tacizle İlgili Hukuki Düzenlemeler

İskandinav ve Avrupa ülkelerinde işyerlerinde psikolojik taciz kavramına ilişkin bilinç oluşmakla birlikte, bu anlamda gerekli hukuki düzenlemelerde yapılmaktadır. Ancak, ülkemizde konu ile ilgili akademik çalışmaların yetersizligi, doğrudan söz konusu kavrama ilişkin bir mevzuat ya da hüküm bulunmaması ve konunun toplum genelinde bilinirliğinin az olmasından dolayı çok sayıda çalışan bu görünmez kavramın ve davranışın gerçek anlamda varlığını fark edememektedir. Yine de son zamanlarda konuya ilişkin bazı hukuki gelişmeler yaşanmaktadır.

İş Mahkemesinde açılan işçinin tazminat talebine dair davada;[464] işverenin işçiyi gözetme yükümlülüğü, işverenin kişiliğine saygı gösterme ve işçinin kişiliğini koruma borcunu da içerdiği halde işçinin nedensiz yere işini yapmamakla suçlanması, yetersiz olarak değerlendirilip aşağılanması, en basit olaylarda dahi yazılı savunmasının istenerek taciz edilmesi, işveren tarafından şahsî nedenlerle birlikte çalışmak istemediği işçiyi psikolojik olarak yıpratıp onu işten ayrılmaya zorlaması iş hayatında yaygın bir taktik olduğundan işverenden manevi tazminat talep edilmiştir. Şayet konu üst mahkemede (Yargıtay 9. Hukuk dairesinde) de onanırsa kavram mevzuatımıza da girmiş olacaktır. Psikolojik tacize ilişkin hukuki bir düzenleme olmamasına karşın, yargı kararlarıyla bu eksiklik giderilmeye çalışılmaktadır. Yargı kararının içeriği incelendiğinde, davadaki cezai yaptırımın tazminat niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır.

Borçlar Kanunundaki "Şahsi Menfaatlerin Haleldar Olması" başlıklı 49. maddesinde "şahsiyet hakkı, hukuka aykırı bir şekilde tecavüze uğrayan kişi uğradığı manevi zarara karşılık manevi tazminat namıyla bir miktar para ödenmesin hükümlerini içermektedir. Burada da işverenin borçlarından olan işçiyi koruma borcu, gereğinde işçiyi her türlü tehlikelerden olduğu gibi psikolojik tacizden korumak ve gerekli önlemleri almak zorundadır. Gerek yargı gerekse doktrin tarafından kabul gören ve işverenin görevleri arasında sayılan "işçiyi gözetme borcu"

---

[462] G. Vega ve D. R. Comer, "Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace", *Journal of Business Ethics,* Cilt: 58, Sayı: 1, 2005, s. 104.
[463] Grubb vd., Agm., s.106.
[464] Ankara 8. İş Mahkemesi'nin Nisan 2007 tarih ve Esas No: 2006/19, Karar No:2006/625, *Anayasa Mahkemesi Kararlar Dergisi*, s. 354.

ilkesinden yola çıkarak hukuki bir dayanak sağlanabilir.[465] Çünkü işverenin işçiyi gözetme borcunun içerisin de yalnızca iş sağlığı ve güvenliği gibi konular yer almamaktadır. Söz konusu borcun kapsamının geniş olarak düşünülmesi gerekmekte ve işçinin çalışma ortamındaki her türlü rahatsız edici davranışların da dahil edilmesi gerekmektedir.

Mevcut Borçlar Kanunu Tasarısı'nda "İşçinin Kişiliğinin Korunması" başlıklı Maddesi ise "İşveren hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, işyerinde dürüstlük kurallarına uygun bir düzenin gerçekleştirilmesini sağlamak, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür" ibaresi yer almaktadır. Maddenin gerekçesinde "Cinsel tacizin yanında diğer psikolojik tacizde kişilik değerlerini ihlal eden sebepler kategorisinde sayılmıştır. Yeni düzenlemeye göre, işyerinde psikolojik tacizde bulunan personelin sözleşmesinin feshedilebilmesi öngörülüyor. Görülebileceği üzere, Türk Hukuk mevzuatında taciz teknik anlamda düzenlenmiş değildir, ancak Türk Ceza Kanunu'nda taciz kavramına dahil edilebilecek bazı suçlar mevcuttur.[466] Yeni düzenlemelerle de iş hayatının akışını engelleyen bu olumsuz duruma karşı önlemler alınmaya çalışılmaktadır.

Medeni Kanun'un "Dürüst Davranma" başlıklı 2. Maddesinde, "İyi niyet" başlıklı 3. maddesinde ve Medeni Kanunun 23 ve 24. maddelerinde kişiliğin korunmasına ilişkin hükümler de bulunmaktadır. Şayet İşveren veya diğer işçiler objektif iyi niyet kurallarına aykırı davranırlarsa mağdur olan işçi bunu ispat etmek koşula ile tazminat talebinde bulunabilmektedir.[467]

Türk Ceza Kanununda "Cinsel Dokunulmazlığa Karşı Suçlar" başlıklı 102. Ve 105. Maddelerinde, "Ayırımcılık" başlıklı 122. Maddesinde, "Kişilerin Huzur ve Sükunu Bozma" başlıklı 123. Maddesinde ve Yine "Şerefe Kargı Suçlar" başlıklı 125. ve 126. Maddeleri ilgili hükümleri içerdiği için psikolojik tacize uğrayan işçi bu hükümlere istinaden mağdur olduğunu ispat ederek dava açabilmektedir.[468]

4857 sayılı İş Kanununun "Eşit Davranma" ilkesini düzenleyen 5. Maddesi, "İşçinin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkını Düzenleyen" 24. maddenin 2. bendinin b, c ve d fıkraları, "İşverenin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkını düzenleyen" 25. Maddenin b,c ve d fıkraları ile "İş Verenlerin ve İşçilerin Yükümlülüklerini" konu alan 77. Maddeleri işçilerin çalısma şartları

---

[465] Sinan Binbir, "Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Hukuku", *Yaklaşım Dergisi*, Sayı: 171, (Mart 2007), s. 14.
[466] Binbir, Agm., s. 15.
[467] Fuat Bayram, Hediye Ergin, Pınar Tınaz, *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing),* Beta Yayınları, İstanbul 2008, s. 66.
[468] Binbir, Agm., s. 18.

ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemekde olsa bile psikolojik taciz ile ilişkilendirilebilecek maddeler az sayıdadır. İş kanunu ve bağlantılı yönetmeliklerin hiç birinde işçilerin iş ya da işyeri dolayısıyla karşılaşabilecekleri psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden ya da bu konuda işverenlerin sorumluluğundan bahsedilmemekte, yalnızca bu kapsamda değerlendirilebilecek birtakım hükümlere rastlamak mümkün olmaktadır.

Türkiye'de mevcut yasalara göre psikolojik taciz; şiddeti, olumsuz davranışı ya da saldırganlığı temsil etmemektedir. Çeşitli kanunlar ve bağlantılı yönetmeliklerin hiçbirinde çalışanların iş ya da işyeri dolayısıyla karşılaşabilecekleri psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden ya da bu konuda işverenlerin sorumluluğundan bahsedilmemektedir. Bu nedenle çalışanlar, işyerlerinde psikolojik taciz ve benzeri olumsuz fiillere maruz kalmalarına rağmen, bu kapsamda, çalışanlar için koruyucu yasa bulunmamaktadır. Yasal bir düzenleme, sorunun varlığının kabul edilmesi, toplumda bu konuya ilişkin bir duyarlılığın oluşabilmesi ve bu konudaki tabuların yıkılması, çalışanın haklarını öğrenmesi, işverenin bu konudaki sorumluluklarını açıkça düzenlemesi açısından önem taşımaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DUYGUSAL ZEKA VE PSİKOLOJİK TACİZE KARŞI TOLERANS DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışanları sosyal, ekonomik, psikolojik ve fiziksel olarak tüketen; bununla birlikte oldukça yaygın bir işyeri sendromu olan psikolojik taciz üzerine gerçekleştirilen araştırmalar da bu olgunun içeriği, nedenleri, sonuçları ve çeşitli kavramlarla ilişkisi incelemiş; işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi ve duygusal zeka ilişkisi ele alınmamıştır.

Bu doğrultuda araştırma, psikolojik taciz kavramının anlaşılması, yaygınlığının belirlenmesi ile birlikte işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi ve duygusal zeka ilişkisini ortaya koymaya çalışması açısından önem kazanmaktadır. İşyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi ile çalışanların duygusal zeka düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının tespiti, araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın alt amaçları ise şöyledir:

1- Örneğimizde yer alan çalışanların psikolojik tacizi algılayıp algılamadıklarını belirlemeye çalışmak,

2- Demografik değişkenler açısından işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek,

3- Demografik değişkenler açısından çalışanların duygusal zeka düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığının tespit etmek,

4- Çalışanların en çok hangi tip psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldıklarını tespit etmek,

5- Çalışanlara yönelik psikolojik taciz davranışlarının ne kadar süre devam ettiğini tespit etmek,

6- Psikolojik tacize uğrayan kişilerin tepkilerini tespit etmek,

7- İşyeri yöneticilerine ve kurum politikalarına yardımcı olacak önerileri sunarak toplumda konuya duyarlılık oluşturmaya katkıda bulunmak.

3.2. ARAŞTIRMA MODELİ

Duygusal zeka ve işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, nedensel-karşılaştırma ve ilişkisel tarama modelindedir. Analiz teknikleri açısından bakıldığında ise çalışma, sayısal (kantitatif) bir araştırmadır.

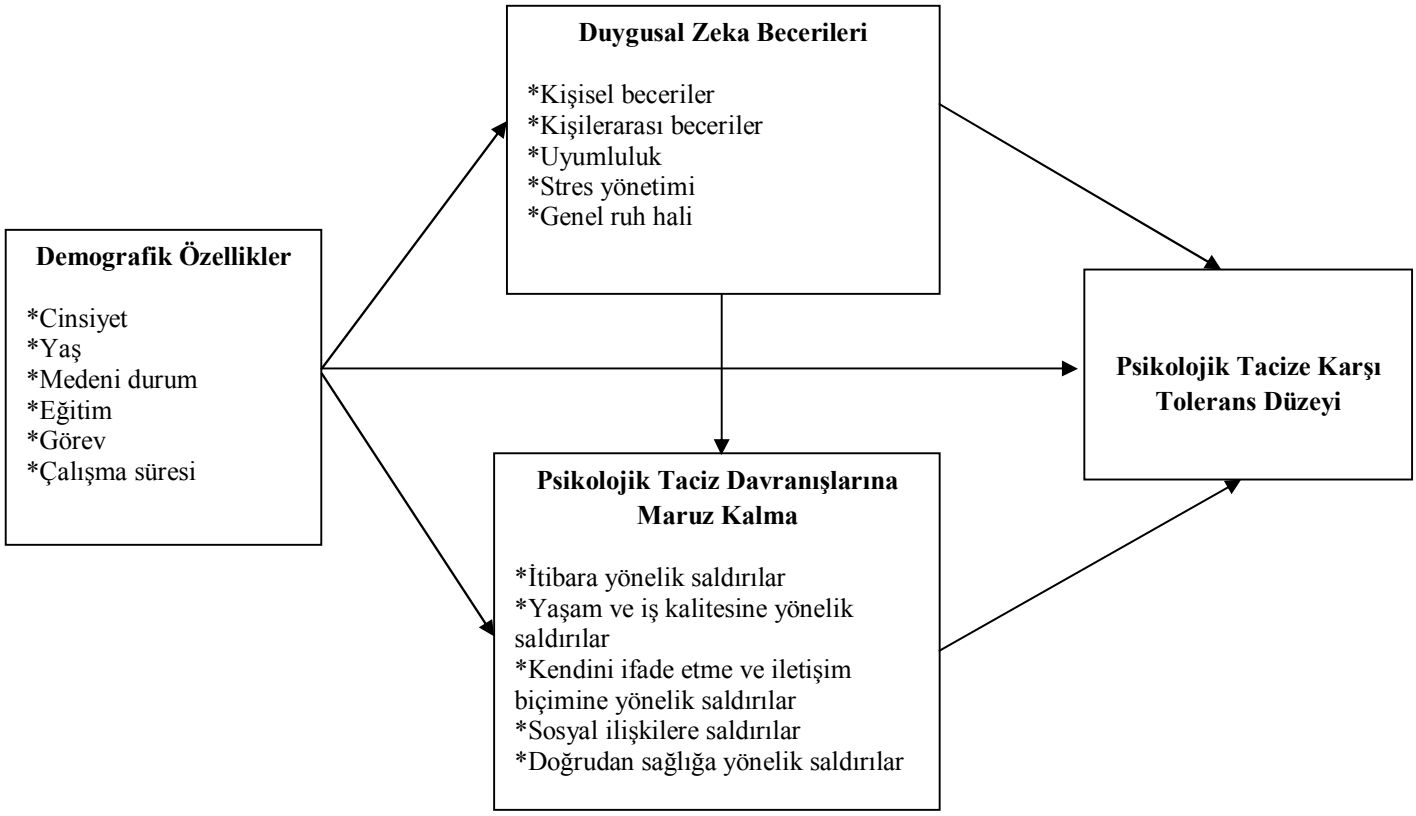
Tarama modeli, geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu biçimde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modeli türlerinden ilişkisel tarama; iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir.[469]

İlişkisel tarama modelinin korelasyon türü ve karşılaştırma türü olmak üzere iki türü vardır: Korelasyon türü araştırma modellerinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği ve var olan değişimin nasıl olduğu incelenirken, karşılaştırma türünde, en az iki değişken arasında bağımsız değişkene göre gruplar oluşturularak bağımlı değişkene göre gruplar arasında fark olup olmadığı incelenir.[470]

Bu kapsamda araştırmada duygusal zeka becerileri ile işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasındaki ilişkinin (korelasyon) demografik değişkenler karşısında değişim gösterip göstermediği analiz edilerek aşağıdaki model oluşturulmuştur.

---

[469] N. Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın, Ankara 2000, s. 68.
[470] Karasar, Age., s. 81



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.3. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amaçlarına uygun olarak duygusal zeka ve psikolojik tacize karşı tolerans düzeyi arasında bir ilişkinin olup olmadığını sınamaya yönelik hipotezler oluşturulmuştur.

3.3.1. Duygusal Zeka ve Psikolojik Tacize Karşı Tolerans Düzeyi İlişkisi

Duygusal zeka; işyeri performansının, diğerleriyle işbirliği içerisinde çalışabilme becerisinin ve liderliğin mükemmel bir bileşenidir. Duygusal zeka becerileriyle, sergilenen davranışlar arasında bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir.[471]

İşyerlerinde sıklıkla görülen, çalışanları olumsuz yönde etkileyen ve çok yeni bir kavram olan psikolojik taciz olgusu dışlama, ısrarlı ve sürekli biçimde rahatsız etme, azarlama, küçümseme, kişiye önem vermediğinin açıkça gösterilmesi, kaba davranışlar sergileme, önemli

[471] Cherniss ve Goleman, *The Emotionally Intelligent Workplace*, s. 49.

kaynaklardan alıkoyma, sebepsiz yere sorumluluklarının alınması, işle ilgili/ilgisiz gerçekçi olmayan taleplerde bulunma ve marjinalleşme gibi işyerinde psikolojik taciz taktiklerini bünyesinde barındırmaktadır. Yapılan araştırmalarda, duygusal zeka ile işyerinde psikolojik taciz davranışlarına tolerans gösterme düzeyi arasında bir ilişkinin olduğunu doğrulayan göstergeler bulunmaktadır.

Duygusal zeka becerilerine sahip olan çalışanlar, çevresindekilere olumsuz davranışlar sergilemek yerine; onlarla iyi iletişim kurarak, daha işbirlikçi ve dostça ilişkiler içinde olurlar. Aksine, duygusal ve sosyal becerilere sahip olmayan çalışanlarda, tolerans düzeylerinin düşüklüğü nedeniyle, çevresiyle devamlı bir çatışma içerisinde bulunarak baskı ile istediklerini yaptırmaya çalışıp örgütsel ahengi kendi lehlerine çevirmeye çalışarak istenmeyen bir durum olan işyerinde psikolojik taciz olgusunu yıkıcı bir süreç olarak örgütlerin karşısına çıkarırlar.

Duygusal zekanın beş boyutunun her biri tek tek veya birlikte geliştirilebilir ve becerileri öğrenilebilir. Yüksek duygusal zeka, insanlarla ve hayatla barışık olmanın yollarını güçlendirir. Böylece, iletişim becerisiyle birlikte ilişki yönetiminde yetkin ve etkin davranışlar sergileyen, kendini tanıyan ve hayattan ne istediğini bilen olgun bir insan olmanın kapılarını açar.

Duygusal ve sosyal becerilerden yoksun, duygusal açıdan zeki olmayan bireyler de, buna paralel biçimde tolerans düzeylerinin de düşük olmasından ötürü çevresiyle karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kuramadıklarından, zorbanın psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışları altında ezilirler. Ashforth; duygusal zeka düzeyi yüksek olan bireyleri; daha az endişeli, önemli problemlere sahip olma olasılığı daha düşük ve eleştirilere daha az duyarlı kişiler olarak; duygusal zeka düzeyi düşük olan kişilerin ise genellikle iş yaşamının zorlanmalarıyla başa çıkabilecek veya bunları tolere edebilecek becerilerden yoksun olduklarını ifade etmektedir.[472]

Psikolojik kuramların varsayımları doğrultusunda yapılan araştırmalarda duygusal zeka düzeyi yüksek olan çalışanlarında önemli ölçüde psikolojik taciz mağduru oldukları bulgularına ulaşılmıştır. Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz olarak nitelendirilen davranışlarla ters düşen duygusal zeka becerilerinin, bu olguyla mücadelede en önemli araçlardan biri olduğu gerçeğinden yola çıkarak, işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyi ile duygusal zeka arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında pek çok değişkenin nedensel bağlantılarının oldukça önemli olduğunun da ifade edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda bireyin duygusal zeka düzeyi bağımsız değişken ve bireyin tolerans düzeyi açısından işyerindeki psikolojik taciz algısı da bağımlı değişken olarak ele alınıp aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

---

[472] B. Ashforth, "Petty tyranny in organizations", *Human Relations,* Cilt: 47, 1994, s.758.

H_1: Bireyin duygusal zeka düzeyi ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyi arasında ilişki vardır.

Öz-farkındalık, kendini gerçekleştirme, öz saygı, öz güven ve bağımsızlık alt boyutlarından oluşan ve duygusal zeka unsurlarından olan kişisel beceriler boyutu, psikolojik anlamda en çok kuramsal ve deneysel ilgi gören kavramlardan birisidir. Bireyin kendi hakkındaki fikirleri, inançları ve davranışları, sosyal statüsü, yetişme stilleri ve içinde bulunduğu sosyal grup normları kişilerin duygusal zeka seviyelerini etkiler. Kişinin yaptığı işlerde elde ettiği onur, başarı, şöhret ve ün kendini olumlu algılamasına neden olur.[473] Diğer taraftan, bireylerin çevresindeki insanlar tarafından duygusal veya ruhsal sağlığını tehlikeye sokacak biçimde aşırı sözel tehditlere, küçük düşürücü eleştiri ve yorumlara maruz kalmaları, alay edilmeleri, sevgi, destek, ilgi, bağlanma ve bakım gibi gereksinimlerinin uygun bir biçimde veya yeterince karşılanmaması, kısaca psikolojik tacize maruz kalmaları kendilerine yönelik algılarının ve değerlendirmelerinin olumsuz olmasına neden olabilmektedir.[474] Aynı yönde olmak üzere yazında da çalışanlarca algılanan psikolojik taciz davranışlarının kişisel beceriler boyutunda istenmeyen olumsuzluklara neden olduğu ifade edilmektedir.[475]

Yazın incelendiğinde; duygusal zeka becerilerinin, psikolojik taciz davranışlarının anlaşılmasında önemli bir gösterge olarak varsayıldığı ve birçok araştırmada da duygusal olarak zeki olmanın kişilerin psikolojik taciz davranışlarına maruz kalmaları ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir.[476] Archer yaptığı çalışmada, çalışanların kişisel beceri düzeyleri ile psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara tolerans gösterme düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda; kişisel beceriler ile psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara tolerans gösterme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, kişisel beceri düzeyi düşük olan çalışanların, karşılaştıkları olumsuz davranışlara tolerans gösterme düzeylerinin de düşük olduğu bulgulanmıştır.[477]

Psikolojik taciz davranışına tolerans gösterme ile genelde duygusal zeka ve özelde kişisel beceriler arasındaki ilişki çeşitli şekillerde açıklanmaktadır. Bu anlamda psikolojik taciz ve

---

[473] Wieand, Agm., s.5
[474] J.V. Ciarrochi, P. Caputi ve J.D. Mayer, "The distinctiveness and utility of a measure of trait emotional awareness", *Personality and Individual Differences*, Cilt: 34, 2003, s. 1480.
[475] J. V Ciarrochi, A. Y. Chan ve P. Caputi, "A critical evaluation of the emotional intelligence construct", *Personality and Individual Differences*, Cilt: 28, Sayı: 3, 2000, s. 551.
[476] Andrea Adams, "Holding out against workplace harassment and bullying", *Personnel Management*, Cilt: 24, Sayı: 10, 1992, s. 41.
[477] David Archer, "Exploring bullying culture ın the para-military organization", *International Journal of Man Power,* Cilt: 20, Sayı: 1, 1999, s. 99.

benzeri olumsuz davranışlara maruz kalarak çalışma arkadaşlarınca yalnızlaştırılan tolerans düzeyi yüksek duygusal zeki bir çalışan; bu tehlikeli durumla baş edemeyerek kendini yetersiz görecek, bu da kişisel beceriler düzeylerinde ve dolayısıyla da tolerans düzeyinde düşüşe neden olacaktır.[478]

Psikolojik taciz ve kişisel beceriler ilişkisi ile ilgili yapılan araştırmaların bazılarında ise düşük seviyede kişisel beceriler boyutunun psikolojik tacizi artırdığı, kişisel beceriler seviyesi yüksek olan kişilerin ise daha az anlaşmazlık ve çatışma yaşadıkları belirtilmiştir.[479] Bu bulgulara paralel yönde Norveç'te 1356 çalışan üzerinde yapılan bir çalışma sonucunda psikolojik tacize uğrayan kurbanların, bu yönde olumsuz davranış sergileyen zorba ve hem kurban hem de zorba olan çalışanların, hiçbir şekilde psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlarla ilişkisi bulunmayan çalışanlara göre daha düşük kişisel beceri seviyesine sahip oldukları, bununla birlikte kurban durumundaki çalışanların psikolojik tacize maruz kalma oranları arttıkça kişisel beceri seviyelerinde de buna paralel düşüş olduğu sonucuna varılmıştır.[480]

Barron, Amerika'da çalışanlar üzerine yapılan boylamsal bir çalışma sonucunda psikolojik taciz mağduru olmanın, uzun süreli kalıcı etkilerinin olduğu, psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranış mağdurlarının yüksek seviyede kişisel becerilere sahip olduğu ve olumsuz davranışlara maruz kalma süresi uzadıkça, kişisel becerilerde ve tolerans düzeylerinde yaşanan olumsuzluklarının da arttığını belirtmiştir.[481] Kişisel becerileri bağımsız değişken ve bireyin tolerans düzeyi açısından işyerindeki psikolojik taciz algısını da bağımlı değişken olarak ele alıp aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

> **H_{1a}:** Duygusal zekanın kişisel beceriler boyutu ve işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır.

Psikolojik taciz, kişilerarası ilişkiler başta olmak üzere örgütün genel yapısını ve işleyişini tehdit eden olumsuz bir iletişim süreci olarak, farklı konumlara sahip çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratan, çalışanların güvenini, saygısını, işbirliğini, kişilerarası ilişkilerini ve performansını öldüren kurumsal bir kanserdir.[482]

---

[478] M. Resch ve M. Schubinski, "Mobbing-Prevention and Management in Organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 5, Sayı: 2, (Haziran 1996), s. 299.
[479] Sweet, Agm., s. 19.
[480] Groeblinghoff ve Becker, Agm., s. 288.
[481] O. Barron, "Preventing workplace bullying in Victoria" [Bildiri], *Psikolojik Taciz Üzerine Uluslararası Konferans*, (23-24 Eylül 2002), Londra.
[482] M.D. Mumford, S.J. Zaccaro, F.D. Harding, T.O. Jacobs ve E.A. Fleishman, "Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems", *The Leadership Quarterly,* Cilt: 11, Sayı: 1, 2000, s.19.

Günümüzde her alanda meydana gelen değişim karşısında toplumdaki örgütlerin ve çalışanların başarılı olabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yeni arayışlar içerisine girdikleri görülmektedir. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde önemli bir unsur, kişilerarası ilişkilerin sağlıklı bir şekilde işlemesidir. Bu nedenle örgütler açısından vazgeçilmez bir unsur olan çalışanların kişilerarası becerilere sahip olması, sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmada stratejik bir öneme sahiptir. İş yerlerinde rekabet ve çekişmelere açık olan kişilerarası ilişkilerdeki aksaklık ve olumsuzluklar beraberinde çeşitli nedenlerle moral bozan çatışmalara neden olmakta ve günümüzde örgüt içi iletişimi ve örgütsel iklimi tehdit eden psikolojik taciz olgusunu yıkıcı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.[483] Psikolojik taciz konusunda da çalışanların birbirlerine karşı saldırgan bakış açılarını ve davranışsal tepkilerini belirleyen şey de, kişilerarası becerilerin eksikliğidir.

Etkili bir yönetim anlayışının vazgeçilmez parçasını oluşturan kişilerarası ilişkiler, hiyerarşik yapının da katılığına paralel olarak bir örgütte açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallar biçiminde devreye sokulmamışsa, çalışanlarda yabancılaşma, örgütten fiziksel anlamda olmasa bile ruhsal anlamda kopmalar yaşanabilmekte ve hem psikolojik tacize maruz kalan kurban hem de olumsuz davranışlarda bulunan zorba çalışanlar, içinde bulundukları işyerinin normatif değerler bütününün oluşturduğu iklimle olan ahengini yitirdiklerinden psikolojik taciz vakalarının artması da kaçınılmaz olmaktadır.[484]

Kişilerarası iletişim olgusundan başlayarak, örgütsel çatışmaya, kişilerarası beceriler yoksunluğundan örgüt içi olumsuz kişilerarası ilişkilere ve dolayısıyla kimliğin reddi şeklindeki olumsuz iletişim süreciyle karşılaşılan psikolojik tacizin işyerinde yaygınlaşmasıyla birlikte hem yöneticilerin hem de çalışanların birbirleri ile olan etkileşim sürecinin kalitesi azalmakta, örgütteki sağlıklı iletişim atmosferi ve örgütsel başarı zarar görmektedir.

Psikolojik taciz olgusunun ifade ettiği anlam, karşılıklı anlaşma ve uzlaşmadan ziyade, çoğunlukla çatışmaya dayalı, negatif yönde bir iletişimdir. Bu anlamda kişilerarası beceriler düzeyi düşük olan kişilerin, daha çok psikolojik tacize maruz kaldıkları ve dolayısıyla tolerans düzeylerinin düşük olduğu çeşitli çalışmalarca da kabul edilmektedir.[485] Çok çalışan, işinde hırslı ve başarılı olan birey; kişilerarası beceri düzeyi iyi olmadığında; çalışma arkadaşları ile işbirliği

---

[483] B. Palmer, C. Donaldson ve C. Stough, "Emotional intelligence and life satisfaction", *Personality and Individual Differences,* Cilt: 33, Sayı: 7, 2002, s. 1097.

[484] J. R. Ogilvie ve M. L. Carsky, "Building emotional intelligence in negotiations", *The International Journal of Conflict Management,* Cilt:13, Sayı: 4, 2002, s. 390.

[485] R.B. Flannery, "Violence In The Workplace, 1970–1995: A Review of Literature", *Aggression and Violent Behaviour*, Cilt:1, Sayı: 1, 1996, s. 63.

yapmayı başaramayıp, sağlıklı iletişim kuramadığı için gerçek başarıya ulaşamayacaktır.[486] "Kendinizi idare ederken aklınızı, başkalarını idare ederken de kalbinizi kullanın" şeklindeki bir İngiliz atasözü de hem kişilerarası ilişki kurmanın hem de diğer kişilerin duygularını ve düşüncelerini anlamanın ve bu alanda da başarılı olmanın temelinin, kişinin kendisini tanımasından ve kişilerarası becerilerden geçtiğini, ifade etmektedir. Bu kapsamda kendisi ile ilgili farkındalığını artırmış, maruz kaldığı psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara karşı tolerans düzeyi yüksek, kişilerarası becerilere sahip bir kişi, duygularını yönetebilecek, kendini başkalarının yerine koyabilecek, etkili kişilerarası ilişkiler kurup sürdürebilecek ve çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapabilecektir.[487] Bu kapsamda, Cooper ve Sawaf'da, kişilerarası becerilere sahip olmanın psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışları önlemede rolünün büyük olduğunu belirtmek suretiyle yazına benzer bir görüş sergilemektedirler.[488]

Kişilerarası becerilerdeki noksanlıklar üzerine ortaya çıkan kişilerarası çatışmaların psikolojik taciz sürecini hızlandırdığı, ötekinin varlığına ilişkin önyargılı kabulün çoğunlukla dışlama, fiziksel ve sosyal bir izolasyonla son bulduğu, saldırgan davranışların aynı zamanda beraberinde örgüt içi ahenkte bir bozulmayı getirdiği ve sonuç olarak, tüm bu olumsuz gelişmelerin psikolojik taciz eylemini beslediği ortadadır. Bunun için kendi zorbalarını ve kurbanlarını üretme yeteneğine sahip olan örgütlerdeki simgesel şiddet[489] ve örgüt içi iletişimde bir parçalanmanın; bireylerarası iletişim açısından ise, kişilerarası becerilerin yitirilişinin bir sonucu olarak ortaya çıkan psikolojik tacizle başa çıkmada şüphesiz en etkili yol, örgütlere psikolojik tacizi yönetme yeteneklerini kazandırarak, psikolojik tacize maruz kalan çalışanların kişilerarası becerilerinin ve buna paralel olarak tolerans düzeylerinin artırılması sağlanmalıdır.[490] O halde örgütlerdeki psikolojik taciz ve benzeri olumsuzlukları engelleyecek bir unsur olarak çalışanlarda tolerans düzeyi ve kişilerarası becerilerin ön plana çıkartılması gerekmektedir. Bu görüşler doğrultusunda, kişilerarası becerileri bağımsız değişken ve bireyin tolerans düzeyi açısından işyerindeki psikolojik taciz algısını da bağımlı değişken olarak ele alıp aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H_{1b}: Duygusal zekanın kişilerarası beceriler boyutu ve işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır.

---

[486] Goleman, *Emotional Intelligence,* s. 88.
[487] J.Graydon, W. Kasta ve P. Khan, "Verbal and physical abuse of nurses", *Canadian Journal of Nursing Administration*, Cilt: 7, (Kasım-Aralık 1994), s. 74.
[488] Cooper ve Sawaf, Age., s. 112.
[489] J. Mulligan ve N. Foy, "Not in my company: Preventing sexual harassment", *Industrial Management*, Cilt: 45, Sayı: 5, (Eylül-Ekim 2003), s. 28.
[490] E.Roche, J. Fox, S. Kaufer, C. Pearson ve C. Porath, Schouten, R, "Do something, he's about to snap", *Harvard Business Review*, Cilt: 81, Sayı: 7, (Temmuz 2003), s. 25.

Psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara maruz kalan çalışanların incelenmesinde önemli bulunan duygusal zeka becerilerinden olan uyumluluk becerisi, bireyin bir hedefe ulaşmada bir engellenme ile karşılaştığı bir çatışma durumuna, amaçları gerçekleştirmede karşılaşılan her türlü zorluğa karşı uyum sağlayabilmesi ve esnek olması; değişen durumlara karşı kişinin hislerini, düşüncelerini ve davranışlarını düzenlemesi anlamına gelen geniş kapsamlı bir kavramdır.[491] Esnek olup, kişilerarası problemleri çözme konusunda başarılı olan bireyler, çevrelerinde yaşanan değişikliklere daha çabuk uyum sağlayabilir, yetenek ve bilgilerini daha iyi kullanarak, daha başarılı olabilirler. Bu nedenle, uyumluluk becerisinin, kişisel başarının belirleyici faktörlerinden olduğu söylenebilir.[492]

Salin, duygusal zekanın iş ortamında olumlu bir atmosferin oluşmasını sağladığını; duygusal zekası yüksek kişilerin, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etme açısından daha avantajlı olduklarını ve bu kişilerin, disiplin sahibi, sözlerini yerine getiren, uyum içinde çalışan, her zaman yapabileceğinin en iyisini yapmaya özen gösteren tolerans düzeyi yüksek bireyler olduğunu aktarmıştır.[493] Bununla birlikte uyumluluk becerisine sahip duygusal zeki bireylerin, örgüt içerisinde psikolojik uyumsuzluk içerisinde olan zorbaların hedefi haline gelmeleri de kimi zaman kaçınılmaz olmaktadır. Davies, Stankov ve Roberts'de; psikolojik taciz mağduru olan duygusal zeki kurbanların, uyumluluk becerilerinden olan problem çözme becerisine sahip olduklarından, stres verici durumlarla karşılaştıklarında tolerans düzeylerinin de yüksekliğinden dolayı daha az yıprandıklarını çalışma bulgularına dayanarak açıklamışlardır.[494]

Uyumluluk becerisine sahip duygusal zeki çalışanlar tolerans düzeylerinin yüksekliği sebebiyle; daha az depresyon, daha az kaygı, daha fazla içsel kontrol yönelimi ve daha az problem ifade etmekle birlikte; uzun süre psikolojik tacize ya da benzeri olumsuz davranışlara maruz kaldıklarında, duygusal zeki çalışanların uyumluluk becerilerinde bir düşüşle birlikte, olumsuz yaşam stresi ve depresif semptomlara maruz kaldıkları da bir gerçektir.[495] Palmer, Donaldson ve Stough tarafından yapılan bir çalışmada da, kişilerin kendi uyumluluk becerilerini değerlendirmeleri ile psikolojik tacize tolerans davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bulgular, uyumluluk becerisi ile tolerans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca

---

[491] Schutte vd., "Development and validation of a measure of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, Cilt: 25, 1998, s. 170.
[492] Harrod ve Scheer, Agm., s. 505.
[493] D. Salin, "Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 10, Sayı: 4, 2001, *s.* 429.
[494] Davies, Stankov ve Roberts, Agm., s. 19.
[495] J. M. Peiró, "Assessment of psychosocial risks and prevention strategies: the AMIGO model as the basis of the Prevenlab-Psychosocial methodology", *Psychology in Spain*, Cilt: 4, Sayı: 1, 2000, s. 146.

çalışmada; uyumluluk becerilerini kendilerinde başarısız olarak değerlendirenlerin daha sıkıntılı, kişilerarası ilişkilerde aşırı duyarlı, tolerans düzeyi düşük, depresif, saplantılı ve davranış bozukluklarını daha fazla yaşayan bireyler oldukları ve dolayısıyla psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara daha yatkın oldukları belirlenmiştir.[496] Resch ve Schubinski tarafından yapılan bir araştırmada da, yukarıdaki bulguları destekler nitelikte, çalışanların uyumluluk beceri düzeyleriyle, psikolojik taciz sonucu maruz kalınan tolerans düzeyleri, özsaygı düzeyleri, eleştiriye duyarlılık ve tolerans, insanlara güven duyma düzeyleri ve kişilerarası ilişkilerde tehdit hissetme düzeyleri arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Çalışmada uyumluluk becerisi ile psikolojik tacizi en iyi yordayan değişkenlerin eleştiriye duyarlılık ve tolerans, insanlara güven duyma ve kişilerarası ilişkilerde tehdit hissetme olarak saptanmıştır. [497]

Sonuç olarak problemler, bireyin amaçlarına ulaşmasında bir engel olarak tanımlanmakta ve engellenmelerin de psikolojik tacize yol açma olasılığı olduğu bilinmektedir. Uyumluluk becerisine sahip olan duygusal zeki çalışanlar, karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında, başkalarının deneyimlerinden yararlanma, karşılaşılan durumu iyi değerlendirme ve iyi bir akıl yürütme ile değişik ve amaca uygun çözüm yolları bulabilme başarısını daha üst düzeyde gerçekleştirebilirler, ancak psikolojik taciz mağduru duygusal zeki çalışanın içinde bulunduğu gerilim, önemli ruhsal değişikliklere sebebiyet verdiğinden, yaşadığı bu olumsuz durumun üstesinden gelebilmek için problem çözme stratejilerinin etkin kullanımı tolerans düzeyinin düşmesinden dolayı mümkün olamamaktadır.[498] Bununla birlikte uyumluluk becerisine sahip olan duygusal zeki bir çalışanın, tolerans düzeyinin yüksekliğinden dolayı çevresine ve çalışma arkadaşlarına karşı tepkisel davranmama ve öfkesini kontrol edebilme düzeyinin yüksek olması, psikolojik taciz mağduru kurban çalışanların karşılaştıkları sorunları çözmede, bu becerilere sahip olmayan çalışanlara göre daha başarılı oldukları yazında ifade edilmektedir.[499] Bu görüşler doğrultusunda, uyumluluk becerilerini bağımsız değişken ve bireyin tolerans düzeyi açısından işyerindeki psikolojik taciz algısını da bağımlı değişken olarak ele alıp aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

> **H_{1c}:** Duygusal zekanın uyumluluk boyutu ve işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır.

---

[496] Palmer, Donaldson ve Stough, Agm., s. 1094.
[497] Resch ve Schubinski, Agm., s. 303.
[498] J.R. Snarey ve G.E. Vaillant, "How lower and working class youth become middle-class adults: The association between ego defence mechanisms and upward social mobility", *Child Development*, Cilt: 56, Sayı: 4, 1985, s. 898.
[499] Celeste M. Brotheridge ve Linda Keup, "Barnyard Democracy In The Workplace", *Team Performance Management*, Cilt: 11, Sayı: 3, 2005, s. 127.

Örgütsel yaşamla ilgili faaliyetlerin yoğunluğu, örgütün amaç ve yöntemlerinin belirgin olmaması, bireylerarası çekişmelerin yarattığı baskı, soğuk çalışma ilişkileri, örgütten uzaklaşma duygusu, bireyler arasındaki tedirgin edici davranışlar, sistemdeki karmaşıklıklar ve örgütte bireylere karşı duyarsızlıklar, örgütsel yaşamda stres yaşanmasına ve psikolojik tacize sebep olan olumsuz örgüt ikliminin sonuçlarıdır. Bu anlamda her örgüt yarattığı iklime göre kendi stres kaynaklarını geliştirmektedir.[500]

Günlük yaşamın olağan ve kaçınılmaz bir parçası olan stres, bireylerin davranışlarını ve başka insanlarla olan ilişkilerini etkileyen, ister istemez insanlarda heyecansal gerginliklere neden olan ve kişinin fiziksel ve psikolojik dengesine tesir eden bir kavramdır.[501] Stres, insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın ortamı değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir. Bu kapsamda önemli olan stressiz bir yaşam değil, kaynağında çözümleyerek stresi iyi yönetebilmektir. İşyerinde, uyumlu, güvenilir, arkadaşlarını motive edebilen, iyi iletişim kuran, dikkatli, sorumluluğunun bilincinde ve stres yönetim becerilerine sahip olan duygusal zeki bireylerin, psikolojik tacize ve işyerinde görülen stres türlerine tolerans düzeyleri yüksek olduğundan, işyerinin etkinliğini ve verimliliğini önemli ölçüde etkilediklerini söylemek mümkündür.[502]

Bir işyerinde stres yoğunlaştıkça çalışanlararası ilişkiler bozulmakta, düşünme işlevi aksamakta ve çaresizlik hissedilmektedir. Sahip olunan kişilik yapısı, bireyin tutum ve davranışlarına, ilişkilerine, işyerindeki pozisyonuna, yaşantısındaki tercihlerine, aldığı kararlara, çevreyle uyumuna ve bunun gibi pek çok olguya büyük ölçüde etki ettiği bir gerçektir.[503] Eğer bir örgütte çalışanlar, kişisel özellikleri bakımından tolerans düzeyleri düşük "teslimiyetçi" ve "dirençsiz" bir psikolojiye sahiplerse, psikolojik tacizle başa çıkmaları zorlaşacak ve bu zorluğun kaynağı, bizzat bireyin kişilik özellikleri olacaktır. İş hayatında azimli, hırslı ve çalışkan insanların daha çok A tipi kişiliğe; olaylara daha farklı yönlerden bakabilen, toleranslı, daha rahat, daha uysal ve daha az rekabetçi insanların ise B tipi kişiliğe sahip oldukları söylenmektedir.[504] Bu perspektiften konu ele alındığında, stres düzeyi yüksek olanların daha çok A tipi kişilik özellikleri gösterdikleri ve psikolojik taciz kurbanı olma potansiyellerinin daha

---

[500] Sheehan vd., "A model for assessing the impacts and costs of workplace bullying" [Bildiri], *Örgütsel Sembolizm Konferansı*, (30 Haziran- 4 Temmuz 2001), Trinity College, Dublin.
[501] A. Hogh ve A. Dofradottir, "Coping with bullying in the workplace", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt:10, Sayı: 4, 2001, s. 492.
[502] Westhues, Agm., s. 34.
[503] Elliott vd., "Differential neural response to positive and negative feedback in planning and guessing tasks", *Neuropsychologia*, Cilt: 35, Sayı: 10, 1997, s.1399.
[504] C.A Pierce, R.A Block ve H. Aguinis, "Cautionary note on reporting eta-squared values from multifactor anova designs", *Educational and Psychological Measurement*, Cilt: 64, Sayı: 6, 2004, s. 921.

yüksek olduğu; B tipi davranış sergileyenlerin ise duygusal zeka düzeylerinin yüksek olması nedeniyle daha kontrollü ve dengeli tepki gösterirler. Bununla birlikte, psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlarla karşılaştıklarında yüksek düzeyde tolerans sergilerler, ama A tipi kişiliğe nazaran daha az da olsa yine de psikolojik taciz kurbanı olma ihtimallerinin her zaman bulunduğu çalışmalar neticesinde ortaya çıkmıştır.[505] Eğer birey, yeni durumlara uyum yeteneği yüksek, stres toleransı ve tepki kontrolü şeklindeki stres yönetim becerilerine sahip ise psikolojik tacizle başa çıkması daha kolay olacaktır.[506] Bir diğer ifadeyle, stres yönetimi ile psikolojik tacize tolerans düzeyi arasında olumlu; stres yönetimi ile iletişim çatışmaları arasında olumsuz bir ilişki vardır.[507]

Hansen, Hogh, Persson, Karlson, Garde ve Orbaek tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların stres yönetimi, empati ve psikolojik taciz davranışlarına tolerans gösterme eğilimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular, çalışanların empatik eğilimleri ile stres yönetim becerileri ve empatik eğilimleri ile psikolojik taciz davranışlarına tolerans gösterme eğilimleri arasında olumlu ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışanların stres düzeyleri ile psikolojik taciz davranışına maruz kalma düzeyleri arasında ise yüksek ve pozitif ilişki bulunmuştur.[508] Benzer biçimde Fox ve Stallworth; Mayhew vd. ile Golsch, yaptıkları araştırmalarda, örgütlerde stres yönetimi ile psikolojik tacize tolerans düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedirler.[509]

Petrides, Frederickson ve Furnham, kendini gerçekleştirme engelleri, stres düzeyini yönetme, psikolojik taciz ve duygusal zeka becerileri üzerine yaptıkları çalışmalarında, çalışanların kendini gerçekleştirme engellerinin düzeyi arttıkça, stres düzeylerinin de arttığını, diğer taraftan duygusal zeka becerilerine sahip çalışanların ise toleranslarının yüksek olduğundan stresi daha iyi yönetebildiklerini saptamışlardır.[510]

Tolerans seviyesi düşük duygusal zeki olmayan çalışanlar, karşılaştıkları bazı durumlardan daha kolay incinirler ve karamsarlığa düşebilirler. Umutsuz, sıkıntılı ve gergin olma süreleri de fazla olduğundan diğer insanlarla olan ilişkileri de bu ruh hallerinden etkilenip bozulabilir. Tolerans seviyelerinin düşük olmasının sebebiyet verdiği yüksek stres düzeyi, çalışanların

---

[505] Javidan vd., "In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE", *Academy of Management Perspectives*, Cilt: 20, Sayı: 1, 2006, s. 79.
[506] Kivimäki vd., Agm., s. 658.
[507] F. Sala, *Do Programs Designed to Increase Emotional Intelligence at Work?*, Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organisations, 2001, Erişim tarihi: 15 Ocak 2009, www.eiconsortium.org.
[508] Hansen vd., Agm., s. 65.
[509] K. Golsch, "Employment flexibility in Spain and its impact on transitions to adulthood", *Work, Employment and Society*, Cilt: 17, Sayı: 4, 2003, s. 699; Mayhew vd., Agm., s. 124.
[510] K.V. Petrides, N. Frederickson ve A. Furnham, "The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behaviour at school", *Personality and Individual Differences*, Cilt: 36, Sayı: 2, 2004, s.289.

psikolojik tacize maruz kalmalarını tetikleyebilir.[511] Bu doğrultuda, stres yönetim becerilerini bağımsız değişken ve bireyin tolerans düzeyi açısından işyerindeki psikolojik taciz algısını da bağımlı değişken olarak ele alıp aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H_{1d}: Duygusal zekanın stres yönetimi boyutu ve işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır.

Psikolojik işlevlerin merkezinde yer alan genel ruh hali, kişinin yaşam hakkındaki memnuniyetini ve yaşama genel bakışını da içeren bir beceri olmakla birlikte [512] kişiliğin bütünleşmesinde, davranışın motive edilmesinde ve ruh sağlığının oluşumunda önemli bir faktör olup, ruh sağlığı ile ilişkisi farklı şekillerde olmaktadır.[513] Kişisel, sosyal ve psikolojik açıdan son derece önemli olan genel ruh halinin, insan davranışları üzerinde oldukça etkili ve yönlendirici bir rolü olduğundan, olumlu genel ruh hali düzeyine sahip olan kişiler, kendilerinden daha hoşnutken ve daima olumlu özellikleri üzerine odaklanırken, bu boyut seviyesi olumsuz olanlar, zayıf özelliklerini ön plana çıkarırlar; hayatlarından tatmin olamazlar ve devamlı istenmeyen yönde duygular sergilerler.[514] Luthans; bireylerin psikolojik olarak tutarlı olmaya gereksinim duyduklarından, genel ruh halinin normal koşullar altında değişken olmamasının arzu edilen bir durum olduğunu ancak yaş, cinsiyet, farklı yaşantılar ve çevresel etmenler gibi bazı koşullardan da genel ruh halinin etkilendiğini vurgulamıştır.[515]

Genel ruh halleri olumlu olan insanların beklentileri ve tutumları, onları daha çok bağımsızlığa ve yaratıcılığa yönlendirmekte; atılgan ve gayretli sosyal davranışlar göstermelerini olanaklı kılmaktadır.[516] Bununla birlikte böyle kişiler, olumsuz örgüt ikliminde bulunduklarında, psikolojik taciz eğiliminde bulunmayı alışkanlık haline getirmiş zorbaların dikkatini çekerler.

Einarsen, Rakness ve Matthiesen; genel ruh halleri olumlu olan kişilerin tolerans düzeyleri de yüksek olduğundan başkalarına saygıyı, hem işyerindeki hem de toplumsal düzene uyumu ön planda tuttuklarını ifade etmişlerdir.[517] Buna karşılık McCrae vd., çok geniş bir örneklem üzerinde yaptıkları çalışmalarında, psikolojik tacize maruz kalan kurbanların çok büyük bir kesiminin olumlu anlamda genel ruh haline sahip olmadıkları ve tolerans düzeylerinin de düşük

---

[511] Tutar, *İşyerinde Psikolojik Şiddet,* s. 97.
[512] Yamada, Agm., s. 253.
[513] R.R. McCrae ve P.T. Costa, "Self-concept and the stability of personality: Cross-Sectional comparisons of self-reports and ratings", *Journal of Personality and Social Psychology,* Cilt: 43, 1982, s. 1285.
[514] T. Becker, "Is emotional intelligence a viable concept?", *Academy of Management Review*, Cilt: 28, (1 Nisan 2003), s. 194.
[515] F. Luthans, "Positive organisational behaviour: developing and managing psychological strengths for performance improvement", *Academy of Management Executive,* Cilt: 16, Sayı: 1, 2002, s. 68.
[516] Charles**,** Agm., s. 108.
[517] Einarsen vd., Agm., s. 391.

olduğunu bulgulamışlardır.[518] Yazında, psikolojik taciz mağduru kurban ve genel ruh hali arasında paralel yönde ilişki bulunduğuna yönelik bulgular oldukça tutarlı ve güçlüdür.[519] Bir diğer deyişle, bir çalışanın olumlu düzeyde genel ruh haline sahip olmasından dolayı psikolojik taciz ve benzeri olumsuz etkileşimlere tolerans düzeyi de yüksektir, ama bu kişi psikolojik tacize maruz kalmışsa, tolerans düzeyinin düşmesinden genel ruh hali zamanla olumsuzlaşmakta ve kişide de kurbanlaşmaktadır.[520] Yazına benzer biçimde, İsveç'de Davidson, Jackson ve Kalin tarafından yapılan bir araştırmada, genel ruh halleri olumlu olan çalışanların, diğer çalışanlara karşı sorumluluk sahibi, ilişkilerinde tolerans düzeyi yüksek, rahat ve sevecen, yeni düşünce ve deneyimlere açık, girişken bir kişilik yapısında olduklarından, çevresindeki insanlara psikolojik taciz davranışlarını sergilemekten uzak durduklarını, ancak bu özelliklere sahip çalışanında zorba tarafından dikkatleri üzerine çekmesinin fazla sürmediğini de bulgulara dayanarak açıklamışlardır.[521]

Sonuç olarak psikolojik tacize maruz kalan çalışanların genel ruh hali düzeylerinin, bu olumsuz davranışa maruz kaldıktan sonra tolerans düzeyine paralel biçimde kötüleştiği ilgili çalışma bulgularında görülmektedir.[522] Ancak, çalışanların genel ruh hali ve psikolojik tacize tolerans eğilimlerinin sınandığı kimi çalışmalarda da, psikolojik tacize maruz kalan çalışanların genel ruh hali düzeylerinin normal, hatta normalin üzerinde olduğuna ilişkin bulgular da görülmektedir.[523] Bu durum büyük olasılıkla, genel ruh haline yönelik verilen cevapların gerçekçi olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Einarsen, Rakness ve Matthiesen'de, psikolojik taciz kurbanlarının, yüksek genel ruh hali düzeylerinin gerçek olmadığını; psikolojik tacize maruz kalan çalışanların gerçekte kendilerini değersiz ve önemsiz hissettiklerinden, kendilerini dışarıya farklı şekilde yansıttıklarını ve genel ruh hallerini gizlediklerini bildirmek suretiyle yukarıdaki görüşleri desteklemişlerdir.[524] Yukarıda ifade edilen görüşler çerçevesinde, genel ruh hali becerilerini bağımsız değişken ve bireyin tolerans düzeyi açısından işyerindeki psikolojik taciz algısını da bağımlı değişken olarak ele alıp aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

$H_{1e:}$ Duygusal zekanın genel ruh hali boyutu ve işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır.

---

[518] McCrae vd., "Age differences in personality across the adult life span: Parallels in five cultures", *Developmental Psychology,* Cilt: 35, Sayı: 2, 1999, s. 469.
[519] Davies vd., Agm., s. 994; Rigby, *New Perspectives on Bullying*, s. 51; Maria Grazia Cassitto vd., Agm., s. 15.
[520] Roche, Fox, Kaufer, Pearson ve Porath, Agm., s. 21.
[521] Davidson vd., Agm., s. 901.
[522] K. Dearborn, "Studies in emotional intelligence redefine our approach to leadership development", *Public Personnel Management,* Cilt: 31, Sayı: 4, 2002, s. 526.
[523] D.C. Funder ve K.M. Dobroth, "Differences between traits: Properties associated with inter-judge agreement", *Journal of Personality and Social Psychology,* Cilt: 52, Sayı: 2, 1987, s. 411.
[524] Einarsen, Rakness ve Matthiesens, Agm., s. 396.

3.3.2. Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Duygusal Zeka

Cinsiyet bireyleri birbirinden ayıran en önemli biyolojik özelliktir. Harrod ve Scheer'in duygusal zeka düzeyleri ile bireylerin cinsiyetlerini karşılaştırdığı araştırmada, genel anlamda bayanların duygusal zeka düzeylerinin, erkeklerden daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.[525] Detaylı yazın taraması neticesinde edinilen bilgilere dayanarak; bayanların duyguları tanıma, ifade etme, kontrol etme, duygusal öz-farkındalık, empati, dürüstlük, vazifeperverlik, uyumlu olma, kişilerarası ilişkilerde beceri ve sosyal olarak daha uygun tepkiler verebilme yönünden erkeklere nazaran daha anlamlı düzeyde yüksek puanlara sahip olduklarını; erkeklerin ise kendilerinden daha emin ve iyimser oldukları, stresle baş etme yönünden daha başarılı oldukları ve yalnız değişim katalizörü olmaya ilişkin duygusal zeka yeterliğinde anlamlı düzeyde daha yüksek puana sahip olduklarını ifade edebiliriz.[526]

Kadınlar ve erkeklerin ortalama EQ derecesi kadınlar için ortalama 98 ve erkekler için ortalama 100 olarak paralel giderken, aşağıdaki alt faktörlerin değerleri cinsiyetlerin en çok nerede farklılaştığını göstermektedir.

Tablo 3.1. Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Duygusal Zeka Farklılıkları

Alt Faktör	Kadınları EQ Derecesi	Erkeklerin EQ Derecesi
Özsaygı	97	(+5) 102
Kişilerarası İlişki	(+4) 101	97
Toplumsal Sorumluluk	(+6) 102	96
Empati	(+9) 103	94
Strese dayanıklılık	97	(+6) 103

Kaynak: Bar-On, *Bar-On Emotional Quotient Inventory*, s. 69.

Duygusal zeka ile ilgili çalışmalar genel olarak incelendiğinde, farklı ölçekler kullanılsa bile kadınların genel veya toplam duygusal zeka ya da duygusal zekanın farklı alt boyutlarında erkeklerden daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.[527]

Bu sebeple duygusal zeka konusunda kadın-erkek ayrımına gitmenin aslında sağlıklı bir sonuç olduğu, güçlü ve zayıf yanların değişiklik gösterdiği ve duygusal zeka açısından

[525] Jordan vd., "Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus", *Human Resource Management Review*, Cilt: 12, Sayı: 2, 2002, s. 199.
[526] Davis ve Palladino, Age., s. 43.
[527] Ciarrochi vd., *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*, s. 56; Mayer vd., *Emotional Intelligence and Giftedness*, s. 133.

demografik özelliklerin farklılaşma gösterdiğinden, cinsiyeti bağımsız değişken ve duygusal zeka becerilerini de bağımlı değişkenler olarak ele alarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_2: Cinsiyet değişkeni açısından bireyin duygusal zeka düzeyi farklılık göstermektedir.

Yaşamında başarılı, mutlu birer birey olmak duygusal ve sosyal becerilerin geliştirilmesi ile mümkün olacaktır. Yapılan araştırmalar; demografik özelliklerle ile duygusal zeka arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda elde edilen bulgularda, duygusal zeka becerilerinin kazanılmasının yaşla birlikte arttığı görülmüştür.[528] Bununla birlikte çok az çalışmada, duygusal zekanın; kişinin gençlik döneminde en yüksek, yetişkinlik döneminde durağan ve yaşlılık döneminde ise düşüş gösterme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Tablo 3.2.'de de görülebileceği gibi duygusal zeka yaşla bir korelasyon içerisindedir. Bu doğrultuda yaşı bağımsız değişken ve duygusal zeka becerilerini de bağımlı değişkenler olarak ele alarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H_3: Yaş değişkeni açısından bireyin duygusal zeka düzeyi farklılık göstermektedir.

Tablo 3.2. Standart EQ dereceleri (Genel nüfusla karşılaştırma temeline dayanarak/ortalama =100)

YAŞ GRUBU	ORTALAMA (EQ)
16-19	95.3
20-29	96.8
30-39	101.8
40-49	102.7
50 ve üzeri	101.5

Kaynak: Stein ve Book, *Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, s. 33

Medeni durum ve duygusal zeka değişkenini inceleyen araştırmalarda bir bütünlük bulunmamakta, kimi araştırmalarda iki değişken arasında anlamlı bir fark bulunmamakta, kimi çalışmalara göre ise medeni durumun duygusal zeka düzeyi üzerinde önemli bir unsur olduğu bulgusuna rastlanılmaktadır. Bu anlamda, medeni durumun duygusal zeka düzeyi üzerindeki

[528] Kang vd., "Social and emotional intelligence: Starting a conversation about their similarities and differences", R.Schulze ve R. D. Roberts (Eds.), *Emotional Intelligence: An International Handbook*, (s. 103), Hogrefe & Huber Publications, Cambridge MA 2005.

etkisinin anlaşılabilmesi için daha kapsamlı çalışmaların yapılmasının yararlı olacağı düşünülmüş ve bu amaçla medeni durum kontrol değişkeni olarak analizimize dahil edilmiştir.

Çağdaş yönetim yaklaşımında insan unsurunun, olumlu yönde harekete geçirilebilmesi için çalışanların duygusal zekalarının yüksek olması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de, çalışanlar açısından, kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını anlayıp yansıtabilme, onları ayırt edebilme ve kişinin düşüncesi ve eyleminde bu bilginin kullanılması olarak da tanımlayabileceğimiz duygusal zeka düzeyinin tespit edilmesi, kişisel ve kurumsal eğitimlerle geliştirilmesi gerekmektedir. Bazı araştırmalar, eğitim seviyesi ile duygusal zeka arasındaki ilişkinin olumlu yönde olduğunu, kimi araştırmalarda bunun aksini göstermiştir.[529] Bu durumda, duygusal zeka ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkinin bir belirsizlik taşıdığı ifade edilebilir.

İş yaşamındaki kuralların giderek değiştiği; çalışanın ne kadar zeki, eğitimli ve deneyim sahibi olduğundan başka çalışanın kendisini ve başkalarını idare etmekteki başarısı dikkate alınmaya başlanmıştır. İnsanlar, bilgi edindikçe ve deneyim kazandıkça, hayatta karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkma becerilerini artırmaktadırlar. Bu, eğitim veya akademik çalışmalar yoluyla kazanılanlardan daha farklı bir bilgi türüdür. Çalışanların duygusal zekalarının ve becerilerinin eğitim yoluyla artırılabileceği esas alınarak, eğitim durumu kontrol değişken olarak analizimize dahil edilmiştir.

Dünyanın çeşitli ülkelerinde duygusal zeka alanında yapılan çalışmaların sonuçlarında, kadınların erkeklerden daha güçlü kişilerarası ilişkilere sahip oldukları, duygularından daha çok haberdar oldukları; daha çok empati gösterdikleri, kendilerini daha iyi ifade edip, sosyal sorumluluk duygularının erkeklerden daha güçlü olduğu; bununla birlikte erkeklerin de daha kolay uyum sağladığı, öz saygılarının daha fazla olduğu, problem çözümünde daha iyi, daha esnek, stresle başa çıkmada daha başarılı ve daha iyimser oldukları ve ayrıca kişisel kapasitelerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Çeşitli çalışmalarda, cinsiyet değişkeni ile en çok empati alt boyutu arasında ilişki bulunmuş olup kadınların erkeklere oranla daha empatik oldukları ve buna paralel olarak da daha çok duygusal tepki gösterdikleri yönünde iddialı çalışmalara da rastlamak mümkündür. Ancak, Bar-On, kadın ve erkek arasında alt boyutlarda görülen bu farklılıkların toplam duygusal zekada fazla önemli boyutta yansımadığını eklemektedir. Yazın taraması neticesinde elde edilen bilgiler doğrultusunda psikolojik taciz uygulayanın cinsiyeti kontrol değişken olarak çalışmamızda sınanmıştır.

---

[529] David Myland Kaufman, *Clinical Neurology for Psychiatrists*, W.B. Saunders, Philadelphia 1995, s. 89.

Çalışma başlığının hem çok yeni çalışılan bir alan olması hem de özgün olmasından dolayı, yazında konu kapsamında bir belirsizliğin hüküm sürdüğü görülmüş ve daha kapsamlı bulgulara ulaşabilmek için bahsedilen kontrol değişkenlerine ilave olarak işyerindeki görev değişkeni, bulunduğu işyerinde çalışma süresi değişkeni, tacizin niteliği ve süresi, psikolojik taciz uygulayanın kim olduğu ve farklı hastanelerde çalışma durumu; kontrol değişkenleri olarak analiz sürecine dahil edilmiştir.

3.3.3. Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Psikolojik Taciz

Çalışma kültürü içinde yer alan bir olgu olan psikolojik tacizle ilgili yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda cinsiyetin karşılaştırma için kullanılan bir değişken olduğu görülmektedir. İşyerinde psikolojik taciz olgusunu cinsiyet açısından irdeleyen araştırma bulgularında genel olarak kabul edilen görüş, bu olgunun erkek çalışanlar kadar bayan çalışanlar arasında da yaygın olduğu yönündedir.[530] Bayanların tolerans düzeylerinin yüksek olmasından dolayı, erkeklerin bayanlardan daha fazla psikolojik tacize maruz kaldıkları yönünde çeşitli araştırma bulgularına da rastlamak mümkündür.[531]

Leymann, İsveç'te 3478 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda erkek (% 45) ve kadınların (% 55) eşit oranda psikolojik tacize konu olduklarını ve aradaki küçük farkın önemli olmadığına işaret etmiştir.[532] Bu, Leymann'ın psikolojik tacizi cinsiyetle ilişkilendirmeksizin ve cinsiyet ayrımcılığından uzak tutarak değerlendirmesine dayanak oluşturan çalışmalardan bir tanesidir.

Liefooghe ve Davey cinsiyete dayalı psikolojik tacizin yapılan işin özelliğinden, içinde bulunulan kültüre kadar daha birçok faktörden etkilendiği bildirmişlerdir. Araştırmacılar, Norveç ve kadın egemen kültürün hüküm sürdüğü diğer toplumlarda tolerans düzeyinin yüksekliğinden dolayı cinsiyetle ilgili rapor edilen psikolojik taciz vakalarının çok az sayıda olduğunu, öte yandan Amerika ve erkek egemen kültürün hüküm sürdüğü diğer toplumlarda bu oranın arttığını belirtmektedirler.[533] Bu çalışmalar neticesinde örgütte egemen olan kültürün insanların psikolojik taciz yaklaşımı ve tolerans düzeyleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu, erkek egemen bir kültürün olması erkeklerin kadın meslektaşlarına cinsiyetle ilgili psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlarda bulunmalarına neden olduğu söylenebilir.

---

[530] Resch ve Schubinski, Agm., s. 299.
[531] Mcmahon, Agm., s. 382.
[532] Vartia-Väänänen, Age., s. 99.
[533] A.P.D. Liefooghe ve K.Mackenzie-Davey, "Accounts of workplace bullying: The role of the organization", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 10, Sayı: 4, 2001, s. 382.

1993 yılında Salin tarafından Avustralya'da yapılan bir araştırmada, işyerlerindeki kurbanların yalnızca % 47'sini erkeklerin ve buna karşılık % 53'ünü ise bayan çalışanların oluşturduğu,[534] Rutherford ve Rissel[535] tarafından İngiltere'de yapılan bir başka araştırmada ise, psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara maruz kalma oranının bayan ve erkek çalışanlarda eşit olduğu, Peiró'da,[536] bayan çalışanların da erkek çalışanlara göre psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara daha çok maruz kaldıkları şeklinde benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Vartia-Väänänen ise konuyla ilgili olarak özel sektörde istihdam edilen yönetici ve uzman pozisyonunda bulunan kişiler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda cinsiyetle ilgili olarak psikolojik taciz konusunda kadınların risk grubu içinde bulunduğunu saptamıştır. Araştırmaya katılan kadın çalışanların % 11,6'sı işyerinde psikolojik taciz mağduru olduklarını belirtirken, bu oran erkekler tarafından % 1,5 olarak bildirilmiştir. Ayrıca, Vartia-Väänänen örgüt hiyerarşisinde yükseldikçe psikolojik tacizde cinsiyet farklılıklarının daha da ön plana çıktığını ileri sürmektedir.[537]

Zapf ve Gross tarafından yapılan araştırmanın sonuçları da cinsiyetle ilgili psikolojik taciz olaylarında sosyal statünün önemine işaret etmektedir. Buna göre araştırmada örgütün alt kademelerinde erkekler kadınlardan daha fazla mağdur olduklarını belirtirken, orta ve üst yönetime doğru çıkıldıkça bu durumun tersi görülmektedir. Üst yönetim düzeyinde bulunan erkeklerin sadece % 15,5'i psikolojik tacizin varlığını bildirirken, kadınlarda buna ilişkin oran % 64 olarak belirlendiği şeklindeki bulguyla Vartia-Väänänen'e benzer yönde görüş sergilemişlerdir.[538]

Ayrıca aşağıdaki yer alan tabloda çeşitli ülkelerdeki işyerlerinde psikolojik taciz mağdurlarının sayılarına ilişkin yüzdesel değerlerden de anlaşılacağı gibi genellikle bayan ve erkek çalışanların, eşit düzeyde mağdur oldukları anlaşılmaktadır.

---

[534] Salin, *Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals*, s. 436.
[535] Rutherford ve Rissel, Agm., s. 70.
[536] Peiró, Agm., s. 149.
[537] Vartia-Väänänen, Age., s. 94.
[538] Zapf ve Gross, Agm., s. 504.

Tablo 3.3. Ülkelere Göre Psikolojik Taciz İstatistikleri

Bölge/Ülke	Erkek Mağdurlar	Kadın Mağdurlar
Batı Avrupa	3.6	3.6
Avusturya	0.0	0.8
İngiltere	3.2	6.3
Kuzey İrlanda	2.3	3.7
Finlandiya	3.1	4.3
Fransa	11.2	8.9
Hollanda	3.6	3.8
İsveç	1.7	1.7
Geçiş Ülkeleri	2.0	1.4
Arnavutluk	0.4	0.4
Çek Cumhuriyeti	1.9	0.8
Ermenistan	1.7	0.9
Macaristan	0.6	0.0
Makedonya	0.8	0.5
Romanya	0.4	0.5
Rusya	3.2	2.4
Yugoslavya	3.9	5.0
Kuzey Amerika	1.0	4.2
Kanada	1.9	3.6
A.B.D.	6.1	11.8
Latin Amerika	0.4	0.9
Arjantin	0.2	0.4
Brezilya	0.4	1.0
Asya	0.5	0.8
Endonezya	2.3	1.9
Filipinler	0.7	0.7
Afrika	3.2	4.3
Güney Afrika	3.0	0.7

Kaynak: Tınaz, Agm., s. 15.

Psikolojik taciz ile ilgili araştırmaların sonuçları psikolojik taciz mağduru çalışanlar açısından cinsiyet değişkenine göre birlikte değerlendirildiğinde; genellikle bayan ve erkek çalışanların, eşit düzeyde mağdur oldukları anlaşılmaktadır. Demografik faktörlerin işyerinde psikolojik taciz davranışları üzerinde etkisinin bulunduğundan hareketle; cinsiyeti bağımsız değişken ve bireyin tolerans düzeyi açısından işyerindeki psikolojik taciz algısını da bağımlı değişkenler olarak ele alarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_4: Cinsiyet değişkeni açısından işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında farklılık vardır.

Psikolojik taciz ile ilgili yapılan araştırmalar, bu yönde olumsuz davranışlar sergileme ve davranışlara maruz kalmanın yaşla da ilişkili olduğunu göstermektedir. Psikolojik tacizle ilgili araştırma sonuçları, bu yönde olumsuz davranışların çocukluk ve gençlik yıllarından itibaren

başladığını üstelik bu durumun bazı kişiler için kronik bir hal aldığını, üniversite yıllarında ve özellikle iş hayatında da devam ettiğini göstermektedir.[539]

Glover vd. tarafından psikolojik taciz mağduru olma ve bu yönde olumsuz davranışlarda bulunan zorba olma sürecini araştırmak amacıyla, 169 kişi ile bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda zorba ya da kurban olma açısından, çocukluk ve gençlik yıllarından, çalışma hayatında varınca kadar bir süreğenlik olduğuna ilişkin önemli bulgulara rastlanmıştır. Aynı araştırmada, yaşla birlikte psikolojik taciz gibi olumsuz davranışlara tolerans düzeyinin de arttığı ifade edilmiştir. Araştırmada ayrıca, çocukluk ve gençlik yıllarında kurban ya da zorba olma ile çalışma yıllarında kurban ya da zorba olma arasında pozitif korelasyon tespit edilmiştir.[540]

Davenport, Schwartz ve Elliott; 1994 yılında Oslo'da Graydon, Kasta ve Khan541 tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarını destekler nitelikte bütün yaş gruplarının psikolojik tacizden etkilendiğini ifade etmişlerdir. Aynı araştırma bulguları, kişilerin yaşları arttıkça, psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara tolerans düzeylerinin de arttığını ortaya çıkarmıştır.[542]

Psikolojik taciz kurbanlarının yaş dağılımının gösterildiği tablo 3.4'te de işyerindeki psikolojik tacizin her yaştaki çalışan için önemli bir sorun olduğu ve psikolojik tacizin çalışan grubunu etkilemediği bir yaş grubunun olmadığı açıkça görülmektedir. Leymann tarafından İsveç'te yapılan bir araştırma sonunda elde edilen bulgular ise psikolojik tacizin daha çok 21–40 yaş arasındaki genç çalışanlara yapıldığını belirtmektedir.[543] Bununla birlikte psikolojik taciz ve yaş ilişkisine yönelik araştırmalardan bazıları; yaşla birlikte psikolojik taciz davranışlarını gösterme eğiliminin azaldığını[544] bazı araştırmalar yaşla birlikte tolerans düzeyinin ve başa çıkma yolları da geliştiğinden dolayı psikolojik tacize maruz kalma riskinin azaldığını,[545] bazı araştırmacılar ise yaşla birlikte psikolojik taciz olaylarının görülme sıklığının değişmediği ve

---

[539] European Agency for Safety and Health at Work, *Bullying at Work: Fact Sheet 23*, 2002, Erişim tarihi: 08 Kasım 2009, http://www.highland.gov.uk/persintra/health&safety/facts23_en.pdf.
[540] D.Glover, N. Cartwright, G. Gough ve M. Johnson, "The introduction of anti-bullying policies: Do policies help in the management of change?", *School Leadership & Management,* Cilt: 18, Sayı: 1, 1998, s. 94.
[541] Graydon, Kasta ve Khan, Agm., s. 77.
[542] Davenport vd., Agm., s. 64.
[543] Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, s.175.
[544] Einarsen, Raknes ve Matthiesen, Agm., s. 387.
[545] D. Keashly, B. Trott, ve G. MacLean, "Abuse behavior in the work place: A preliminary investigation", *Violence and Victims*, Cilt: 9, 1994, s. 347.

yalnız psikolojik taciz türünde bir değişim olduğu yönünde çeşitli ve farklı eğilimlerin varlığını ortaya koymaktadırlar.

Tablo 3.4. Psikolojik Taciz Kurbanlarının Yaş Dağılımları

Yaş	%
25'ten az	3.7
25-34	2.6
35-44	2.6
45-54	2.2
55 ve üstü	2.2

Kaynak: N.D Feshbach ve K. Roe, "Empathy in Six and Seven Years Olds", *Child Development*, Cilt: 39, 1968, s. 139.

Leymann ve Gustafsson tarafından 396 işyerinde çok geniş bir örneklem grubu üzerinde yapılan araştırmada, psikolojik taciz davranışlarından mağdur olma sıklığında yaşla birlikte tolerans düzeyinin artmasından dolayı belirgin bir azalmanın olduğu, ancak psikolojik taciz yapma sıklığında bu değişimin gözlenmediği bulunmuştur.[546] Hughes yaptığı bir çalışmada, Leymann ve Gustafsson'un bulgularını destekler nitelikte, psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara maruz kalma oranlarında yaşla birlikte tolerans düzeylerindeki artış vesilesiyle bir azalma, buna karşın zorba oranlarında bir yükselme gözlemiştir.[547]

Almanya ve Fransa'da yapılan başka bir karşılaştırmalı çalışmada diğer bulguların aksine yaş arttıkça psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara maruz kalma oranlarında önemli bir düşüşün olmadığı, ancak diğer bulguları destekler nitelikte zorba oranlarında bir yükselmenin olduğu saptanmıştır.[548]

Bulgular genel olarak zorbalık yapma sıklığının yaşla birlikte arttığını, ancak tolerans düzeyinin yaşla paralel biçimde artmasının kurban olma sıklığının azalttığını ortaya koymaktadır.

Demografik faktörler ile işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında doğrudan bir korelasyon olduğu ve demografik faktörlerin duygusal zeka ve işyerinde psikolojik taciz davranışları üzerinde etkisinin bulunduğundan hareketle; yaşı bağımsız değişken ve bireyin tolerans düzeyi açısından işyerindeki psikolojik taciz algısını da bağımlı değişkenler olarak ele alarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

---

[546] H. Leymann, *Mobbing-Psychological Terror at Work, and How One Can Defend Oneself*, Rowohlt, Reinbeck 1993, s. 262.
[547] Hughes, Agm., s. 170.
[548] E. Martin, *Doctor Must Pay in Bullying Case*, The Indianapolis Star, (5 Mart 2005), Erişim tarihi: 10 Aralık 2005, http://www.workdoctor.com/press/indy030505.html.

H_5: Yaş değişkeni açısından değişkeni açısından işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında farklılık vardır.

Ülkemizde yapılan çalışmalarda da psikolojik taciz uygulamalarında eğitim seviyesi, üzerinde henüz bir anlaşma sağlanamamış önemli bir demografik etmendir. Bazı çalışma bulgularına göre; eğitim seviyesi düşük olan çalışanlar kendilerini daha savunmasız hissedebilmekte ve psikolojik tacizden daha çok etkilenebilmektedirler. Buna karşın, yüksek eğitim seviyesine sahip olanlar kendilerini daha fazla müdafaa edebilmeleri nedeniyle psikolojik tacize karşı farklı tepki gösterebilmekte ve bu olumsuz davranıştan daha az etkilenmektedirler. Diğer çalışmalarda ise çalışanlar, eğitim düzeyleri yükseldikçe psikolojik tacize anlamlı düzeyde daha fazla maruz kalmaktadırlar. [549]

Bu kapsamdaki belirsizlik dikkate alınarak, eğitim durum kontrol değişkeni olarak analizimize dahil edilmiştir.

İşyerlerinde psikolojik taciz olgusu; haksız suçlamaları, küçük düşürmeleri, duygusal baskıları, çalışanların imajını ve yeterliğini küçültücü davranışları içeren ve mesleki yetenek gibi konularda karşılaştığı psikolojik terör boyutuna varan olumsuz tutumlardan kaynaklanan ve çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam etmektedir. Örgüt, psikolojik taciz davranışını görmezden geldiği, göz yumduğu ve kışkırttığında, kurban kendisini çaresizlik içinde görmekte ve bu süreç kurbanın sağlığını olumsuz biçimde etkilemektedir. Araştırmacılar bu davranışın altında yatan temel nedenleri; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak, uşak ruhlu kimseler yaratmak, terbiye etmek, derin bir itaat duygusuyla psikolojik taciz yapan zorbanın iradesine tabi kılmak ve yok etmek arzusu olarak sıralamaktadırlar. Yukarıda sayılan faktörlerden de anlaşılacağı üzere psikolojik taciz, herhangi bir nedenle kurbanı rahatsız etme ve her tür kötü muameleyle başlayan ve derinleşen sistematik bir saldırıdır.

İşyerinde psikolojik taciz olgusunun uluslararası anlamda kabul edilmiş bilimsel bir terminolojisi olmadığından Leymann'ın beş ana başlık altında topladığı psikolojik taciz mağdurlarının karşılaşabilecekleri davranışlar tipolojisi de, yazında araştırmacıların tanımları arasında arabuluculuk görevi yapmaktadır. Leymann`ın psikolojik taciz tipolojisinde yer alan davranış biçimleri temel alınarak bireylerin tolerans düzeyleri farklılıklarını ortaya çıkarmak amacıyla, tacizin niteliği kontrol değişkeni olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

---

[549] Hüseyin, Yavuz, *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2007, s. 88.

Birini yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek veya ondan tepki almak amacıyla yapılan girişimlerin psikolojik taciz olarak nitelendirilebilmesi için o davranışın kasıtlı biçimde diğer kişiyi kışkırtması, korkutması, ona baskı yapması veya onun rahatını kaçırmasının yanında bu olumsuz davranışın devam etme süresi ile birlikte bu süre içindeki yaşanma sıklığı önemli iki unsurdur. Diğer bir ifadeyle kötü niyetli bir davranışın süreklilik arz etmesi ve sık sık uygulanması (kümülatif) onu şiddet, saldırganlık ve çatışma gibi kavramlardan ayırmaktadır.

Ancak konuyla ilgili yapılan yazın taramasında araştırmacıların, işyerinde yaşanan eylemlerin psikolojik taciz olup olmadığının tespitinde ayırt edici bir ölçüt olarak kabul edilen uzun sürelilik ve sıklık hakkında bir uzlaşmaya varılamadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Birey üzerinde olduğu kadar, örgüt üzerinde de yıkıcı ve olumsuz etkileri bulunan psikolojik taciz davranışları, toplumsal çözülmelere neden olan bir olgudur. Psikolojik taciz sürecinde kurbanı en fazla etkileyen bu olumsuz davranışların sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik taciz arttıkça ve süresi uzadıkça, etkisi de artmaktadır. Bu zararlı davranışları etkileyen en önemli unsurlardan birisi de, bu davranış sonucu mağdur olan kurban ve psikolojik taciz davranışını uygulayan zorbanın duygusal zeka düzeyleridir. Psikolojik tacize dayanma sınırında kişiler arasında farklılık olduğu da bir gerçektir. Birisi için, dayanılabilir olan bir durum, diğerine çok büyük zarar verebilir, psikolojik olarak yaralayabilir. İşte burada devreye kişilerin duygusal zeka düzeyleri girmektedir. Bu görüşler doğrultusunda taciz süresi kontrol değişkeni olarak analizimize dahil edilmiştir.

Psikolojik taciz uygulayan zorbaların, kötü kişilikli, psikolojik saplantıları olan, aşırı korkak, özgüveni olmayan, farklılıklara tahammül edemeyen, yalancı, güvenilmez, saygısız ya da abartılı saygı gösteren, dalkavuk, tertipçi, duyarsız, iki yüzlü ve bencil, kötü niyetli, antipatik ve narsist kişiliğe sahip oldukları ifade edilmektedir. Duygusal zeka becerilerinden yoksun olan çoğu zorba, karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma davranışında da başarısızdır; bu yüzden genellikle zeki, yaptıklarında etkin ve başarılı, yüksek duygusal zeka sahibi ve işbirliği yeteneği yüksek insanları kendilerine hedef olarak seçmektedirler. Sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet ve aşağılama anlamında kullanılan psikolojik taciz, organizasyonel yapıda incelendiğinde dikey (hiyerarşik) veya yatay (fonksiyonel) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dikey psikolojik tacizde, üstler astlarına (yukarıdan aşağıya doğru) veya astlar üstlerine (aşağıdan yukarıya doğru) psikolojik baskı uygulayıp olumsuz davranışlarda bulunurlar. Yatay psikolojik tacizde ise, genellikle fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler bir araya gelerek bir kişiye psikolojik tacizde bulunurlar.

Zayıf yönetim ve duygusal zekadan mahrum yöneticilerin neden olduğu bir örgütsel hastalık biçimi olan psikolojik tacizin örgüt hiyerarşisindeki yerinin tespit edilmeye çalışıldığı araştırmalarda, astların genellikle psikolojik tacize maruz kalan taraf olduklarından bu olumsuz ve gayri ahlaki davranışlardan daha fazla etkilendikleri, orta ve üst yönetim kadrosunda olanların ise psikolojik tacizin kaynağı olduklarından dolayı, bu düşmanca saldırılardan daha az etkilendikleri yönünde üzerinde hem fikir olunan görüş ve çalışmalar doğrultusunda psikolojik taciz uygulayanın kim olduğu kontrol değişkeni olarak çalışmaya dahil edilmiştir.

Örgütlerde duygusal ve gayri ahlaki bir davranış şekli olan psikolojik taciz; yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden, kötü davranış yoluyla çalışan bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Psikolojik taciz, işletmelerde tüm çalışanlar için cinsiyet farkı gözetmeksizin önemli bir sorun olmaya devam etmektedir.

Cinsiyet değişkeni, örgütlere yönelik yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda karşılaştırma için kullanılmaktadır. Bazı araştırmalarda, psikolojik taciz davranışlarının daha çok erkekler tarafından yapıldığını; erkeklerin hem kendi cinslerine hem de bayanlara daha çok psikolojik tacizde yaptıklarını, fakat bayan çalışanların erkeklerden ziyade genelde diğer bayan çalışanlara daha fazla psikolojik taciz yayma eğiliminde bulundukları şeklinde bulgulara rastlanmaktadır.

Bununla birlikte erkek çalışanlar ile bayan çalışanların psikolojik tacize maruz kalma biçimlerinin kimi zaman farklı olduğu bulunmuştur. Erkek çalışanların hedefi çoğu zaman çevresinde hakimiyet kurmak ve sosyal egemenliği sağlamak olduğundan, erkek çalışanların psikolojik tacize ilaveten fiziksel saldırganlığı da kullandıkları, bayanlar arasında ise fiziksel saldırı pek görülmemekle birlikte dedikodu yayma ve sosyal yalıtılmışlığı zorlama gibi daha kurnaz psikolojik taciz yöntemlerinin yaygın olarak görüldüğü bildirilmektedir. Kimi araştırma sonuçları da, psikolojik taciz eğilimi göstermede ve psikolojik tacize maruz kalmada sosyal değerlerin ve kültürel yapının etkili olduğunu göstermektedir. Çalışmalar neticesinde örgütte egemen olan kültürün ve değerler bütününün, insanların psikolojik taciz yaklaşımı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu, erkek egemen bir kültürün olması erkeklerin kadın meslektaşlarına cinsiyetle ilgili psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlarda bulunmalarına neden olduğu, ayrıca psikolojik taciz sonrasında bayan çalışanların genellikle pişmanlık duygusu yaşadıkları; oysa erkek çalışanların, durumu kurbanın suçu olarak görüp, kurbanın zorbalığı hak ettiğini düşündükleri şeklinde bulgulara rastlanmaktadır. Bu doğrultuda psikolojik taciz uygulayan kişinin cinsiyeti kontrol değişkeni olarak çalışmada sınanmıştır.

Seçilen çalışma konusunun son derece yeni kavramları bünyesinde barındırmasından dolayı, gerekli yabancı gerekse de yerli yazında bazı değişkenler ile tolerans düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Daha ileri düzeyde yorum yapabilmek için, anlatılanlara ilave olarak medeni durum ve farklı hastanelerde çalışma durumu kontrol değişkenleri olarak analiz sürecine dahil edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK VE VARSAYIMLARI

Araştırma da zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle fazla sayıda hastane örnekleme dahil edilememiş; örneklem İstanbul'daki özel hastaneler dışındaki devlet hastaneleri ile sınırlı kalmıştır.

Araştırmanın temel kısıtı, kullanılan ölçeklerin kendini değerlendirme (self-report) yöntemiyle oluşturulan testler olmasıdır. Araştırmada, çalışanların kendi kişisel görüşlerinden yola çıkılarak "psikolojik taciz algıları" esas alındığından ve uygulanan anketlerde çalışanların, araştırmanın yapıldığını bilmelerinden kaynaklanan etkilerin (Hawthorne Etkisi) de olabileceği bir başka kısıt olarak durmaktadır.

Araştırmada sosyo-demografik özellikler, duygusal zeka ve psikolojik tacize karşı tolerans düzeyleri ölçekte yer alan sorularla sınırlıdır.

Bu araştırmada diğer önemli sınırlılık, işletmelerin psikolojik taciz gibi çalışma hayatı içerisinde çoğu kez dile getirilmeyen ve çalışanların işe karşı tutumlarını da ortaya çıkartan yönlerinin bulunması sebebiyle psikolojik ve soyut konularda bilgi vermekten kaçınması ve böyle bir çalışmanın olumsuz çıkması korkusu nedeniyle anket çalışmasına izin verme konusunda çekingen davranışlarıdır.

Çalışanların tüm ölçeklere verdikleri yanıtların gerçeği yansıttığı, yanlı yanıt vermedikleri ve yeterli bilgiler verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmada çalışanlardan meslek hayatları boyunca maruz kaldıkları tüm psikolojik taciz olgularını dikkate alarak yanıt vermeleri istenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların geçmişe yönelik değerlendirmelerini doğru bir biçimde yaptıkları ve soruları aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır.

İstanbul'un Anadolu ve Avrupa yakasındaki hastanelerin araştırma konusu itibariyle farklılık göstermeyeceği, özel hastanelerde ve kamu hastanelerinde ölçek farkı gözetmeksizin psikolojik taciz riskinin aynı olduğu, bununla birlikte kamu hastanelerinde eğitim hastanesi ya da genel hizmet hastanesi olmanın psikolojik taciz ve tolerans düzeyi üzerine bir etkisinin olmadığı

düşünülmüş; buna göre araştırmanın gerçekleştirildiği hastanelerin geneli temsil yeteneğine sahip olduğu varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının yeteri kadar geçerli ve güvenilir oldukları varsayılmıştır.

Ölçeklerde yer alan ifadelerin, Türkçe'ye çevrilmesi sırasında kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanabilecek ifadelerin en aza indirildiği anlambilimsel olarak benzerliğin sağlandığı varsayılmıştır.

3.5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Türkiye'deki kamu ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin tümünü ana kütle olarak kabul etmemiz durumunda gerekli örnek kütle büyüklüğü çalışmamızın maddi açıdan ve zaman açısından sınırlarını aşacaktır. Bu anlamda araştırmanın nicel boyutunun evrenini İstanbul il sınırları içerisinde yer alan iki kamu hastanesinde çalışan 3358 sağlık personeli oluşturmaktadır.

Çalışma sahası olarak sağlık sektörünün seçilme nedenlerinden bazıları şu şekilde sıralanmaktadır:[550]

- Hasta sayısının yüksek olması nedeniyle çalışma temposunun yoğunluğu,
- Bürokratik engellerin çokluğu,
- Akademik kariyer ve yükselme sırasında ayrımcılığın olması,
- Yoğun çalışma şartları ve nöbetlerin yoğunluğu nedeni ile aile hayatının zorlaşması,
- Hastalar arasında statü ve ekonomik duruma bağlı ayrımcılığın yapılması,
- İdareye yakınlık ve yöneticiye kişisel yaklaşım nedeni ile ayrımcılık yapılmasıdır.

Aşağıdaki özellikler de, İstanbul ilinin analiz düzeyi olarak seçilmesinde rol oynamıştır:

- Yüzölçümü olarak Türkiye'nin % 8,5'una karşı gelerek, Türkiye'nin en büyük kenti olması;
- İki kıta üzerinde kurulu tek metropol olup dünyanın 8. büyük şehri olması yanısıra, Avrupa'nın en kalabalık şehri olması (İstanbul'da 8 milyon 156 bin 696 kişi Avrupa, 4 milyon 416 bin 867 vatandaş da Asya yakasında yaşamaktadır. Ayrıca, İstanbul'da 6 milyon 282 bin 73 kadın, 6 milyon 291 bin 763 erkek yaşamaktadır);

[550] Çobanoğlu, Age., s. 141.

- Dünya metropolleri arasında ayrıcalıklı bir konuma sahip olmasının yanısıra tüm dünya için bir çekim alanı, bir kültür ve sanat merkezi niteliğinde olması;

- Köklü tarihi geçmişi, her türlü inanç ve kültürü bünyesinde barındırması ve her ilden göç kabul ederek bugün Türkiye'nin adeta mozaik kenti, bir aynası olan ve Doğu – Batı Arasında Medeniyet Köprüsü vazifesi gören İstanbul'un, dünyanın en dinamik kentlerinden biri olması;

- Türkiye genelindeki 400 özel hastanenin yarısını ve 900 civarındaki kamu hastanesinin de 55 tanesini bünyesinde barındıran İstanbul'un, gelişmiş sağlık yapısıyla da Türkiye'deki sağlık hizmetinin en büyük yükünü çeken bir sağlık kenti olması;

- Hava, kara ve deniz ticaret yollarının bir kavşağı olması ve stratejik konumu nedeniyle Türkiye'de ekonomik yaşamın merkezi olması;

- Türkiye'deki sanayi istihdamının % 20'sini karşılayıp, yaklaşık olarak % 38'lik endüstriyel alana sahip en büyük sanayi merkezi olması;

- Günümüzde İstanbul, Türkiye'nin % 55 üretimine ve % 45'lik ticaret hacmine sahiptir. 133 milyar dolarlık yıllık üretimiyle dünyada 34. sırada yer alıp, ülkede gayrisafi millî hasılanın % 21.2'lik önemli bir kısmını tek başına sağlayan, üretimden aldığı payın ise kat kat fazlasını geri ödeyebilen nadir bir kent olması.

İşletmelerin büyüklüğünü belirlemede çeşitli kriterlerden yararlanılır. Bunlar ya kantitatif ya da kalitatif kriterlerdir. Kantitatif ölçüler, daha çok sayısal verilere dayalı, somut ve pratik ölçülerdir. Bu ölçülerin, tek başına bir işletmenin büyüklüğünü belirlemede yeterli olmadığı durumlarda; kalitatif (niteliksel) ölçülerden yararlanılır.

Kapsamlı saha çalışmalarında yapılan şekliyle İstanbul'u boğaz köprüsünün doğusu ve batısı olmak üzere coğrafi olarak bölüp, iki yakadaki hastaneleri güncel yatak sayıları, yatan hasta sayıları, toplam poliklinik sayıları, hastane kapalı alanı (m^2), acil dahil toplam muayene sayıları, doktor, ebe-hemşire ve diğer sağlık çalışanlarının sayıları gibi kantitatif ölçüler itibarıyla araştırıp; araştırma neticesinde isimlerinin verilmemesi şartıyla, evrenimizi oluşturan İstanbul ilinin her iki yakasından en büyük bir hastane örneklem olarak belirlenmiş ve araştırmanın amacına yönelik uygulama ile bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışmamızın bundan sonraki kısmında Asya yakasındaki hastaneyi "A" ve Avrupa yakasındaki hastaneyi de "B" hastanesi olarak nitelendireceğiz.

Hata payı, araştırmanın maddi sınırları göz önünde tutularak % 5 olarak belirlenmiştir. Güven aralığı ise sosyal bilimler genel uygulamada olduğu gibi % 95'tir. İstatistiki programından elde edilen sonuca göre örnek kütle büyüklüğümüz "A" hastanesinde çalışan toplam 1491 kişi için 306 ve "B" hastanesinde çalışan toplam 1867 kişi için 319 olarak hesaplanmıştır.[551]

3.6. VERİLERİN TOPLANMASI

Uygulama her bir yakada örnekleme alınan hastaneye, tek tek gidilerek, anketler araştırmacı tarafından birer zarf içinde dağıtılmış, uygulanmış ve toplanmıştır. Anket çalışmasının, araştırmacı tarafından her bir oturumu yaklaşık 40 dakikada sürmüştür.

Uygulama öncesinde araştırmacı, ankete cevap verecek sağlık personeline kendisini tanıtarak araştırmanın amacı ve veri toplama araçlarının nasıl cevaplandırılacağı konularında gerekli açıklamaları yapmış ve uygulamaya ilişkin sorularını cevaplandırmıştır. Uygulamanın sağlıklı yapılabilmesi için gerekli koşulların olabildiğince sağlanmasına özen gösterilmiştir.

Anketlerin geri dönüş oranları itibariyle asgari olması gereken örneklem sayısının üzerinde kaldığı görülmektedir. % 95 güven düzeyinde ve % 5'lik hata payı öngörülerek, örnek kütle büyüklüğümüz "A" hastanesi için 306 ve "B" hastanesi için ise 319 olması gerekirken, geri dönen anket sayısının "A" hastanesi için 403; "B" hastanesi için 379 ve toplamda 782 olduğu görülmektedir. Her bir hastaneye dağıtılan anketler ve bunların geri dönüş oranları tablo 3.5'de görülmektedir.

Tablo 3.5. Anketlerin Dağıtım ve Geri Dönüş Bilgileri

Hastaneler	Dağıtılan	Dönen	Dönüş Oranı (%)
A	500	403	80.6
B	500	379	75.8
Toplam	1000	782	78.2

Ancak yapılan ilk veri düzenlemesi sonucunda her iki hastanede de bazı anketler, soruların analiz edilemeyecek derecede eksik cevaplandığı, mükerrer doldurma ve anketin bütünlüğünde rastlanan sorunlar nedeniyle elenmiş, istatistiksel analiz aşamasına geçildiğinde bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Değerlendirme dışı bırakılan anketler dikkate alınmadığında geçerli 753 anket üzerinden çalışma yapılmış olup, geçerli anket geri dönüş oranı da % 75.3 olarak gerçekleşmiştir.

[551] Creative Research Systems (http://www.surveysystem.com/sscalc.htm).

3.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı toplam dört bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev ve işyerinde geçen çalışma süresi) tespitine ilişkin sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümü psikolojik tacizin tanımının verilmesiyle başlamaktadır. Kişinin öncelikle herhangi bir psikolojik taciz davranışına maruz kalıp kalmadığı, eğer kaldıysa hangi tür davranışa, ne sıklıkla, kim tarafından ve hangi cinsiyetteki zorba tarafından maruz kaldıklarını değerlendirebilmek için Leymann'ın psikolojik taciz davranışlarına ilişkin 5 boyutlu tipolojisi esas alınmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde psikolojik tacize maruz kalan çalışanın tepki olarak verebileceği ve çalışanın işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyini ölçen Coombs ve Holladay tarafından geliştirilen, güvenirliği ve geçerliği çeşitli çalışmalarca kanıtlanmış olan "İşyerinde Psikolojik Taciz ve Tolerans Düzeyi Anketi'nin" araştırmacı tarafından Türkçe'ye uyarlanmış versiyonu temel alınarak kullanılmıştır.

Anketin dördüncü bölümünde ise duygusal zeka düzeyini ölçen; yine güvenirliği ve geçerliği çeşitli çalışmalarca kanıtlanmış olan Bar-On tarafından geliştirilen Bar-On EQ-i (Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği) kullanılmıştır.

Bu Araştırmada toplanan verilerin analizinde 13 farklı istatistiksel analiz kullanılmıştır. Bu analizler aşağıda verilmiştir. Bu analizler bilgisayarda SPSS for Windows 16.00 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Önem düzeyi olarak p= 0.05 kabul edilmiştir.

1. t testi
2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)
3. LSD Post Hoc Testi
4. Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi
5. Hiyerarşik Regresyon Analizi
6. Durbin Watson Analizi
7. Kruskal-Wallis Testi
8. Cronbach Alfa Katsayısı
9. KMO (Kaiser-Meyer Olkin) Örneklem Yeterliği Analizi
10. Bartlett Örneklem Büyüklüğü Testi

11. Açıklayıcı Faktör Analizi (Temel Bileşenler)
12. Varimax Dik Döndürme
13. Scree Plot testi

3.7.1 Duygusal Zeka Ölçeği

Bar-On, 1980 yılından itibaren duygusal zeka konusu üzerine yoğunlaştığını ve 17 yıllık çalışmalarının ürünü olarak 1997 yılında Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği geliştirmiş olduğunu belirtmektedir. Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği, beş temel unsur altında 15 zeka boyutu ile değerlendirilen toplam 133 maddeden oluşan bir kağıt-kalem testidir.

Duygusal zeka konusunun çok yeni olmasına ve duygusal zekayı ölçtüğü iddia edilen, diğer araçlara kıyasla, Bar-On duygusal zeka ölçeği önemli artılar taşır. Ölçek, var olan gözlemleri, teorileri, metodolojik stratejileri, araştırma bulgularını, çok faktörlü geniş kapsamlı bir doğanın holistik ve eklektik bir bütünü olarak birleştirir. Cevap verenlerden daha fazla işbirliği sağlamaya dayalı, genişletilmiş bir nitel cevap formatına sahiptir ve deneysel olarak idare edilir.[552]

Bar-On'un geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını yaptığı EQ-i, açıkça tanımlanmış olan önemli kavramları ölçen ve bu alanda çalışanlarca duygusal zekayı en iyi ölçen araç olarak nitelendirilen oldukça iyi yapılanmış bir ölçektir. Test-tekrar test güvenirliği çalışmalarına göre de, bir test çalışmasından elde edilen bulguların diğeri ile tutarlı bulunması, güvenirlik göstergesi olarak önemli bir veridir. Bar-On EQ-i için bir aydan dört aya uzanan test ve yeniden test değerleri, .78'den .92'ye ve .55'ten .82'ye uzanmaktadır. Bu bulgular Bar-On EQ-i'nin güvenilir bir gereç olduğu tezini desteklemekte ama duygusal ve sosyal isleyişteki değişikliklere de duyarlı olduğunu ortaya koymaktadır.[553]

Bar-On, EQ-i'nin geçerliğini; içerik ve yüzey geçerliği, faktörel geçerlik, yapı geçerliği, yakınsama geçerliği, sapma geçerliği, kriter grubu geçerliği, farklılaştırıcı öğe geçerliği ve yordama geçerliği olmak üzere altı geçerlik türü ile altı ülkede değerlendirmiştir.

Son olarak Bar-On yapılan tüm geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında elde edilen bulgulara dayanarak şu sözleri söylemektedir: "Bar-On EQ-i'nin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu açıktır. Bu da demektir ki, tasarlandığı şeyi yapma (yani duygusal zeka ve onun

---

[552] Bar-On, *The Bar-On Emotional Quotient Inventory* (EQ-i): *A Test of Emotional Intelligence*, s. 4.
[553] Ö. Mumcuoğlu, *Bar-On Duygusal Zeka Testi'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul 2002, s. 50.

unsurlarını ölçme) konusunda oldukça yeterlidir. Özetle, araştırmacı, bu ölçeği uygulayarak elde edeceği sonuçların kalitesine ve gerçekliğine kesinlikle güvenebilir."[554]

Bar-On EQ-i'nin yüksek bir güvenirlik derecesi olduğu çok sayıda kanıtla da bulgulanmıştır. Bar-On EQ-i'nin Türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenirlik ve geçerlik çalışması Mumcuoğlu ve Acar tarafından yapılmıştır. Mumcuoğlu; anketin çeviri ve dil eşdeğerliliği çalışmaları sonucunda İngilizce ve Türkçe form arasında anlamlı düzeyde eşdeğerlilik sağlanmış ve iki form arasında r = .71 ile r =.95 düzeyinde ilişki bulunarak Türkçe formunun bilimsel çalışmalarda kullanılabileceği çıkarımında bulunmuştur.

Mumcuoğlu tarafından yapılan içsel tutarlılık çalışmasında, boyutların Cronbach alfa güvenirlik katsayıları, .48 ile .84 arasında; 4 ay arayla yapılan test – tekrar test güvenirlik çalışmasında ise r = .71 ile r = .93 arasında ilişki belirlenmiştir.

Yapılan geçerlik çalışmalarında da, testin madde analizlerine dayalı yapı geçerliği ile kriter geçerliği incelenmiş ve anketin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu doğrulanmıştır.

Acar'da EQ-i'nin üç İngilizce okutmanı tarafından ayrı ayrı Türkçe'ye, ardından da dördüncü kişi tarafından tekrar İngilizce'ye çevrildiğini ve anketin orijinali ile yapılan çevirinin karşılaştırarak, yanlış anlaşılma tehlikesi olan ifadelerin yeniden gözden geçirildiğini bildirmiştir. Acar; ayrıca ifadelerin içerik geçerliğini test edip, konunun uzmanları ile yaptığı görüşmeler sonrasında, muğlak ifadeler, çift anlamlılar, benzer ve hiçbir boyutta yer almayan ancak ankete cevap veren kişinin anketi doldurma eğilimini ölçen ifadelerin belirlenerek anketten çıkarıldığını ve bu işlem sonucunda toplam 5 boyut ve onlarında altında yer alan 15 boyutu ölçen 88 ifadeden oluşan bir anket oluşturulduğunu; bununla birlikte 88. maddede "yukarıdaki ifadelere samimi ve doğru şekilde cevap verdim." ifadesine "kesinlikle katılıyorum", "katılıyorum" ya da "emin değilim" seçeneğinin dışında cevap verenlerin anketlerinin değerlendirmeye alınmadığını ve bundan sonraki çalışmalarda da alınmaması gerektiğini bildirmiştir.[555] Bar-On, ilgili bu maddenin bilgilerin genişletilmesi ve ilave geçerlik kontrolü sağlayabilmek için tasarlandığını ifade etmiştir.[556]

Ölçeklerde yer alan ifadelere verilen cevaplar 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler "Kesinlikle katılıyorum" seçeneğine "5" ve "Kesinlikle katılmıyorum" seçeneğine "1" puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekden alınan yüksek puanlar çalışanın duygusal zeka düzeyinin yüksek; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir.

---

[554] Bar-On, *The Bar-On Emotional Quotient Inventory* (EQ-i): *A Test of Emotional Intelligence*, s. 158.
[555] Acar, Age., s.94.
[556] Bar-On, *The Bar-On Emotional Quotient Inventory* (EQ-i): *A test of Emotional Intelligence*, s. 147.

Bar-On EQ-i; bu çalışma için uyarlanırken dikkat edilen hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- önermelerin yeterince açık, anlaşılır ve kısa olmasına,
- her boyutu ölçen yeterli sayıda önerme olmasına,
- ölçülmesi gereken boyutla ilgisiz önerme bulunmamasına,
- birbirinin yerine geçen önerme olmamasına,
- önermelerin tek bir konuyu ölçmesine.

Acar; anketin güvenirliğini artırmak amacıyla, anketin içinde yer alan önermeler arasında iç tutarlılığı Cronbach Alfa Katsayı güvenirlik analizi ile test ettiğini ifade etmiştir.[557] Buna göre, 88 ifadenin yer aldığı anketin toplam boyutları itibarı ile alfa katsayısı .92,12 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Temel alt boyutlardan, *kişisel yetenekler* boyutunun alfa katsayısı .83,73 olup, kabul edilebilir düzeydedir. *Kişilerarası yetenekler* boyutunun alfa katsayısı .77,87 olup, kabul edilebilir düzeydedir. *Uyumluluk* boyutunun alfa katsayısı .65,42 olup, kabul edilebilir düzeydedir. *Stresle başa çıkma* boyutunun alfa katsayısı .73,14 olup, kabul edilebilir düzeydedir. *Genel ruh durumu* boyutunun alfa katsayısı .75,06 olup, kabul edilebilir düzeydedir.

Alfa güvenirlik katsayılarının yüksekliği, ölçeğin iç tutarlılığı açısından geçerli olduğu konusunda fikir verir. Çalışmamızda, Bar-On EQ-i'ne ilişkin ilgili güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Bar-On EQ-i güvenirlik testi için her bir boyutun ve anketin toplam Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır. Özdamar'ın alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterleri esas alınmıştır.[558] Bu kriterler şu şekildedir:

- .00 _ _ _ .40 ise ölçek güvenilir değildir.
- .40 _ _ _ .60 ise ölçek düşük güvenirliktedir.
- .60 _ _ _ .80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- .80 _ _ _ 1 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Duygusal zeka anketinin alt boyutlarının ve toplam puanın Cronbach alfa katsayıları hesaplanmış olup aşağıdaki tabloda verilmiştir.

[557] Acar, Age., s.116.
[558] K. Özdamar, *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi-1,* Kaan, Eskişehir 2004, s. 500.

Tablo 3.6. Bar-On Anketinin Alfa Katsayıları

Boyutlar	Kişisel beceriler	Kişilerarası beceriler	Uyumluluk	Stres yönetimi	Genel ruh hali	Duygusal zeka toplam
Cronbach Alfa	0,86	0,85	0,86	0,89	0,86	0,96

Bu veriler ışığında, yüksek derece güvenilir çıkan Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği (Bar-On EQ-i)'nin araştırmada kullanılmasının yerinde olacağına karar verilmiştir.

3.7.2 İşyerinde Psikolojik Taciz ve Tolerans Düzeyi Anketi (WATQ)

Çalışmanın diğer bir ölçüm aracı; işyerindeki çeşitli psikolojik davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyini ölçen İşyerinde Psikolojik Taciz ve Tolerans Düzeyi Anketidir.

Yakınsama (convergent) ve ıraksama (divergent) geçerlikleri çok uzun çalışmalar neticesinde geliştirilip teyid edilen WATQ güvenilir olduğu kanıtlanmış ve çalışma ile ilgili değişkenlerin ölçümü için uygundur.

Coombs ve Holladay, iki belirgin çalışma sayesinde WATQ'yu geliştirmişlerdir. Coombs ve Holladay tarafından gerçekleştirilen ilk çalışmada 5'li likert yoluyla WATQ'nun psikometrik özelliklerini değerlendirmiştir. Asgari 3 yıllık iş tecrübesi olan 208 üniversite öğrencisine, bireylerin işyerindeki davranışları nasıl algıladıkları ile ilgili bir anket dolduracakları bildirilmiştir. Örneklem, çeşitli örgütlerden kişileri toplamanın zorluğundan dolayı tercih edilmiştir. Buss'un işyerinde saldırganlık çerçevesinden tasarlanan (Buss's workplace aggression framework,) 28 maddelik tolerans anketinde önce katılımcıların okuması istenilen bir işyeri senaryosu bulunmaktadır. Bir yöneticinin çalışana karşı hoş olmayan, istenmeyen ve doğru olmayan geri bildirimlerinden oluşan senaryo, çalışma katılımcılarının cevaplarını alabilmek için kasıtlı biçimde kuvvetli bir uyaran görevi yapması için tasarlanmıştır. Katılımcılardan daha sonra, yöneticiye karşı çeşitli davranış türlerinden hangi davranışın uygun olacağı sorgulanmaktadır. Coombs ve Holladay, yaptıkları araştırmanın odak noktasının, işyerinde görülen çeşitli türlerdeki psikolojik taciz davranışlarının kullanıma karşı bireyin tolerans düzeyinin değerlendirilmesi olduğunu vurgulamışlardır. Daha sonra Coombs ve Holladay, tolerans anketinin maddelerinin yakınsama ve ıraksama geçerliklerini değerlendirmek için ikinci bir çalışma yapmışlardır. Creswell'e göre, yakınsama geçerliği benzer göstergelerin nasıl iyi şekilde bir araya geldiklerini gösterirken; ıraksama geçerliği de farklı göstergelerin nasıl

ayrıştığını ya da farklılaştığını göstermektedir."[559] İkinci çalışmaya Midwestern universitesinden 201üniversite öğrencisi katılmıştır. Coombs ve Holladay'e göre, WATQ'nun yakınsama geçerliği Stuckless ve Goranson Öç ve Kıskançlık Ölçeği (the Stuckless and Goranson Vengeance Scale) ve Infante ve Wigley Sözel Saldırganlık Ölçeği (the Infante and Wigley Verbal Aggressiveness Scale) ile değerlendirilmiştir. Sonuçlar, her iki ölçek ve WATQ arasındaki düşük olumlu korelasyon olduğunu göstererek yakınsama geçerliğini desteklemiştir.[560] Coombs ve Holladay daha sonra çalışmalarında Marlowe-Crowne Sosyal İstek ölçeğini (the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale) kullanarak WATQ'nun ıraksama geçerliğini değerlendirmişledir. Marlowe-Crowne Sosyal İstek ölçeğini ve WATQ ölçekleri arasında düşük olumsuz bir korelasyon olduğu sonucuna varılarak ıraksama geçerliği de desteklenmiştir. Coombs ve Holladay, ayrıca Cronbach alfa testini kullanarak WATQ'nun güvenirliğini test etmiştir. Cronbach alfa testi katsayılarını değerlendirirken şu kriterleri kullanmıştır:

Değerler >.9 = mükemmel, değerler >.8 = iyi, değerler >.7= kabul edilebilir, değerler >.6 = kuşkulu, değerler >.5 = düşük ve değerler <.5 = kabul edilemez. Coombs ve Holladay tarafından ölçeğin Cronbach alfası 0.95 olarak bulunarak, ölçeğin mükemmel bir güvenirlikte olduğu kanısına varılmıştır.[561]

Meltzoff, likert ölçeğini, katılımcıların her bir cümleyi onaylama derecesini göstermek üzere sayısal değerler yoluyla yönlendirilmesi olarak tanımlamaktadır.[562] WATQ'da 5'li likert ölçek kullanılmak suretiyle davranışlar (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Emin Değilim, (4) Katılmıyorum ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, şeklinde değişik kategorilere ayrılmıştır. Öncelikle tolerans ölçeğinin örneklem gruplarına uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizleri verilmiştir. Tolerans ölçeğinin güvenirliği için Cronbach Alfa katsayısı güvenirliği ile Madde-Toplam puan korelasyonları incelenmiştir. İkinci olarak Tolerans ölçeğinin yapı geçerliği için faktör yapıları incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle örneklem yeterliği için KMO (Kaiser-Meyer Olkin) Örneklem Yeterliği analizi ve örneklem büyüklüğü içinde Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi olarak Temel Bileşenler (Principal

[559] M. L. Kleinman, "Eight leadership lessons of a "well-tempered" executive", *Journal of the Jewish Communal Service,* Cilt: 80, Sayı: 1, 2004, s. 20.
[560] Coombs ve Holladay, Agm., s. 493.
[561] Coombs ve Holladay, Agm., s. 495.
[562] E. Munthe ve E. Roland, *Bullying: An International Perspective,* David Fulton Publishers, Londra 1989, s. 151.

Compenent) yöntemi ve döndürme yöntemleri olarak da Varimax yöntemleri uygulanmıştır. Faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör yapısına ilişkin olarak daha ileri analizlere geçmeden önce Scree Plot grafiği ile değerlendirmeler yapılarak öz değerleri 1.00 üstünde olan madde sayısı belirlenmeye çalışılmıştır.

3.7.2.1. Ölçeğin Güvenirlik Analizleri

Tolerans ölçeği maddelerinin iç tutarlığının ve homojenliğinin bir göstergesi olarak Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve bulgular tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Tolerans Ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı (*)

MADDE NO	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Madde silinirse ölçeğin ortalaması	Madde silinirse ölçeğin varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam puan korelasyonu	Madde silinirse ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı
1.	4,1873	,76718	111,7503	65,775	,320	,740
2.	4,1023	,74119	111,8353	62,928	,584	,726
3.	4,5923	,59679	111,3453	66,482	,360	,739
4.	4,4741	,71062	111,4635	66,526	,286	,742
5.	3,9070	1,17458	112,0305	61,546	,403	,733
6.	4,0385	,97977	111,8991	61,713	,498	,726
7.	4,0305	1,13239	111,9070	63,568	,304	,741
8.	3,9602	1,05109	111,9774	63,897	,318	,739
9.	3,3679	,90588	112,5697	67,987	,103	,753
10.	4,2483	,64056	111,6892	67,784	,204	,746
11.	4,3758	,86805	111,5618	61,887	,564	,724
12.	4,2271	,61688	111,7105	66,666	,328	,740
13.	4,2563	,60311	111,6813	67,281	,273	,743
14.	4,5139	,64629	111,4236	69,455	,044	,753
15.	4,6135	,59535	111,3240	66,988	,308	,742
16.	4,4343	,65334	111,5033	65,918	,377	,738
17.	4,0571	,99903	111,8805	59,220	,659	,714
18.	4,0916	,77928	111,8459	73,330	-,269	,771
19.	4,0080	,93680	111,9296	69,350	,008	,759
20.	3,5365	,90891	112,4011	68,437	,072	,755
21.	3,9947	,83473	111,9429	68,897	,054	,755
22.	4,3280	,66041	111,6096	66,927	,276	,743
23.	3,9628	,72104	111,9748	67,716	,178	,747
24.	4,1129	,80837	111,8247	64,544	,396	,735
25.	3,9270	,95857	112,0106	65,101	,280	,742
26.	3,9708	,90606	111,9668	69,979	-,030	,761
27.	4,4263	,69397	111,5113	63,487	,577	,727
28.	4,1926	1,00998	111,7450	65,113	,258	,744

ÖLÇEĞİN	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Varyans	Madde sayısı	Cronbach Alfa
	115,94	8,39	70,35	28	0,749

(*)N=753

Tablo incelendiğinde Tolerans ölçeğinin 18. ve 26. maddelerine ilişkin Düzeltilmiş Madde-Toplam puan korelasyonu negatif çıkmıştır. Tablodan bu maddelerin "Madde silinirse ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı" değeri bölümünde de Cronbach Alfa katsayısı değerinin yükseldiği görülmektedir. Bu bulgular 18. ve 26. maddelerin ölçeğe ters yönde katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu maddelere bakıldığında 18. madde "*Bana psikolojik tacizde bulunanların kötü duruma düşmesi için işleri geciktiririm.*" ve 26. madde "*Bana psikolojik tacizde bulunanlara küfrederim.*", doğru yönde puanlanmaktadır. Bu yüzden 18. ve 26. maddelerinin ölçeğe negatif yönde katkıları puanlama ile açıklanamayacağından 18. ve 26. maddelerin ölçekten atılması gerekmektedir.

Tolerans ölçeğinin 18. ve 26. maddeleri atıldıktan sonra kalan 26 maddenin iç tutarlığının ve homojenliğinin bir göstergesi olarak Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve bulgular tablo 3.8'da verilmiştir.

Tablo 3.8. Yirmi Altı Maddelik Tolerans Ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı (*)

MADDE NO	Madde silinirse ölçeğin ortalaması	Madde silinirse ölçeğin varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam puan korelasyonu	Madde silinirse ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı
VAR00001	103,6879	67,824	,412	,773
VAR00002	103,7729	65,301	,648	,762
VAR00003	103,2829	69,722	,355	,777
VAR00004	103,4011	69,520	,303	,778
VAR00005	103,9681	64,212	,426	,771
VAR00006	103,8367	64,472	,520	,765
VAR00007	103,8446	65,177	,391	,773
VAR00008	103,9150	65,809	,393	,773
VAR00009	104,5073	70,958	,120	,788
VAR00010	103,6268	69,904	,308	,778
VAR00011	103,4993	65,248	,543	,765
VAR00012	103,6481	69,029	,410	,775
VAR00013	103,6189	70,053	,317	,778
VAR00014	103,3612	71,885	,120	,786
VAR00015	103,2616	70,132	,314	,778
VAR00016	103,4409	68,898	,395	,775
VAR00017	103,8181	61,819	,687	,754
VAR00019	103,8672	73,836	-,068	,799
VAR00020	104,3386	72,421	,024	,793
VAR00021	103,8805	73,608	-,048	,796
VAR00022	103,5471	70,831	,211	,782
VAR00023	103,9124	71,418	,138	,786
VAR00024	103,7623	67,144	,439	,771
VAR00025	103,9482	69,847	,178	,786
VAR00027	103,4489	66,942	,545	,768
VAR00028	103,6826	68,826	,225	,783
ÖLÇEĞİN Cronbach Alfa Katsayısı		0,785		

(*)N=753

Tablo incelendiğinde Tolerans ölçeğinin atılan maddelerinden sonra 19. ve 21. maddelerine ilişkin Düzeltilmiş Madde-Toplam puan korelasyonu negatif çıkmıştır. Tablodan bu maddelerin "Madde silinirse ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı" değeri bölümünde de Cronbach Alfa katsayısı değerinin yükseldiği görülmektedir. Bu bulgular 19. ve 21. maddelerin ölçeğe ters yönde katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu maddelere bakıldığında 19. madde "*İşyerinde gerekli kaynakları israf ederim.*" ve 21. madde "*Yaptığım işle ilgili bir zorunluluğum olmadıkça, bana psikolojik tacizde bulunanlara, işyerinde gerekli kaynakları gizlerim.*", doğru yönde puanlanmaktadır. Bu yüzden 19. ve 21. maddelerinin ölçeğe negatif yönde katkıları puanlama ile açıklanamayacağından 19. ve 21. maddelerin ölçekten atılması gerekmektedir.

Tolerans ölçeğinin 19. ve 21. maddeleri de atıldıktan sonra kalan 24 maddenin iç tutarlığının ve homojenliğinin bir göstergesi olarak Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve bulgular tablo 3.9'da verilmiştir.

Tablo 3.9. Yirmi Dört Maddelik Tolerans Ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı (*)

MADDE NO	Madde silinirse ölçeğin ortalaması	Madde silinirse ölçeğin varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam puan korelasyonu	Madde silinirse ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı
VAR00001	95,6853	68,423	,441	,802
VAR00002	95,7703	65,648	,701	,791
VAR00003	95,2802	70,752	,349	,807
VAR00004	95,3984	70,336	,317	,808
VAR00005	95,9655	64,746	,449	,801
VAR00006	95,8340	65,402	,521	,797
VAR00007	95,8420	64,819	,467	,800
VAR00008	95,9124	65,264	,486	,799
VAR00009	96,5046	72,101	,110	,818
VAR00010	95,6242	70,115	,381	,805
VAR00011	95,4967	67,000	,483	,800
VAR00012	95,6454	69,572	,453	,803
VAR00013	95,6162	70,739	,346	,807
VAR00014	95,3586	72,238	,178	,813
VAR00015	95,2590	70,889	,336	,807
VAR00016	95,4382	70,004	,383	,805
VAR00017	95,8154	62,401	,711	,786
VAR00020	96,3360	73,886	-,006	,824
VAR00022	95,5445	72,791	,123	,815
VAR00023	95,9097	72,827	,103	,816
VAR00024	95,7596	67,654	,474	,800
VAR00025	95,9456	72,711	,060	,821
VAR00027	95,4462	68,154	,522	,800
VAR00028	95,6799	69,542	,241	,813
ÖLÇEĞİN Cronbach Alfa'sı	0,813			

(*)N=753

Tablo incelendiğinde Tolerans ölçeğinin atılan maddelerinden sonra 20. maddesine ilişkin Düzeltilmiş Madde-Toplam puan korelasyonu negatif çıkmıştır. Tablodan bu maddenin "Madde silinirse ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı" değeri bölümünde de Cronbach Alfa katsayısı değerinin yükseldiği görülmektedir. Bu bulgular 20. maddesinin ölçeğe ters yönde katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu maddeye bakıldığında 20. madde "*Bana psikolojik tacizde bulunanlar hakkındaki yanlış ve kötü dedikoduları inkar etmem, doğru olduğunu söylerim*", doğru yönde puanlanmaktadır. Bu yüzden 20. maddenin ölçeğe negatif yönde katkısı puanlama ile açıklanamayacağından 20. maddenin ölçekten atılması gerekmektedir.

Tolerans ölçeğinin 20. maddesi de atıldıktan sonra kalan 23 maddenin iç tutarlığının ve homojenliğinin bir göstergesi olarak Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve bulgular tablo 3.10'da verilmiştir.

Tablo 3.10. Yirmi Üç Maddelik Tolerans Ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı (*)

MADDE NO	**Madde silinirse ölçeğin ortalaması**	**Madde silinirse ölçeğin varyansı**	**Düzeltilmiş Madde-Toplam puan korelasyonu**	**Madde silinirse ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı**
VAR00001	92,1487	67,268	,479	,813
VAR00002	92,2337	64,975	,700	,804
VAR00003	91,7437	69,741	,380	,817
VAR00004	91,8619	68,904	,379	,817
VAR00005	92,4290	63,655	,472	,812
VAR00006	92,2975	64,236	,553	,808
VAR00007	92,3054	64,425	,450	,813
VAR00008	92,3758	64,679	,479	,812
VAR00009	92,9681	72,143	,060	,832
VAR00010	92,0876	69,245	,397	,817
VAR00011	91,9602	66,081	,500	,811
VAR00012	92,1089	68,329	,508	,813
VAR00013	92,0797	69,946	,354	,818
VAR00014	91,8220	71,463	,183	,824
VAR00015	91,7224	70,355	,318	,819
VAR00016	91,9017	69,086	,403	,816
VAR00017	92,2789	62,010	,691	,800
VAR00022	92,0080	72,199	,111	,826
VAR00023	92,3732	72,250	,091	,828
VAR00024	92,2231	67,126	,461	,813
VAR00025	92,4090	72,785	,011	,835
VAR00027	91,9097	67,399	,527	,811
VAR00028	92,1434	68,982	,231	,825
ÖLÇEĞİN	**Varyans**	**Madde sayısı**	**Cronbach Alfa**	
	73.89	23	0,824	

(*)N=753

Tablo incelendiğinde Tolerans ölçeğinin atılan maddelerinden sonra sorunlu madde kalmamıştır.

18., 19., 20., 21., ve 26. maddeleri ölçekten atıldıktan sonra kalan 23 maddelik Tolerans ölçeğinin her bir maddesinin ölçeğin toplam puanına etkisini bulmak amacıyla Madde-Toplam puan korelasyonu hesaplanmış ve bulgular tablo 3.11'de verilmiştir.

Tablo 3.11 Tolerans Ölçeğinin Madde-Toplam Puan Korelasyonu (**)

	r	**p**		**r**	**P**
MADDE1	,546(*)	0,000	MADDE13	,415(*)	0,000
MADDE2	,742(*)	0,000	MADDE14	,256(*)	0,000
MADDE3	,439(*)	0,000	MADDE15	,380(*)	0,000
MADDE4	,449(*)	0,000	MADDE16	,466(*)	0,000
MADDE5	,575(*)	0,000	MADDE17	,749(*)	0,000
MADDE6	,630(*)	0,000	MADDE22	,186(*)	0,000
MADDE7	,552(*)	0,000	MADDE23	,174(*)	0,000
MADDE8	,571(*)	0,000	MADDE24	,535(*)	0,000
MADDE9	,164(*)	0,000	MADDE25	,123(*)	0,000
MADDE10	,458(*)	0,000	MADDE27	,584(*)	0,000
MADDE11	,574(*)	0,000	MADDE28	,341(*)	0,000
MADDE12	,560(*)	0,000			

(*) p< 0.01 (**)N=753

Tablo incelendiğinde 23 maddelik Tolerans ölçeğinin maddelerinin Madde-Toplam puan korelasyonlarının hepsi p<0.01 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Madde-Toplam puan korelasyonu bir maddenin tümünün ölçtüğü özelliği ölçüp ölçmediğinin bir göstergesidir. Bu bulgular 5 maddesi atıldıktan sonra kalan 23 maddenin sorunlu olmadığını göstermektedir.

Bu 23 maddelik Tolerans ölçeğinin faktör yapısını ortaya çıkarmak amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

3.7.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitliklerin kullanıldığı çalışmalarda açıklayıcı faktör analizlerinin kullanılmasının nedeni, teorik olarak belirlenen ölçeklerden yani gözlenen değişkenlerden oluşan faktörlerin birbirlerinden bağımsız bir biçimde faktörleşip faktörleşemediklerinin anlaşılabilmesidir. Faktör analizlerinin bir veri setine uygulanabilmesi ile ilgili çeşitli ölçütler bulunmaktadır. Bunların ilki örneklem büyüklüğü ile ilgilidir. Örneklem büyüklüğü faktör analizi sonuçlarının genellenebilirliği ve kararlılığı açısından oldukça önemli

bir kriter niteliği taşımaktadır ve güvenilir faktör sonuçları için değişken başına ön gözlem (1:10) oranı önerilmektedir.

Ayrıca faktör analizi sonuçlarının genellenebilir olması için değişken başına gözlem oranının önerilen 1:10 veya 1:20 oranlarında olması önerilmektedir.[563] Bu çalışmada oran 753 kişi / 23 madde = 32,74 olarak bulunmuştur. Bu bulgu örneklem büyüklüğünün sonuçların genellenebilirliği açısından uygun olduğunu göstermektedir.

Verilerin faktör analizinin uygulanabilir olup olmadığını anlamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve analiz edilecek değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı ve sıfırdan farklı olup olmadığını anlamak amacıyla da Bartlett testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.12'de verilmiştir.

Tablo 3.12. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		0,777
Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Ki-kare	12661,766
	S.d.	253
	p	,000

Tablo incelendiğinde KMO katsayısının 0,78 olduğu görülmektedir. Bu değerin 0,70'e eşit veya bu orandan büyük olması beklenir.[564] Bu bulgu örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Yine tablodan Bartlett testine ilişkin Ki-kare değerinin $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu verilerin faktör analizi uygulanabilirliği olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki bulgulara dayanarak 23 maddeden oluşan Tolerans ölçeğine açıklayıcı faktör analizi olarak temel bileşenler yöntemi ve varimaks dönüştürmesi uygulanmış ve bulgular tablo 3.13'de verilmiştir.

---

[563] O'Moore vd., "Victims of bullying at work in Ireland", *Journal of Occupational Health and Safety: Australia and New Zealand*, Cilt: 14, Sayı: 6, 1998, s. 570.

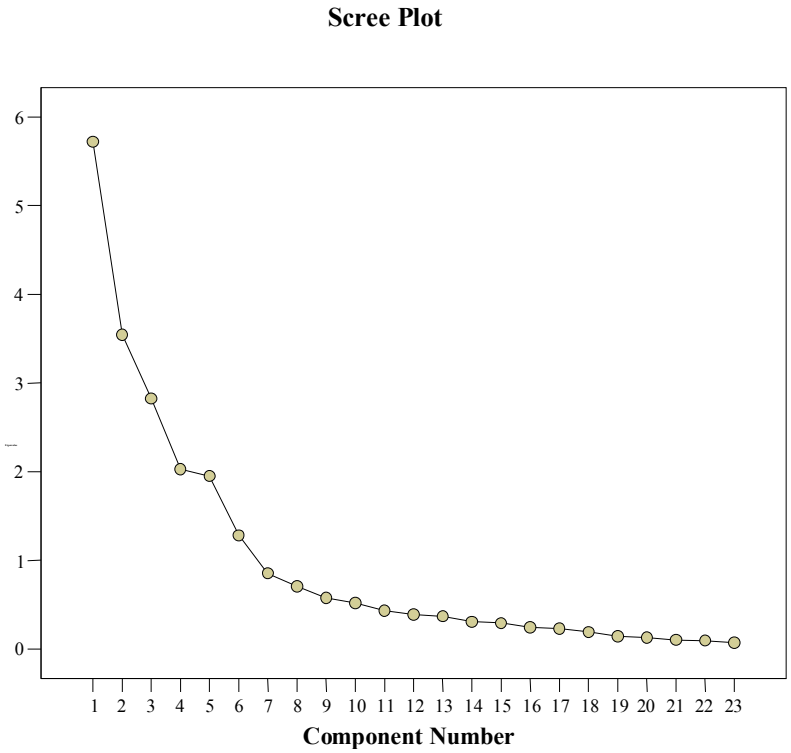
[564] Saklofske vd., "Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure", *Personality and Individual Differences,* Cilt: 34, 2003, s. 705.

Tablo 3.13. Tolerans ölçeğine İlişkin Maddelerin ve Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklerin Kareler Toplamı			Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyansın %	Yığmalı %	Toplam	Varyansın %	Yığmalı %	Toplam	Varyansın %	Yığmalı %
1	5,720	24,870	24,870	5,720	24,870	24,870	3,743	16,275	16,275
2	3,543	15,404	40,274	3,543	15,404	40,274	3,671	15,962	32,237
3	2,825	12,282	52,556	2,825	12,282	52,556	3,301	14,352	46,589
4	2,026	8,809	61,365	2,026	8,809	61,365	2,578	11,209	57,798
5	1,950	8,480	69,845	1,950	8,480	69,845	2,149	9,345	67,144
6	1,282	5,575	75,420	1,282	5,575	75,420	1,903	8,276	75,420
7	,854	3,713	79,132						
8	,708	3,076	82,209						
9	,577	2,508	84,717						
10	,519	2,257	86,974						
11	,432	1,878	88,852						
12	,389	1,689	90,541						
13	,369	1,602	92,144						
14	,307	1,335	93,479						
15	,293	1,272	94,751						
16	,244	1,062	95,813						
17	,230	1,000	96,813						
18	,193	,838	97,650						
19	,142	,616	98,266						
20	,130	,563	98,830						
21	,104	,450	99,280						
22	,095	,415	99,695						
23	,070	,305	100,000						

Tablo incelendiğinde 23 maddelik Tolerans ölçeğinin faktör analizi sonrası, toplam varyansın 75'ini açıklayan özdeğeri 1.00'in üzerinde olan altı faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Altı faktörlü bir yapıda maddelerin çok fazla dağılacağı ve yorumlanamayacağı için böyle durumlarda Scree Plot testi yapılarak faktör sayısının azaltılması ve grafik eğrisinin eğiminde oluşan ilk ani değişikliğe kadar olan faktörlerin seçilmesi önerilmektedir.[565] Grafik 1'de Scree Plot test sonucu verilmiştir.

[565] Paulhus vd., "Self-report measures of intelligence: Are they useful as proxy IQ tests?", *Journal of Personality*, Cilt: 66, 1998, s. 531.



Scree Plot test sonucu elde edilen grafikte ilk ani değişiklik dördüncü faktörde olmuştur, fakat özdeğeri 2'nin üstünde üç faktör vardır. Scree Plot test sonucuna dayanarak 3 faktörle sınırlandırılan varimax döndürme yöntemi uygulamadan önce orijinal ölçekteki gibi 3 faktör analizi tekrar yapılmıştır. Faktör analizi sonrasında faktörlere ait özdeğer, varyans ve toplam varyansı açıklama yüzdeleri ile maddelere ait faktör yükleri tablo 3.14'de gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Dört Faktörle Sınırlandırılan Tolerans Ölçeğine İlişkin Maddelerin ve Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları

	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklerin Kareler Toplamı			Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
Bileşenler	Toplam	Varyansın %	Yığmalı %	Toplam	Varyansın %	Yığmalı %	Toplam	Varyansın %	Yığmalı %
1	5,720	24,870	24,870	5,720	24,870	24,870	4,519	19,650	19,650
2	3,543	15,404	40,274	3,543	15,404	40,274	4,290	18,652	38,301
3	2,825	12,282	52,556	2,825	12,282	52,556	3,278	14,254	52,556
4	2,026	8,809	61,365						
5	1,950	8,480	69,845						
6	1,282	5,575	75,420						
7	,854	3,713	79,132						
8	,708	3,076	82,209						
9	,577	2,508	84,717						
10	,519	2,257	86,974						
11	,432	1,878	88,852						
12	,389	1,689	90,541						
13	,369	1,602	92,144						
14	,307	1,335	93,479						
15	,293	1,272	94,751						
16	,244	1,062	95,813						
17	,230	1,000	96,813						
18	,193	,838	97,650						
19	,142	,616	98,266						
20	,130	,563	98,830						
21	,104	,450	99,280						
22	,095	,415	99,695						
23	,070	,305	100,000						

Tabloda görüldüğü gibi 3 faktörle sınırlandırılan 23 maddelik Tolerans ölçeğinin faktör analizi sonrası toplam varyansın 53'ünü açıklayan özdeğeri 2'nin üzerinde olan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör analizinde, faktör yüklerinin toplam varyansı açıklama yüzdesinin 0,40 ve üzerinde olması kabul edilebilir bulunmaktadır.[566] Bu bağlamda toplam varyansın 53'ünü açıklayan bir oluşum yapı geçerliği açısından kabul edilebilir.

Varimax döndürme yöntemi sonrası maddelerin 3 faktördeki dağılımları tablo 3.15'de verilmiştir.

[566] Paulhus vd., Agm., s. 548.

Tablo 3.15. Varimax Döndürme Yöntemi Sonrası Ortaya Çıkan Faktör Yükleri Matriksi

	Bileşenler		
Maddeler	**1**	**2**	**3**
MADDE 1	,571	,123	,381
MADDE 2	,657	,280	,337
MADDE 3	,025	,574	,256
MADDE 4	,184	,678	-,138
MADDE 5	,361	,745	-,352
MADDE 6	,273	,838	-,172
MADDE 7	,891	-,032	-,155
MADDE 8	,795	,157	-,222
MADDE 9	,517	-,443	-,028
VAR00010	,729	,088	,007
VAR00011	-,010	,701	,370
VAR00012	,530	,308	,304
VAR00013	,110	,211	,710
VAR00014	,428	-,318	,552
VAR00015	,154	,118	,446
VAR00016	,178	,483	,164
VAR00017	,627	,437	-,019
VAR00022	-,199	,139	,309
VAR00023	-,261	,017	,682
VAR00024	,364	,041	,687
VAR00025	-,256	-,027	,351
VAR00027	-,032	,678	,416
VAR00028	-,236	,519	,349

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 11 iterations.

Faktör analizinde faktör yüklerinin 0,30 ve üzerinde olması kabul edilebilir bulunmaktadır.[567] Bu açıdan tüm maddelerin faktör yükü 0,30'un üstündedir. Tekrarlama (İterasyon) sayısının 11 olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin yapı geçerliğinin uygun olduğunu göstermektedir. Hangi bileşenlerin hangi faktörlerde yer aldığı aşağıdaki tablo 3.16.'da verilmiştir.

[567] Ş. Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Analiz El Kitabı*, Pegem A. Yayıncılık, Ankara 2004, s. 99.

Tablo 3.16. Tolerans Ölçeği Maddelerinin Faktörlere Dağılımı

Tolerans Ölçeği Maddeleri			
	1	**2**	**3**
Pasif direniş			
1.Yaptığım işle ilgili bir zorunluluğum olmadıkça, işyerinde telefonlara artık çıkmam.	,571		
2. Çevreye, bana psikolojik tacizde bulunanlarla ilgili kötü şeyler anlatırım.	,657		
7. Bana psikolojik tacizde bulunanlar, bulunduğum yere gelirse, oradan hemen ayrılırım.	,891		
8. Bana psikolojik tacizde bulunanlara karşı kötü kötü ve düşmanca bakarım.	,795		
9. Bana psikolojik tacizde bulunanlardan gelen talepleri, yaptığım işle ilgili bir zorunluluğum olmadıkça yerine getirmem.	,517		
10. Bana psikolojik tacizde bulunanlar konuşurken, devamlı müdahale ederim.	,729		
12. Zorunluluk olmadıkça, bana psikolojik tacizde bulunanların ihtiyaç duyduğu bilgileri saklarım, ellerine geçmesini engellerim.	,530		
17. Bana psikolojik tacizde bulunanların fikirleri hakkında, olumsuz görüş bildiririm.	,627		
Eylemsel direniş			
3. Kasıtlı olarak çalışma tempomu düşürüm.		,574	
4. Bana psikolojik tacizde bulunanlara karşı fiziksel güce başvururum.		,678	
5. Yaptığım işle ilgili bir zorunluluğum olmadıkça, bana psikolojik tacizde bulunanlarla asla konuşmam.		,745	
6. Bana psikolojik tacizde bulunanların suratına karşı bağırırım.		,838	
11. Bana psikolojik tacizde bulunanlara karşı ahlaka aykırı el- kol hareketlerinde bulunurum.		,701	
16. Muhtemel sorunlarla ilgili bana psikolojik tacizde bulunanların başarısız olmaları için, onları kasıtlı olarak uyarmam.		,483	
27. Bana psikolojik tacizde bulunanların arkadaşlarına kötü davranırım.		,678	
28. Sözlü olarak bana psikolojik tacizde bulunanları tehdit ederim.		,519	
Pasif saldırgan direniş			
13. Bana psikolojik tacizde bulunanlar aleyhine hoş olmayan dedikoduların yayılmasını sağlarım			,710
14. Bana psikolojik tacizde bulunanların da katıldığı toplantılara kasıtlı olarak geç kalırım.			,552
15. Kurum malına zarar veririm.			,446
22. İşyerini sabote ederim (araç gereci kırarım, vb)			,309
23. İşyerinde bulunan malzemeleri çalarım.			,682
24. Bana psikolojik tacizde bulunanlar konuşmaya çalışırken, kasıtlı olarak sözlerini keserim.			,687
25. Bana psikolojik tacizde bulunanlara hakaret ederim.			,351
Açıkladığı varyans %	19,65	18,65	14,25
Açıklanan toplam varyans %	19,65	38,30	52,56

Tablo incelendiğinde, toplam varyansın % 19,65'ini 1. faktörün, % 18,65'ini 2. faktörün, % 14,25'ini 3. faktörün açıkladığı ve bu faktörlerin tümünün toplam varyansın % 52,56'sını açıkladığı görülmektedir. Yirmi üç maddelik Tolerans ölçeğinin üç faktörlü yapısını oluşturan bileşenler incelenerek faktörlere çalışmamızda şu adlar önerilmiştir.

1. Faktör: **1.,2.,7.,8.,9.,10.,12.** ve **17**. maddelerden olmak üzere toplam 8 maddeden oluşan bu faktöre ***"Pasif direniş"*** denilebilir.

2. Faktör: **3.,4.,5.,6., 11., 16., 27.** ve **28.** maddelerden olmak üzere toplam 8 maddeden oluşan bu faktöre ***"Eylemsel direniş"*** denilebilir.

3. Faktör: 1**3.,14.,15.,22.,23.,24.,** ve **25.** maddelerden den olmak üzere toplam 7 maddeden oluşan bu faktöre ***"Pasif saldırgan direniş"*** denilebilir.

Tolerans ölçeğinin alt ölçeklerinin birbirleriyle ve ölçeğin tümüyle olan korelasyonları, Cronbach Alfa katsayıları, aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış olup bulgular tablo 3.17'de verilmiştir.

Tablo 3.17. Tolerans Ölçeği ve Alt Ölçeklerine Ait Korelasyon Matriksi

	1	2	3	4
1. Pasif direniş	-			
2. Eylemsel direniş	0,298(*)	-		
3. Pasif saldırgan direniş	0,160(*)	0,160(*)	-	
4. **Tolerans Ölçeği toplam puanı**	0,773(*)	0,751(*)	0,506(*)	-
Aritmetik ortalama	32,18	34,44	29,71	96,34
Standart sapma	4,83	4,56	2,85	8,60
Cronbach Alfa katsayısı	0,84	0,82	0,74	0,82

(*) p<0 0.01

Tablo incelendiğinde tolerans ölçeğinin alt ölçeklerle olan korelasyon değerlerinin tümü p<0.01 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Tablodan tolerans ölçeğinin alt ölçeklerine ait Cronbach Alfa katsayılarının tümünün yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular tolerans ölçeğinin alt ölçeklerinin tek başına kullanılabileceğini göstermektedir.

3.8. BULGULAR

3.8.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemi İstanbul ilinde Asya ve Avrupa yakasındaki farklı hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklemle ilgili bilgiler tablo 3.18'de verilmiştir.

Tablo 3.18. Örneklemle İlgili Bilgiler

Özellik		f	%
Görev yapılan hastane bölgesi	Asya	391	51,9
	Avrupa	362	48,1
Cinsiyet	Erkek	410	54,4
	Kadın	343	45,6
Yaş	30'un altı	118	15.6
	30-40 arası	291	38.6
	41-50 arası	188	24.9
	51 ve üzeri	156	20.7
Medeni durum	Evli	499	66,3
	Bekar	199	26,4
	Boşanmış/Ayrı	30	4,0
	Dul	25	3,3
Eğitim durumu	Lise	152	20,2
	Önlisans	66	8,8
	Lisans	130	17,3
	Lisans üstü	405	53,8
Hastanedeki görevi	Doktor	386	51,3
	Hemşire/Ebe	243	32,3
	Sağlık personeli	118	15,7
	Diğer	6	,8
Hizmet yılı	1-5 yıl arası	279	37,1
	6-10 yıl arası	260	34,5
	11 yıl ve üzeri	214	28,4
Taciz durumu	İtibarıma yönelik saldırılar	119	15.8
	Yaşam ve iş kaliteme yönelik saldırılar	262	34.7
	Kendini ifade etme ve iletişim biçimine yönelik saldırılar	206	27.3
	Sosyal ilişkilerime yönelik saldırılar	152	20.1
	Doğrudan sağlığıma yönelik saldırılar	14	1.8
Taciz süresi	Bir haftadan az	18	2.4
	Bir haftadan fazla	62	8.3
	1 ay	158	21.3
	1 aydan fazla	383	50.8
	1yıldan fazla	118	15.6
Tacizi Yapan Kişi	Yöneticim	478	64.6
	Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım	212	28.6
	Astım	49	6.6
Tacizcinin cinsiyeti	Erkek	465	62.9
	Kadın	274	37

Tablo 3.18'de görüldüğü gibi, örneklemi oluşturanların % 52'sinin Asya'daki hastanelerde, % 48'inin Avrupa yakasındaki hastanelerde görev yaptığı; % 54'ünün erkek, % 45'inin kadın; % 16'sının 30 yaş altı, % 39'unun 30-40 yaş arası, % 25'inin 41-50 yaş aralığında ve % 21'ininde 51 yaş ve üzeri olduğu; % 66'sının evli, % 26'sının bekar, % 4'ünün boşanmış/ayrı, % 3'ünün dul; % 54'ünün eğitiminin lisansüstü, % 17'sinin lisans, % 9'unun ön-lisans, % 20'sinin lise, % 54'ünün doktor, % 32'sinin hemşire/ebe, % 16'sının sağlık personeli ve % 1'inin sağlıkla ilgili diğer görevler; % 37'sinin 1-5 yıl arası, % 35'inin 6-10 yıl arası ve % 28'inin ise 11 yıl veya daha fazla süreden beri şuandaki işyerinde çalışıyor olduğu görülmektedir.

Yine tablo 3.18'de meslek hayatlarında çalışanların % 16'sı itibara yönelik saldırılara, % 38'i yaşama ve iş kalitesine yönelik saldırılara, % 27'si kendini ifade etme ve iletişim biçimine yönelik saldırılara, % 20'si sosyal ilişkilere yönelik saldırılara ve % 2'si ise doğrudan sağlıklarına yönelik saldırılara maruz kalmışlardır.

Tacize maruz kalınan süre olarak çalışanların % 2.4'u bir haftadan az; % 8.3'ü bir haftadan fazla; % 21'i bir ay; % 51'i bir aydan fazla ve % 16'sı da bir yıldan fazla süre ile psikolojik tacize maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Tabloyu analize devam ettiğimizde çalışanların % 67'si yöneticilerinden; % 29'u eşit düzeydeki çalışma arkadaşlarından ve % 7'sinin ise astlarından psikolojik tacize maruz kaldıklarını görmekteyiz.

Araştırmadan çıkan başka bir bulgu ise çalışanların % 63'ünün erkeklerden ve % 37'sinin ise kadın çalışanlardan psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zeka ve işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablo 3.19'da gösterilmiştir.

Tablo 3.19'da işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans değişkeninin aritmetik ortalamasına ilişkin frekans ve yüzde değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3.19. İşyerindeki Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Tolerans Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

PASİF DİRENİŞ			**EYLEMSEL DİRENİŞ**			**PASİF SALDIRGAN DİRENİŞ**		
$\overline{X}$	**n**	**%**	$\overline{X}$	**n**	**%**	$\overline{X}$	**n**	**%**
2,50	2	0,27	2,88	14	1,90	3,00	5	0,70
2,63	21	2,79	3,50	18	2,40	3,14	24	3,20
2,75	10	1,33	3,63	168	22,30	3,29	6	0,80
2,88	26	3,45	3,75	9	1,20	3,43	33	4,40
3,00	29	3,85	3,88	13	1,70	3,57	8	1,10
3,13	7	0,93	4,00	41	5,40	3,71	23	3,10
3,25	3	0,40	4,13	81	10,80	3,86	20	2,70
3,38	24	3,19	4,25	35	4,60	4,00	48	6,40
3,50	36	4,78	4,38	42	5,60	4,14	37	4,90
3,63	17	2,26	4,50	40	5,30	4,29	245	32,50
3,75	56	7,44	4,63	28	3,70	4,43	187	24,80
3,88	60	7,97	4,75	45	6,00	4,57	35	4,60
4,00	85	11,29	4,88	28	3,70	4,71	31	4,10
4,13	37	4,91	5,00	191	25,40	4,86	15	2,00
4,25	136	18,06	-	-	-	5,00	36	4,80
4,38	2	0,27	-	-	-	-	-	-
4,50	5	0,66	-	-	-	-	-	-
4,63	6	0,80	-	-	-	-	-	-
4,75	191	25,37	-	-	-	-	-	-
$\overline{X}$ **= 4,02**			$\overline{X}$ **= 4,31**			$\overline{X}$ **= 4,25**		

Tablo incelendiğinde işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans değişkeninin "Pasif direniş" boyutuna ilişkin aritmetik ortalama değeri 4,02 olup çalışanların % 50,07'sinin (n=377) aritmetik ortalama değerinin altında % 49,93'ünün ise (n=376)üstünde puan aldıkları görülmektedir. Testte 4 puan "Katılmıyorum" seçeneğine denk gelmektedir. Bu bağlamda çalışanların yarıya yakını işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı pasif direniş davranışı göstermemektedir.

Tabloda "Eylemsel direniş" boyutuna ilişkin aritmetik ortalama değeri 4,31 olup çalışanların % 50,33'ünün (n=379) aritmetik ortalama değerinin altında % 49,77'sinin ise (n=374)üstünde puan aldıkları görülmektedir. Testte 4 puan "Katılmıyorum" seçeneğine denk geldiğinden çalışanların yarıya yakını yine işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı eylemsel direniş göstermemektedir.

Tablo incelenmeye devam edildiğinde "Pasif saldırgan direniş" boyutuna ilişkin aritmetik ortalama değeri 4,25 olup çalışanların % 27,09'unun (n=204) aritmetik ortalama değerinin altında % 72,91'inin ise (n=549) üstünde puan aldıkları görülmektedir. Testte 4 puan "Katılmıyorum" seçeneğine denk geldiğinden çalışanların dört üçüne yakını yine işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı pasif saldırgan direniş göstermemektedir.

Tablo 3.20'de çalışanların duygusal zeka değişkenin aritmetik ortalamasına ilişkin frekans ve yüzde değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3.20. Duygusal Zeka Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

KİŞİSEL BECERİLER			**KİŞİLERARASI BECERİLER**			**UYUMLULUK**			**STRES YÖNETİMİ**			**GENEL RUH HALİ**		
$\overline{X}$	**N**	**%**	$\overline{X}$	**N**	**%**	$\overline{X}$	**N**	**%**	$\overline{X}$	**N**	**%**	$\overline{X}$	**N**	**%**
3,10	30	4,00	3,67	1	0,10	3,00	7	0,90	2,69	1	0,10	2,92	32	4,20
3,21	1	0,10	3,72	1	0,10	3,07	230	30,50	2,77	2	0,30	3,67	31	4,10
3,55	1	0,10	3,78	4	0,50	3,13	7	0,90	2,85	131	17,40	3,75	33	4,40
3,59	31	4,10	3,83	9	1,20	3,20	2	0,30	3,08	33	4,40	4,00	1	0,10
3,66	9	1,20	3,89	43	5,70	3,33	31	4,10	3,15	4	0,50	4,08	4	0,50
3,69	23	3,10	3,94	202	26,80	3,40	1	0,10	3,23	239	31,70	4,17	5	0,70
3,76	1	0,10	4,00	19	2,50	3,47	31	4,10	3,31	4	0,50	4,25	18	2,40
3,79	1	0,10	4,06	3	0,40	3,53	5	0,70	3,38	29	3,90	4,33	23	3,10
3,83	1	0,10	4,11	4	0,50	3,60	129	17,10	3,46	1	0,10	4,42	198	26,30
3,86	5	0,70	4,17	35	4,60	3,73	31	4,10	3,62	32	4,20	4,50	20	2,70
3,90	4	0,50	4,22	6	0,80	3,80	2	0,30	4,38	2	0,30	4,58	109	14,50
3,93	17	2,30	4,28	110	14,60	4,20	7	0,90	4,46	3	0,40	4,67	9	1,20
3,97	10	1,30	4,33	9	1,20	4,27	263	34,90	4,54	268	35,60	4,75	29	3,90
4,00	198	26,30	4,39	4	0,50	4,33	7	0,90	4,62	4	0,50	4,83	26	3,50
4,03	4	0,50	4,44	2	0,30	-	-	-	-	-	-	4,92	207	27,50
4,07	6	0,80	4,50	34	4,50	-	-	-	-	-	-	5,00	8	1,10
4,14	3	0,40	4,56	16	2,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4,17	2	0,30	4,61	234	31,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4,21	6	0,80	4,67	17	2,30	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4,24	18	2,40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4,28	118	15,70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4,31	8	1,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4,34	11	1,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4,38	234	31,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4,41	7	0,90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4,45	4	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
$\overline{X}$ **= 4,11**			$\overline{X}$ **= 4,27**			$\overline{X}$ **= 3,66**			$\overline{X}$ **= 3,66**			$\overline{X}$ **= 4,48**		

Tablo incelendiğinde çalışanların duygusal zeka değişkenin "Kişisel beceriler" boyutuna ilişkin aritmetik ortalama değeri 4,11 olup çalışanların % 45,41'inin (N =342) aritmetik ortalama değerinin altında % 54,59'unun ise (N =411) üstünde puan aldıkları görülmektedir. Testte 4 puan "Katılıyorum" seçeneğine denk gelmektedir. Bu bulgu çalışanların yarıdan fazlasının kişisel becerilerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tabloda "Kişilerarası beceriler" boyutuna ilişkin aritmetik ortalama değeri 4,27 olup çalışanların % 43,43'ü (N=327) aritmetik ortalama değerinin altında % 56,57'si ise (N=426) üstünde puan aldıkları görülmektedir. Testte 4 puan "Katılıyorum" seçeneğine denk geldiğinden, çalışanların yarıdan fazlasının kişilerarası becerilerinin yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

Tablo incelenmeye devam edildiğinde "Uyumluluk" boyutuna ilişkin aritmetik ortalama değeri 3,66 olup çalışanların % 58,83'ünün (N=443) aritmetik ortalama değerinin altında % 41,17'sinin ise (N=310) üstünde puan aldıkları görülmektedir. Testte 3 puan "Emin Değilim" seçeneğine denk gelmektedir. Bu bulgu çalışanların yarıdan fazlasının uyumluğunun düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo incelenmeye devam edildiğinde "Stres yönetimi" boyutuna ilişkin aritmetik ortalama değeri 3,66 olup çalışanların % 63,21'inin (N=476) aritmetik ortalama değerinin altında % 36,79'unun ise (N=277) üstünde puan aldıkları görülmektedir. Testte 3 puan "Emin Değilim" seçeneğine denk gelmesi, çalışanların yarıdan fazlasının stres yönetiminin düşük olduğunu göstermektedir.

Tabloda "Genel ruh hali" boyutuna ilişkin aritmetik ortalama değeri 4,48 olup çalışanların % 45,82'ü (N=345) aritmetik ortalama değerinin altında % 54,18'inin ise (N=408) üstünde puan aldıkları görülmektedir. Testte 4 puan "Katılıyorum" seçeneğine denk geldiğinden, çalışanların yarıdan fazlasının genel ruh halinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.21. Duygusal Zeka Düzeyine ve İşyerindeki Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Tolerans Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Aritmetik ortalama	S.s.
Psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans	Pasif direniş	753	4,02	0,60
	Eylemsel direniş	753	4,31	0,57
	Pasif saldırgan direniş	753	4,25	0,41
	Tolerans toplam	753	12,58	1,10
Duygusal zeka	Kişisel beceriler	753	4,11	0,31
	Kişilerarası beceriler	753	4,27	0,29
	Uyumluluk	753	3,66	0,51
	Stres yönetimi	753	3,66	0,69
	Genel ruh hali	753	4,48	0,47
	Duygusal zeka toplam	753	20,18	1,95

Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde çalışanların uyumluluk ve stres yönetimi dışında duygusal zekalarının yüksek olduğu ve ayrıca, çalışanların işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı herhangi bir direniş göstermek yerine kurban rolünü oynayıp bu duruma razı olduklarını ifade edebiliriz.

3.8.2. Duygusal Zeka Düzeyi ile Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Tolerans Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada, hastanelerde çalışanların duygusal zeka düzeyi ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyi arasında ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi uygulanmış olup bulgular tablo 3.22'de verilmiştir.

Tablo 3.22. Bireyin Duygusal Zeka Düzeyi ile İşyerindeki Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Tolerans Düzeyi Arasında İlişki

			Duygusal zeka					
			Kişisel beceriler	Kişilerarası beceriler	Uyumluluk	Stres yönetimi	Genel ruh hali	Duygusal zeka toplam
Psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans	Pasif direniş	r	**,33**	**,22**	**,23**	**,13**	**,25**	**,27**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Eylemsel direniş	r	**,47**	**,47**	**,53**	**,49**	**,44**	**,57**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Pasif saldırgan direniş	r	**,37**	**,08**	**,12**	**,14**	**,31**	**,24**
		p	,000	,024	,001	,000	,000	,000
	Tolerans toplamı	r	**,55**	**,40**	**,45**	**,38**	**,47**	**,53**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların duygusal zeka düzeyi ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyi arasındaki ilişki ile ilgili tüm korelasyon değerlerinin $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunduğu görülmektedir. Bu bulgu duygusal zeka düzeyi ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyi arasındaki ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak "*Bireyin duygusal zeka düzeyi ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyi arasında ilişki vardır.*" şeklindeki birinci hipotezin doğrulandığı söylenebilir.

Tablo incelenmeye devam edildiğinde duygusal zekanın "***Kişisel beceriler***" alt boyutu ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyinin Pasif direniş, Eylemsel direniş, Pasif saldırgan direniş alt boyutları ve tolerans toplam puanı arasındaki korelasyon değerlerinin sırasıyla 0.33, 0.47, 0.37, 0.55 olduğu ve tüm korelasyon değerlerinin $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı ve doğru yönde olduğu görülmektedir. Bu bulgu "$H_{1a:}$ *Kişisel beceriler ve işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır.*" hipotezinin doğrulandığını göstermektedir.

Tablodan duygusal zekanın "***Kişilerarası beceriler***" alt boyutu ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyinin pasif direniş, eylemsel direniş, pasif saldırgan direniş alt boyutları ve tolerans toplam puanı arasındaki korelasyon değerlerinin

sırasıyla 0.22, 0.47, 0.08, 0.40 olduğu ve tüm korelasyon değerlerinin $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı ve doğru yönde olduğu görülmektedir. Bu bulgu "$H_{1b:}$ *Kişilerarası beceriler ve işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır.*" hipotezinin doğrulandığını göstermektedir.

Duygusal zekanın "***Uyumluluk***" alt boyutu ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyinin Pasif direniş, Eylemsel direniş, Pasif saldırgan direniş alt boyutları ve tolerans toplam puanı arasındaki korelasyon değerlerinin sırasıyla 0.23, 0.53, 0.12, 0.45 olduğu ve tüm korelasyon değerlerinin $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı ve doğru yönde olduğu görülmektedir. Bu bulgu "$H_{1c:}$ *Uyumluluk ve işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır.*" hipotezinin do rulandı ını göstermektedir.

Tablodan duygusal zekanın "***Stres yönetimi***" alt boyutu ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyinin pasif direniş, eylemsel direniş, pasif saldırgan direniş alt boyutları ve tolerans toplam puanı arasındaki korelasyon değerlerinin sırasıyla 0.13, 0.49, 0.14, 0.38 olduğu ve tüm korelasyon değerlerinin $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı ve doğru yönde olduğu görülmektedir. Bu bulgu "$H_{1d:}$ *Stres yönetimi ve işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır.*" hipotezinin do rulandı ını göstermektedir.

Tablo incelenmeye devam edildi inde duygusal zekanın "***Genel ruh hali***" alt boyutu ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyinin pasif direniş, eylemsel direniş, pasif saldırgan direniş alt boyutları ve tolerans toplam puanı arasındaki korelasyon değerlerinin sırasıyla 0.25, 0.44, 0.31, 0.47 olduğu ve tüm korelasyon değerlerinin $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı ve doğru yönde olduğu görülmektedir. Bu bulgu "$H_{1e:}$ *Genel ruh hali ve işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır.*" hipotezinin do rulandı ını göstermektedir.

Hastanelerde çalışanların duygusal zeka düzeyi ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyi arasında ilişki olduğu belirlendikten sonra, aradaki ilişkiyi desteklemek için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı toleransın üç alt boyutu "Pasif direniş", "Eylemsel direniş", "Pasif saldırgan direniş" ve "Tolerans toplamı" bağımlı değişken ve duygusal zekanın "Kişisel beceriler", "Kişilerarası beceriler", "Uyumluluk", Stres "yönetimi", "Genel ruh hali" ve "Duygusal zeka toplamı" bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi uygulanırken bağımsız değişken olan duygusal zekanın hem 5 boyutunu

kapsayacak şekilde hem de her bir boyut için ayrı regresyon analizi uygulanmıştır. Böylece bağımsız değişkenlerin her boyuttaki etkisi karşılaştırılmıştır.

Tablo 3.23. Tolerans Toplamına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

		Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)	Model 5 (β)
1. Adım	Kişisel beceriler	,553*	,471*	,458*	,462*	,740*
2. Adım	Kişilerarası beceriler		,161*	,103	,106	,385*
3. Adım	Uyumluluk			,069	-,003	-,337*
4. Adım	Stres yönetimi				,082	,157*
5. Adım	Genel ruh hali					-,291*
	R^2	,306	,325	,326	,328	,337
	Düzeltilmiş R^2	,305	,324	,323	,325	,332
	F	331,679 *	21,200*	,641	2,368	9,651*
	ΔR^2	,306*	,019*	,001	,002	,009*
	Durbin-Watson	1,917				

* $p<0.05$

Tablo incelendiğinde hiyerarşik regresyonun birinci adımında, tolerans değişkeni kişisel beceriler değişkeni ile regresyona girmiştir (Model 1). Kişisel beceriler değişkeni tolerans toplamını ait varyansın yaklaşık % 31'ini açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,306 ve F=331,679). Bu bulgu kişisel beceriler değişkenin tolerans toplamını açıklama gücü olduğunu göstermektedir (β=,553). Sonuç olarak duygusal zekanın kişisel beceriler boyutunun tolerans toplamını açıklamada önemli ölçüde etkili olduğunu göstermektedir.

Hiyerarşik regresyonun ikinci adımında, tolerans değişkeni kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 2). Kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri tolerans toplamını ait varyansın % 33'ünü açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,325 ve F=21,200). Bu modelin açıklama gücü birinci modele göre daha yüksek olup (ΔR^2=,019) fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu tolerans toplamını ikinci modelin birinci modele göre açıklamada daha yeterli olduğunu göstermektedir. İkinci modeldeki değişkenlerin β katsayıları incelendiğinde, kişisel beceriler değişkenin (β=,471 ve $p<0.05$) eklenen kişilerarası beceriler değişkenine (β=,161 ve $p<0.05$) göre tolerans toplamını açıklama gücünün daha yüksek olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak ikinci modelde de duygusal zekanın kişisel beceriler boyutunun tolerans toplamını açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyonun üçüncü adımında, tolerans değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve uyumluluk değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 3). Fakat bu regresyon denklemi p>0.05 önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur (R^2 =,326 ve F=0,641).

Hiyerarşik regresyonun dördüncü adımında, tolerans değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk ve stres yönetimi değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 4). Fakat bu regresyon denklemi de p>0.05 önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur (R^2 =,328 ve F=2,368).

Hiyerarşik regresyonun beşinci adımında, tolerans değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 5). Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali değişkenleri tolerans toplamını ait varyansın % 34'ünü açıklamış olup p<0.05 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,337 ve F=9,651). Bu modelin açıklama gücü birinci modele göre daha yüksek olup (ΔR^2=,009) fark p<0.05 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu tolerans toplamını beşinci modelin önceki modele göre açıklamada daha yeterli olduğunu göstermektedir. Beşinci modelde tolerans toplamını en fazla etkileyen değişkenlerin, kişisel beceriler değişkeni (β=,740 ve p<0.05), kişilerarası beceriler değişkeni (β=,385 ve p<0.05), uyumluluk değişkeni (β=-,337 ve p<0.05), genel ruh hali değişkeni (β=-,291 ve p<0.05) ve stres yönetimi değişkeni (β=,157 ve p<0.05) olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak beşinci modelin duygusal zekanın kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali boyutlarının tolerans toplamını açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 3.24. Pasif Direniş Boyutuna İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

		Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)	Model 5 (β)
1. Adım	Kişisel beceriler	,325*	,285*	,315*	,307*	,795*
2. Adım	Kişilerarası beceriler		,076	,209*	,204*	,695*
3. Adım	Uyumluluk			-,160	-,025	-,612*
4. Adım	Stres yönetimi				-,152*	-,019
5. Adım	Genel ruh hali					-,512*
	R^2	,105	,110	,113	,120	,146
	Düzeltilmiş R^2	,104	,107	,109	,115	,141
	F	88,388*	3,620	2,573	6,228*	23,148*
	ΔR^2	,105*	,004	,003	,007*	,026*
	Durbin-Watson	1,916				

Tablo incelendiğinde hiyerarşik regresyonun birinci adımında, pasif direniş değişkeni kişisel beceriler değişkeni ile regresyona girmiştir (Model 1). Kişisel beceriler değişkeni pasif direniş ait varyansın % 11'ini açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,105 ve F=88,388). Bu bulgu kişisel beceriler değişkenin pasif direnişi açıklama gücü olduğunu göstermektedir (β=,325). Sonuç olarak duygusal zekanın kişisel beceriler boyutunun pasif direnişi açıklamada önemli ölçüde etkili olduğunu göstermektedir.

Hiyerarşik regresyonun ikinci adımında, pasif direniş değişkeni kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 2). Fakat bu regresyon denklemi $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur (R^2 =,110 ve F=3,620).

Hiyerarşik regresyonun üçüncü adımında, pasif direniş değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve uyumluluk değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 3). Fakat bu regresyon denklemi $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur (R^2 =,113 ve F=2,573).

Hiyerarşik regresyonun dördüncü adımında, pasif direniş değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk ve stres yönetimi değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 4). Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk ve stres yönetimi değişkenleri pasif direnişe ait varyansın % 12'sini açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,120 ve F=6,228). Bu modelin açıklama gücü birinci modele göre daha yüksek olup (Δ R^2=,007) fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu pasif direnişi, dördüncü modelin birinci modele göre açıklamada daha yeterli olduğunu göstermektedir. Dördüncü modelde pasif direnişi en fazla etkileyen değişkenlerin, kişisel beceriler değişkeni (β=,307 ve $p<0.05$), kişilerarası beceriler değişkeni (β=,204 ve $p<0.05$), ve stres yönetimi değişkeni (β=-,152 ve $p<0.05$) olduğu görülmektedir. Bu modelde uyumluluk değişkenin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi çıkmamıştır. Sonuç olarak dördüncü modelin duygusal zekanın kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve stres yönetimi boyutlarının pasif direnişi açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyonun beşinci adımında, pasif direniş değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 5). Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali değişkenleri pasif direnişe ait varyansın % 15'ini açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,146 ve F=23,148). Bu modelin açıklama gücü dördüncü modele göre daha yüksek olup (Δ R^2=,026) fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu pasif direnişi beşinci modelin önceki modele göre açıklamada daha yeterli olduğunu göstermektedir. Beşinci modelde pasif direnişi en fazla etkileyen değişkenlerin, kişisel beceriler değişkeni

(β=,795 ve p<0.05), kişilerarası beceriler değişkeni (β=,695 ve p<0.05), uyumluluk değişkeni (β=-,612 ve p<0.05), genel ruh hali değişkeni (β=-,512 ve p<0.05) olduğu görülmektedir. Bu modelde stres yönetimi değişkenin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi çıkmamıştır. Sonuç olarak beşinci modelin duygusal zekanın kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk ve genel ruh hali boyutlarının pasif direniş açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 3.25. Eylemsel Direniş Boyutuna İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

		Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)	Model 5 (β)
1. Adım	Kişisel beceriler	,471*	,311*	,236*	,247*	,128*
2. Adım	Kişilerarası beceriler		,312*	-,024	-,018	-,137
3. Adım	Uyumluluk			,404*	,219*	,361*
4. Adım	Stres yönetimi				,211*	,178*
5. Adım	Genel ruh hali					,124
	R^2	,222	,293	,313	,327	,329
	Düzeltilmiş R^2	,221	,292	,310	,324	,324
	F	214,235*	75,952*	21,370*	15,638*	1,732
	ΔR^2	,222*	,072*	,020*	,014*	,002
	Durbin-Watson	1,982				

Tablo incelendiğinde hiyerarşik regresyonun birinci adımında, eylemsel direniş değişkeni kişisel beceriler değişkeni ile regresyona girmiştir (Model 1). Kişisel beceriler değişkeni eylemsel direnişe ait varyansın % 22'sini açıklamış olup p<0.05 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,222 ve F=214,235). Bu bulgu kişisel beceriler değişkenin eylemsel direnişi açıklama gücü olduğunu göstermektedir (β=,471). Sonuç olarak duygusal zekanın kişisel beceriler boyutunun eylemsel direnişi açıklamada önemli ölçüde etkili olduğunu göstermektedir.

Hiyerarşik regresyonun ikinci adımında, eylemsel direniş değişkeni kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 2). Kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri eylemsel direnişe ait varyansın % 29'unu açıklamış olup p<0.05 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,293 ve F=75,952). Bu modelin açıklama gücü birinci modele göre daha yüksek olup (ΔR^2=,072) fark p<0.05 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu eylemsel direnişi, ikinci modelin birinci modele göre açıklamada daha yeterli olduğunu göstermektedir. İkinci modelde eylemsel direnişi en fazla etkileyen değişkenlerin, kişilerarası beceriler değişkeni (β=,312 ve p<0.05), ve kişisel beceriler değişkeni (β=,311 ve p<0.05) olduğu görülmektedir. Sonuç olarak ikinci modelin duygusal zekanın kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler boyutlarının eylemsel direnişi açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyonun üçüncü adımında, eylemsel direniş değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve uyumluluk değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 3). Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve uyumluluk değişkenleri eylemsel direnişe ait varyansın % 31'ini açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,313 ve F=21,370). Bu modelin açıklama gücü ikinci modele göre daha yüksek olup (Δ R^2=,020) fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu eylemsel direnişi, üçüncü modelin ikinci modele göre açıklamada daha yeterli olduğunu göstermektedir. Üçüncü modelde eylemsel direnişi en fazla etkileyen değişkenlerin, uyumluluk değişkeni (β=,404 ve $p<0.05$) ve kişisel beceriler değişkeni (β=,236 ve $p<0.05$) olduğu görülmektedir. Bu modelde kişilerarası beceriler değişkenin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi çıkmamıştır. Sonuç olarak üçüncü modelin duygusal zekanın kişisel beceriler ve uyumluluk boyutlarının eylemsel direnişi açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyonun dördüncü adımında, eylemsel direniş değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk ve stres yönetimi değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 4). Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk ve stres yönetimi değişkenleri eylemsel direnişe ait varyansın % 33'sini açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,327 ve F=15,638). Bu modelin açıklama gücü birinci modele göre daha yüksek olup (Δ R^2=,014) fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu eylemsel direnişi, dördüncü modelin üçüncü modele göre açıklamada daha yeterli olduğunu göstermektedir. Dördüncü modelde eylemsel direnişi en fazla etkileyen değişkenlerin, kişisel beceriler değişkeni (β=,247 ve $p<0.05$), uyumluluk değişkeni (β=,219 ve $p<0.05$) ve stres yönetimi değişkeni (β=,211 ve $p<0.05$) olduğu görülmektedir. Bu modelde kişilerarası beceriler değişkenin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi çıkmamıştır. Sonuç olarak dördüncü modelin duygusal zekanın kişisel beceriler, uyumluluk ve stres yönetimi boyutlarının eylemsel direnişi açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyonun beşinci adımında, eylemsel direniş değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 5). Fakat bu regresyon denklemi $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur (R^2 =,329 ve F=1,732).

Tablo 3.26. Pasif Saldırgan Direniş Boyutuna İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

		Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)	Model 5 (β)
1. Adım	Kişisel beceriler	,366*	,440*	,471*	,480*	,681*
2. Adım	Kişilerarası beceriler		-,143*	-,004	,001	,203
3. Adım	Uyumluluk			-,168	-,316*	-,558*
4. Adım	Stres yönetimi				,168*	,222*
5. Adım	Genel ruh hali					-,211*
	R^2	,134	,149	,153	,162	,166
	Düzeltilmiş R^2	,133	,147	,149	,157	,161
	F	116,457*	13,316*	2,996	7,964*	4,017*
	ΔR^2	,134*	,015*	,003	,009*	,004*
	Durbin-Watson	1,814				

Tablo incelendiğinde hiyerarşik regresyonun birinci adımında, pasif saldırgan direniş değişkeni kişisel beceriler değişkeni ile regresyona girmiştir (Model 1). Kişisel beceriler değişkeni pasif saldırgan direniş ait varyansın % 13'ünü açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,134 ve F=116,457). Bu bulgu kişisel beceriler değişkenin pasif saldırgan direnişi açıklama gücü olduğunu göstermektedir (β=,366). Sonuç olarak duygusal zekanın kişisel beceriler boyutunun pasif saldırgan direnişi açıklamada önemli ölçüde etkili olduğunu göstermektedir.

Hiyerarşik regresyonun ikinci adımında, pasif saldırgan direniş değişkeni kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 2). Kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenleri pasif saldırgan direnişe ait varyansın % 15'ini açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,149 ve F=13,316). Bu modelin açıklama gücü birinci modele göre daha yüksek olup (ΔR^2=,015) fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu pasif saldırgan direnişi, ikinci modelin birinci modele göre açıklamada daha yeterli olduğunu göstermektedir. İkinci modelde pasif saldırgan direnişi en fazla etkileyen değişkenlerin, kişilerarası beceriler değişkeni (β=,440 ve $p<0.05$) kişisel beceriler değişkeni (β=-,143 ve $p<0.05$) olduğu görülmektedir. Sonuç olarak ikinci modelin duygusal zekanın kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler boyutlarının pasif saldırgan direnişi açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyonun üçüncü adımında, pasif saldırgan değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve uyumluluk değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 3). Fakat bu regresyon denklemi $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur (R^2 =,153 ve F=2,996).

Hiyerarşik regresyonun dördüncü adımında, pasif saldırgan direniş değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk ve stres yönetimi değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 4). Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk ve stres yönetimi değişkenleri pasif saldırgan direnişe ait varyansın % 16'sını açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,162 ve F=7,964). Bu modelin açıklama gücü ikinci modele göre daha yüksek olup (Δ R^2=,009) fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu pasif saldırgan direnişi, dördüncü modelin ikinci modele göre açıklamada daha yeterli olduğunu göstermektedir. Dördüncü modelde pasif saldırgan direnişi en fazla etkileyen değişkenlerin, kişisel beceriler değişkeni (β=,480 ve $p<0.05$), uyumluluk değişkeni (β=-,316 ve $p<0.05$) ve stres yönetimi değişkeni (β=,168 ve $p<0.05$) olduğu görülmektedir. Bu modelde kişilerarası beceriler değişkenin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi çıkmamıştır. Sonuç olarak dördüncü modelin duygusal zekanın kişisel beceriler, uyumluluk ve stres yönetimi boyutlarının pasif saldırgan direnişi açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyonun beşinci adımında, pasif saldırgan direniş değişkeni kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali değişkenleri ile regresyona girmiştir (Model 5). Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali değişkenleri pasif saldırgan direnişe ait varyansın % 17'sini açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,166 ve F=4,017). Bu modelin açıklama gücü dördüncü modele göre daha yüksek olup (Δ R^2=,004) fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu pasif saldırgan direnişi beşinci modelin önceki modele göre açıklamada daha yeterli olduğunu göstermektedir. Beşinci modelde pasif saldırgan direnişi en fazla etkileyen değişkenlerin, kişisel beceriler değişkeni (β=,681 ve $p<0.05$), uyumluluk değişkeni (β=-,558 ve $p<0.05$), stres yönetimi değişkeni (β=,222 ve $p<0.05$) ve genel ruh hali değişkeni (β=-,211 ve $p<0.05$) olduğu görülmektedir. Bu modelde kişilerarası beceriler değişkenin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi çıkmamıştır. Sonuç olarak beşinci modelin duygusal zekanın kişisel beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali boyutlarının pasif saldırgan direniş açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu söylenebilir.

3.8.3. Demografik ve Çevresel Özellikler Açısından Bireylerin Duygusal Zeka Düzeylerine Yönelik Bulgular

Araştırmada, hastanelerde çalışanların cinsiyetlerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla t testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.27'de verilmiştir.

Tablo 3.27. Cinsiyet Değişkeni Açısından Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile İlgili Farklar

	Cinsiyet	**N**	**Aritmetik ortalama**	**S.s.**	**t**	**p**
Kişisel beceriler	Erkek	410	4,12	0,31	0,537	,591
	Kadın	343	4,11	0,31		
Kişilerarası beceriler	Erkek	410	4,28	,29	0,847	,397
	Kadın	343	4,26	,29		
Uyumluluk	Erkek	410	3,68	,51	1,142	,254
	Kadın	343	3,64	,50		
Stres yönetimi	Erkek	410	3,69	,69	1,260	,208
	Kadın	343	3,62	,69		
Genel ruh hali	Erkek	410	4,49	,47	0,606	,545
	Kadın	343	4,47	,47		
Duygusal zeka toplam	Erkek	410	20,26	1,97	1,053	,293
	Kadın	343	20,10	1,93		

S.d.= 751

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların cinsiyetlerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan t testi sonucu tüm t değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların cinsiyetlerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak "H_2: *Cinsiyet değişkeni açısından bireyin duygusal zeka düzeyi farklılık göstermektedir.*" hipotezinin doğrulanmadığı söylenebilir.

Hastanelerde çalışanların yaşlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup bulgular tablo 3.28'de verilmiştir.

Tablo 3.28. Yaş Değişkeni Açısından Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri

	Yaş	N	Aritmetik ortalama	S.s.	F	p
Kişisel beceriler	30'un altı	118	4,12	0,33	0,640	,589
	30-40 arası	291	4,10	0,32		
	41-50 arası	188	4,10	0,31		
	51 ve üzeri	156	4,14	0,29		
Kişilerarası beceriler	30'un altı	118	4,29	0,30	0,524	,666
	30-40 arası	291	4,28	0,30		
	41-50 arası	188	4,25	0,30		
	51 ve üzeri	156	4,28	0,29		
Uyumluluk	30'un altı	118	3,70	0,50	0,305	,822
	30-40 arası	291	3,66	0,51		
	41-50 arası	188	3,64	0,51		
	51 ve üzeri	156	3,64	0,52		
Stres yönetimi	30'un altı	118	3,69	0,71	0,197	,898
	30-40 arası	291	3,67	0,69		
	41-50 arası	188	3,64	0,69		
	51 ve üzeri	156	3,64	0,70		
Genel ruh hali	30'un altı	118	4,48	0,50	0,826	,480
	30-40 arası	291	4,46	0,49		
	41-50 arası	188	4,47	0,49		
	51 ve üzeri	156	4,53	0,38		
Duygusal zeka toplam	30'un altı	118	20,28	1,98	0,277	,842
	30-40 arası	291	20,18	1,98		
	41-50 arası	188	20,10	1,96		
	51 ve üzeri	156	20,24	1,90		

S.d.= 3

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların yaşlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu tüm F değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların yaşlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak "H_3: *Yaş değişkeni açısından bireyin duygusal zeka düzeyi farklılık göstermektedir.*" hipotezinin doğrulanmadığı söylenebilir.

Hastanelerde çalışanların medeni durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.29'da verilmiştir.

Tablo 3.29. Medeni Durum Değişkeni Açısından Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri

	Medeni durum	N	Aritmetik ortalama	S.s.	Sıra ortalaması	Ki-kare	p
Kişisel beceriler	Evli	499	4,12	0,30	382,07	2,784	,426
	Bekar	199	4,09	0,33	367,12		
	Boşanmış/Ayrı	30	4,17	0,27	402,97		
	Dul	25	4,04	0,35	323,20		
Kişilerarası beceriler	Evli	499	4,28	0,30	381,14	1,714	,634
	Bekar	199	4,26	0,30	367,55		
	Boşanmış/Ayrı	30	4,30	0,30	401,10		
	Dul	25	4,23	0,31	340,64		
Uyumluluk	Evli	499	3,66	0,51	377,88	,171	,982
	Bekar	199	3,65	0,50	374,35		
	Boşanmış/Ayrı	30	3,69	0,55	387,82		
	Dul	25	3,64	0,49	367,62		
Stres yönetimi	Evli	499	3,66	0,70	375,72	,345	,951
	Bekar	199	3,65	0,68	375,85		
	Boşanmış/Ayrı	30	3,73	0,72	394,62		
	Dul	25	3,65	0,66	390,56		
Genel ruh hali	Evli	499	4,50	0,45	382,74	3,118	,374
	Bekar	199	4,44	0,51	363,20		
	Boşanmış/Ayrı	30	4,60	0,29	411,07		
	Dul	25	4,29	0,69	331,34		
Duygusal zeka toplam	Evli	499	20,22	1,94	382,41	2,754	,431
	Bekar	199	20,09	1,97	365,11		
	Boşanmış/Ayrı	30	20,49	1,93	406,57		
	Dul	25	19,84	2,07	328,26		

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların medeni durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis testi sonucu tüm ki-kare değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların medeni durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak "*Medeni durum değişkeni açısından bireyin duygusal zeka düzeyinin" farklılık göstermediğini ifade edebiliriz.*

Hastanelerde çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup bulgular tablo 3.30'da verilmiştir.

Tablo 3.30. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile İlgili Farklar

	Eğitim durumu	N	Aritmetik ortalama	S.s.	F	p
Kişisel beceriler	Lise	152	4,12	0,27	1,532	,205
	Önlisans	66	4,19	0,27		
	Lisans	130	4,11	0,31		
	Lisans üstü	405	4,10	0,33		
Kişilerarası beceriler	Lise	152	4,26	0,31	1,571	,195
	Önlisans	66	4,34	0,27		
	Lisans	130	4,25	0,31		
	Lisans üstü	405	4,27	0,29		
Uyumluluk	Lise	152	3,63	0,54	,948	,417
	Önlisans	66	3,76	0,49		
	Lisans	130	3,66	0,51		
	Lisans üstü	405	3,65	0,50		
Stres yönetimi	Lise	152	3,71	0,68	,707	,548
	Önlisans	66	3,68	0,75		
	Lisans	130	3,69	0,69		
	Lisans üstü	405	3,62	0,69		
Genel ruh hali	Lise	152	4,52	0,42	1,448	,228
	Önlisans	66	4,57	0,32		
	Lisans	130	4,45	0,56		
	Lisans üstü	405	4,47	0,48		
Duygusal zeka toplam	Lise	152	20,24	1,99	1,064	,364
	Önlisans	66	20,54	1,86		
	Lisans	130	20,17	2,03		
	Lisans üstü	405	20,12	1,93		

S.d.= 3

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu tüm F değerleri p>0.05 önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak "*Eğitim durumu değişkeni açısından bireyin duygusal zeka düzeyinin" farklılık göstermediği ifade edilebilir.*

Hastanelerde çalışanların görevlerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.31'de verilmiştir.

Tablo 3.31. İşyerindeki Görev Değişkeni Açısından Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile İlgili Farklar

	Görev	N	Aritmetik ortalama	S.s.	Sıra ortalaması	Ki-kare	p
Kişisel beceriler	Doktor	386	4,11	0,33	376,18	0,664	,882
	Hemşire/Ebe	243	4,11	0,30	372,13		
	Sağlık personeli	118	4,14	0,28	390,61		
	Diğer	6	4,16	0,19	359,25		
Kişilerarası beceriler	Doktor	386	4,28	0,29	379,91	0,774	,856
	Hemşire/Ebe	243	4,26	0,30	368,60		
	Sağlık personeli	118	4,28	0,31	386,15		
	Diğer	6	4,22	0,33	350,00		
Uyumluluk	Doktor	386	3,66	0,50	378,51	1,388	,708
	Hemşire/Ebe	243	3,64	0,52	368,32		
	Sağlık personeli	118	3,70	0,51	392,37		
	Diğer	6	3,56	0,59	329,42		
Stres yönetimi	Doktor	386	3,64	0,70	369,37	1,154	,764
	Hemşire/Ebe	243	3,67	0,68	384,40		
	Sağlık personeli	118	3,71	0,71	387,48		
	Diğer	6	3,60	0,74	362,17		
Genel ruh hali	Doktor	386	4,48	0,47	374,99	1,251	,741
	Hemşire/Ebe	243	4,48	0,47	373,93		
	Sağlık personeli	118	4,50	0,49	393,00		
	Diğer	6	4,50	0,23	315,58		
Duygusal zeka toplam	Doktor	386	20,16	1,93	374,39	0,930	,818
	Hemşire/Ebe	243	20,16	1,97	375,13		
	Sağlık personeli	118	20,33	2,00	391,83		
	Diğer	6	20,04	1,97	328,83		

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların işyerindeki görevlerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis testi sonucu tüm ki-kare değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların görevlerine durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak "*İşyerindeki görev değişkeni açısından bireyin duygusal zeka düzeyinin" farklılık göstermediğini ifade edebiliriz.*

Hastanelerde çalışanların işyerinde çalışma süresine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup bulgular tablo 3.32'de verilmiştir.

Tablo 3.32. İşyerinde Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile İlgili Farklar

	Çalışma süresi	N	Aritmetik ortalama	S.s.	F	p
Kişisel beceriler	1-5 yıl arası	279	4,10	0,32	1,232	,292
	6-10 yıl arası	260	4,10	0,32		
	11 yıl ve üzeri	214	4,14	0,28		
Kişilerarası beceriler	1-5 yıl arası	279	4,27	0,30	0,051	,951
	6-10 yıl arası	260	4,27	0,29		
	11 yıl ve üzeri	214	4,28	0,30		
Uyumluluk	1-5 yıl arası	279	3,67	0,51	0,215	,807
	6-10 yıl arası	260	3,64	0,51		
	11 yıl ve üzeri	214	3,67	0,51		
Stres yönetimi	1-5 yıl arası	279	3,68	0,69	0,369	,691
	6-10 yıl arası	260	3,63	0,69		
	11 yıl ve üzeri	214	3,66	0,71		
Genel ruh hali	1-5 yıl arası	279	4,46	0,50	0,680	,507
	6-10 yıl arası	260	4,48	0,47		
	11 yıl ve üzeri	214	4,51	0,44		
Duygusal zeka toplam	1-5 yıl arası	279	20,19	1,99	0,362	,697
	6-10 yıl arası	260	20,12	1,93		
	11 yıl ve üzeri	214	20,26	1,93		

S.d.= 3

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların işyerinde çalışma süresine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu tüm F değerleri p>0.05 önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların işyerinde çalışma süresine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak "*Bulunduğu işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından bireyin duygusal zeka düzeyinin" farklılık göstermediğini ifade edebiliriz.*

Tacizin niteliğine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.33'de verilmiştir.

Tablo 3.33. Tacizin Niteliğine Göre Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri

	Taciz durumu	N	Sıra ortalaması	Ki-kare	p
Kişisel beceriler	İtibarıma yönelik saldırılar oldu	119	347,37	6,449	,168
	Yaşam ve iş kaliteme yönelik saldırılar oldu	262	397,28		
	Kendini ifade etme ve iletişim biçimine yönelik saldırılar oldu	206	383,56		
	Sosyal ilişkilerime yönelik saldırılar oldu	152	360,28		
	Doğrudan sağlığıma yönelik saldırılar oldu	14	334,25		
Kişilerarası beceriler	İtibarıma yönelik saldırılar oldu	119	341,47	5,757	,218
	Yaşam ve iş kaliteme yönelik saldırılar oldu	262	392,69		
	Kendini ifade etme ve iletişim biçimine yönelik saldırılar oldu	206	385,75		
	Sosyal ilişkilerime yönelik saldırılar oldu	152	369,27		
	Doğrudan sağlığıma yönelik saldırılar oldu	14	340,64		
Uyumluluk	İtibarıma yönelik saldırılar oldu	119	355,66	6,530	,163
	Yaşam ve iş kaliteme yönelik saldırılar oldu	262	394,33		
	Kendini ifade etme ve iletişim biçimine yönelik saldırılar oldu	206	388,34		
	Sosyal ilişkilerime yönelik saldırılar oldu	152	353,52		
	Doğrudan sağlığıma yönelik saldırılar oldu	14	322,07		
Stres yönetimi	İtibarıma yönelik saldırılar oldu	119	347,82	3,937	,415
	Yaşam ve iş kaliteme yönelik saldırılar oldu	262	391,49		
	Kendini ifade etme ve iletişim biçimine yönelik saldırılar oldu	206	381,17		
	Sosyal ilişkilerime yönelik saldırılar oldu	152	368,69		
	Doğrudan sağlığıma yönelik saldırılar oldu	14	382,64		
Genel ruh hali	İtibarıma yönelik saldırılar oldu	119	346,09	**9,629**	**,047**
	Yaşam ve iş kaliteme yönelik saldırılar oldu	262	403,86		
	Kendini ifade etme ve iletişim biçimine yönelik saldırılar oldu	206	381,34		
	Sosyal ilişkilerime yönelik saldırılar oldu	152	354,74		
	Doğrudan sağlığıma yönelik saldırılar oldu	14	314,71		
Duygusal zeka toplam	İtibarıma yönelik saldırılar oldu	119	349,02	8,105	,088
	Yaşam ve iş kaliteme yönelik saldırılar oldu	262	400,80		
	Kendini ifade etme ve iletişim biçimine yönelik saldırılar oldu	206	383,85		
	Sosyal ilişkilerime yönelik saldırılar oldu	152	353,78		
	Doğrudan sağlığıma yönelik saldırılar oldu	14	320,64		

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların tacize uğrama durumuna göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis testi sonucu sadece "Genel ruh hali"ne ait ki-kare değeri $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı iken diğer tüm ki-kare değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların tacize uğrama durumlarına göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin "Genel ruh hali" dışında diğer duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir.

Tablodan "Yaşam ve iş kaliteme yönelik saldırılar oldu" yanıtını verenlerin "Genel ruh hali" sıra ortalamasının en yüksek ve "Doğrudan sağlığıma yönelik saldırılar oldu" yanıtını verenlerin "Genel ruh hali" sıra ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Taciz süresine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.34'de verilmiştir.

Tablo 3.34. Taciz Süresine Göre Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri

	Taciz süresi	N	Sıra ortalaması	Ki-kare	P
Kişisel beceriler	Bir haftadan az	18	306,67	3,734	,443
	Bir haftadan fazla	62	379,85		
	1 ay	158	368,60		
	1 aydan fazla	383	364,41		
	1yıldan fazla	118	394,49		
Kişilerarası beceriler	Bir haftadan az	18	259,58	6,156	,188
	Bir haftadan fazla	62	361,49		
	1 ay	158	378,53		
	1 aydan fazla	383	368,22		
	1yıldan fazla	118	385,67		
Uyumluluk	Bir haftadan az	18	268,69	7,805	,099
	Bir haftadan fazla	62	361,38		
	1 ay	158	383,73		
	1 aydan fazla	383	362,17		
	1yıldan fazla	118	397,00		
Stres yönetimi	Bir haftadan az	18	320,53	6,081	,193
	Bir haftadan fazla	62	359,93		
	1 ay	158	382,11		
	1 aydan fazla	383	358,67		
	1yıldan fazla	118	403,38		
Genel ruh hali	Bir haftadan az	18	332,36	5,130	,274
	Bir haftadan fazla	62	374,06		
	1 ay	158	371,31		
	1 aydan fazla	383	359,43		
	1yıldan fazla	118	406,16		
Duygusal zeka toplam	Bir haftadan az	18	292,53	4,929	,295
	Bir haftadan fazla	62	370,10		
	1 ay	158	374,35		
	1 aydan fazla	383	363,20		
	1yıldan fazla	118	397,99		

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların tacize uğrama süresine göre bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis testi sonucu tüm ki-kare değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların tacize uğrama süresine göre bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir.

Psikolojik tacizi kimin yaptığına göre bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup bulgular tablo 3.35'de verilmiştir.

Tablo 3.35. Tacizi Kimin Yaptığına Göre Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Duygusal Zeka Düzeyleri

	Tacizci	N	Aritmetik ortalama	S.s.	F	p
Kişisel beceriler	Yöneticim	478	4,12	0,29	1,779	,169
	Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım	212	4,08	0,34		
	Astım	49	4,16	0,32		
Kişilerarası beceriler	Yöneticim	478	4,27	0,30	1,244	,289
	Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım	212	4,27	0,30		
	Astım	49	4,34	0,29		
Uyumluluk	Yöneticim	478	3,66	0,51	,416	,660
	Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım	212	3,66	0,50		
	Astım	49	3,73	0,52		
Stres yönetimi	Yöneticim	478	3,65	0,70	,432	,650
	Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım	212	3,65	0,68		
	Astım	49	3,75	0,74		
Genel ruh hali	Yöneticim	478	4,50	0,45	**3,200**	**,041**
	Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım	212	4,43	0,54		
	Astım	49	4,61	0,33		
Duygusal zeka toplamı	Yöneticim	478	20,20	1,94	1,296	,274
	Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım	212	20,09	1,98		
	Astım	49	20,58	1,94		

Tablo incelendiğinde tacizcinin kim olduğuna göre bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu "*Genel ruh hali*" ile ilgili F değeri $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı iken diğer tüm F değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu tacizcinin kim olduğuna göre bireylerin *Genel ruh hali*" alt boyutu açısından arasında fark olduğunu diğer tüm duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak "Tacizcinin kim olduğuna göre bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında farklılık vardır." hipotezinin sadece "*Genel ruh hali*" alt boyutu açısından doğrulandığını diğer tüm duygusal zeka düzeyleri açısından do rulanmadı ı söylenebilir.

Taciz edilenlerin "*Genel ruh hali*" alt boyutu açısından fark olduğunu anlamak amacıyla LSD Post Hoc testi uygulanmıştır (Tablo 3.36).

Tablo 3.36. Taciz Edene Göre Genel Ruh Hali Alt Boyutu ile İlgili LSD Post Hoc Testi

Tacizci (I)	**Tacizci (J)**	**Ortalamalar arası fark (I-J)**	**p.**
Yöneticim	Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım	,06	,098
	Astım	-,11	,109
Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım	Yöneticim	-,06	,098
	Astım	-,18(*)	**,018**
Astım	Yöneticim	,11	,109
	Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım	,18(*)	**,018**

Tablo incelendiğinde taciz eden astım diyenlerle eşit düzeydeki çalışma arkadaşım diyenlerin Genel ruh hali alt boyutuna ilişkin puan ortalamaları arasındaki farklara ait LSD değerleri $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Tablodan taciz edeni astım diyenlerin taciz edeni eşit düzeydeki çalışma arkadaşım diyenlere göre Genel ruh hali alt boyutuna ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın pozitif olduğu görülmektedir. Bu bulgu taciz edeni astım diyenlerin taciz edeni eşit düzeydeki çalışma arkadaşı olanlara göre Genel ruh halinin daha iyi olduğu görülmektedir.

Psikolojik taciz uygulayanın cinsiyetine göre bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla t testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.37'de verilmiştir.

Tablo 3.37. Taciz Uygulayanın Cinsiyetine Göre Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri

	Tacizcinin cinsiyeti	**N**	**Aritmetik ortalama**	**S.s.**	**t**	**p**
Kişisel beceriler	Erkek	465	4,12	0,31	0,949	,343
	Kadın	274	4,10	0,30		
Kişilerarası beceriler	Erkek	465	4,29	0,30	1,960	,050
	Kadın	274	4,25	0,29		
Uyumluluk	Erkek	465	3,70	0,51	**2,362**	**,018**
	Kadın	274	3,61	0,50		
Stres yönetimi	Erkek	465	3,70	0,70	**2,095**	**,036**
	Kadın	274	3,59	0,67		
Genel ruh hali	Erkek	465	4,49	0,49	0,720	,472
	Kadın	274	4,47	0,44		
Duygusal zeka toplam	Erkek	465	20,30	1,99	1,921	,055
	Kadın	274	20,01	1,88		

Tablo incelendiğinde psikolojik taciz uygulayanın cinsiyetine göre bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan t testi sonucu "*Uyumluluk*" ve "*Stres yönetimi*" ilgili t değeri $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı iken diğer tüm t değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu psikolojik taciz uygulayanın cinsiyetine göre bireylerin "*Uyumluluk*" ve "*Stres yönetimi*" alt boyutları açısından aralarında fark olduğunu diğer tüm duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir.

Tablo incelendiğinde psikolojik taciz uygulayanın cinsiyeti erkek olan mağdurların taciz edenin cinsiyeti kadın olan mağdurlara göre "*Uyumluluk*" ve "*Stres yönetimi*" aritmetik ortalamaları daha yüksektir.

Farklı hastanelerde çalışma durumuna göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla t testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.38'de verilmiştir.

Tablo 3.38. Farklı Hastanelerde Çalışma Durumuna Göre Bireylerin Duygusal Zeka Düzeyleri

	Hastane	**N**	**Aritmetik ortalama**	**S.s.**	**t**	**p**
Kişisel beceriler	Asya	391	4,10	0,32	-1,076	,282
	Avrupa	362	4,13	0,30		
Kişilerarası beceriler	Asya	391	4,26	0,30	-1,244	,214
	Avrupa	362	4,29	0,29		
Uyumluluk	Asya	391	3,65	0,50	-0,355	,723
	Avrupa	362	3,67	0,51		
Stres yönetimi	Asya	391	3,65	0,69	-0,292	,770
	Avrupa	362	3,67	0,70		
Genel ruh hali	Asya	391	4,49	0,49	0,591	,555
	Avrupa	362	4,47	0,46		
Duygusal zeka toplam	Asya	391	20,16	1,96	-0,586	,558
	Avrupa	362	20,22	1,95		

S.d.= 751

Tablo incelendiğinde farklı hastanelerde çalışma durumuna göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan t testi sonucu tüm t değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu farklı hastanelerde çalışma durumuna göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir.

3.8.4. Demografik ve Çevresel Özellikleri Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeylerine Yönelik Bulgular

Araştırmada, hastanelerde çalışanların cinsiyetlerine göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla t testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.39'da verilmiştir.

Tablo 3.39. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri

	Cinsiyet	**N**	**Aritmetik ortalama**	**S.s.**	**t**	**p**
Pasif direniş	Erkek	410	4,00	0,60	-1,274	,203
	Kadın	343	4,05	0,61		
Eylemsel direniş	Erkek	410	4,32	0,56	0,565	,572
	Kadın	343	4,29	0,58		
Pasif saldırgan direniş	Erkek	410	4,24	0,41	-0,066	,947
	Kadın	343	4,25	0,40		
Tolerans toplam	Erkek	410	12,56	1,09	-0,437	,662
	Kadın	343	12,59	1,11		

S.d.= 751

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların cinsiyetlerine göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan t testi sonucu tüm t değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların cinsiyetlerine göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak "H_4: *Cinsiyet değişkeni açısından işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında farklılık vardır.*" hipotezinin doğrulanmadığı söylenebilir.

Hastanelerde çalışanların yaşlarına göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup bulgular tablo 3.40'da verilmiştir.

Tablo 3.40. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri

	Yaş	N	Aritmetik ortalama	S.s.	F	p
Pasif direniş	30'un altı	118	4,06	0,57	**6,058**	**,000**
	30-40 arası	291	4,10	0,60		
	41-50 arası	188	3,87	0,58		
	51 ve üzeri	156	4,03	0,64		
Eylemsel direniş	30'un altı	118	4,29	0,59	0,774	,509
	30-40 arası	291	4,28	0,60		
	41-50 arası	188	4,36	0,51		
	51 ve üzeri	156	4,29	0,57		
Pasif saldırgan direniş	30'un altı	118	4,24	0,41	2,257	,080
	30-40 arası	291	4,21	0,41		
	41-50 arası	188	4,31	0,40		
	51 ve üzeri	156	4,24	0,40		
Tolerans toplam	30'un altı	118	12,59	1,13	0,183	,908
	30-40 arası	291	12,59	1,17		
	41-50 arası	188	12,54	0,91		
	51 ve üzeri	156	12,56	1,17		

S.d.= 3

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların yaşlarına göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu "*Pasif direniş*" ile ilgili F değeri $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı iken diğer tüm F değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların yaşlarına göre "*Pasif direniş*" alt boyutu açısından fark olduğunu diğer tüm tolerans düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak "H_5: Yaş değişkeni açısından değişkeni açısından işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında farklılık vardır." hipotezinin sadece "*Pasif direniş*" alt boyutu açısından doğrulandığını diğer tüm tolerans düzeyleri açısından doğrulanmadığı söylenebilir.

"*Pasif direniş*" alt boyutu açısından farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını anlamak amacıyla LSD Post Hoc testi uygulanmıştır (Tablo 3.41).

Tablo 3.41. Yaş Gruplarına göre Pasif Direniş Alt Boyutu ile İlgili LSD Post Hoc Testi

Yaş (I)	**Yaş (J)**	**Ortalamalar arası fark (I-J)**	**p**
30'un altı	30-40 arası	-0,05	,478
	41-50 arası	,19(*)	**,007**
	51 ve üzeri	0,03	,714
30-40 arası	30'un altı	0,05	,478
	41-50 arası	,23(*)	**,000**
	51 ve üzeri	0,07	,218
41-50 arası	**30'un altı**	-,19(*)	**,007**
	30-40 arası	-,23(*)	**,000**
	51 ve üzeri	-,16(*)	**,013**
51 ve üzeri	30'un altı	-0,03	,714
	30-40 arası	-0,07	,218
	41-50 arası	,16(*)	**,013**

Tablo incelendiğinde 41-50 yaş arasındakiler ile diğer yaş gruplarının Pasif direniş alt boyutuna ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Tablodan 41-50 yaş arasındakilerin diğer yaş gruplarındakilere göre pasif direniş alt boyutuna ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın negatif olduğu görülmektedir. Bu bulgu 41-50 yaş arasındakilerin diğer yaş gruplarındakilere göre pasif direniş davranışını daha az sergilediklerini göstermektedir.

Hastanelerde çalışanların medeni durumlarına göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.42'de verilmiştir.

Tablo 3.42. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri

	Medeni durum	N	Aritmetik ortalama	S.s.	Sıra ortalaması	Ki-kare	p
Pasif direniş	Evli	499	4,02	0,59	374,27	0,273	,965
	Bekar	199	4,03	0,62	381,07		
	Boşanmış/Ayrı	30	4,01	0,73	387,63		
	Dul	25	4,07	0,57	386,32		
Eylemsel direniş	Evli	499	4,32	0,56	382,62	3,367	,338
	Bekar	199	4,24	0,59	355,13		
	Boşanmış/Ayrı	30	4,36	0,60	404,00		
	Dul	25	4,37	0,60	406,54		
Pasif saldırgan direniş	Evli	499	4,25	0,40	375,96	1,046	,790
	Bekar	199	4,24	0,42	378,64		
	Boşanmış/Ayrı	30	4,28	0,39	406,68		
	Dul	25	4,17	0,39	349,08		
Tolerans toplam	Evli	499	12,59	1,07	380,07	0,849	,838
	Bekar	199	12,51	1,15	365,86		
	Boşanmış/Ayrı	30	12,65	1,26	384,38		
	Dul	25	12,61	1,26	395,62		

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların medeni durumlarına göre psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis testi sonucu tüm ki-kare değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların medeni durumlarına göre psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak "*Medeni durum değişkeni açısından işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi" arasında farklılık olmadığını ifade edebiliriz.*

Hastanelerde çalışanların eğitim durumlarına göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup bulgular tablo 3.43'de verilmiştir.

Tablo 3.43. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri

	Eğitim durumu	**N**	**Aritmetik ortalama**	**S.s.**	**F**	**p**
Pasif direniş	Lise	152	3,98	0,62	**5,714**	**,001**
	Önlisans	66	4,27	0,59		
	Lisans	130	3,91	0,63		
	Lisans üstü	405	4,04	0,58		
Eylemsel direniş	Lise	152	4,29	0,56	1,077	,358
	Önlisans	66	4,32	0,61		
	Lisans	130	4,38	0,53		
	Lisans üstü	405	4,29	0,58		
Pasif saldırgan direniş	Lise	152	4,23	0,41	,224	,880
	Önlisans	66	4,27	0,40		
	Lisans	130	4,23	0,40		
	Lisans üstü	405	4,25	0,41		
Tolerans toplam	Lise	152	12,49	1,11	1,837	,139
	Önlisans	66	12,85	1,18		
	Lisans	130	12,53	1,08		
	Lisans üstü	405	12,57	1,09		

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların eğitim durumlarına göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu "*Pasif direniş*" ile ilgili F değeri $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı iken diğer tüm F değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların eğitim durumlarına göre "*Pasif direniş*" alt boyutu açısından arasında fark olduğunu diğer tüm tolerans düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak "Eğitim durumu değişkeni açısından işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında farklılık vardır." şeklindeki ifadenin sadece "*Pasif direniş*" alt boyutu açısından doğrulandığını diğer tüm tolerans düzeyleri açısından doğrulanmadığı söylenebilir.

Hangi eğitim grubundaki çalışanların, eğitimlerine göre "*Pasif direniş*" alt boyutu açısından fark olduğunu anlamak amacıyla LSD Post Hoc testi uygulanmıştır (Tablo 3.44).

Tablo 3.44. Eğitim Gruplarına göre Pasif Direniş Alt Boyutu ile İlgili LSD Post Hoc Testi

Eğitim (I)	**Eğitim (J)**	**Ortalamalar arası fark (I-J)**	**p**
Lise	**Önlisans**	-,29(*)	**,001**
	Lisans	0,07	,338
	Lisans üstü	-0,06	,287
Önlisans	**Lise**	,29(*)	**,001**
	Lisans	,36(*)	**,000**
	Lisans üstü	,23(*)	**,004**
Lisans	Lise	-0,07	,338
	Önlisans	-,36(*)	**,000**
	Lisans üstü	-,13(*)	**,033**
Lisans üstü	Lise	0,06	,287
	Önlisans	-,23(*)	**,004**
	Lisans	,13(*)	**,033**

Tablo incelendiğinde eğitimi durumu ön lisans olanlar ile eğitimi lise, lisans ve lisansüstü olanların ve eğitimi durumu lisans olanlar ile eğitimi lisansüstü olanların Pasif direniş alt boyutuna ilişkin puan ortalamaları arasındaki farklara ait LSD değerleri $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Tablodan eğitimi ön lisans olanların eğitimi lise, lisans ve lisansüstü olanlara göre ve eğitimi durumu lisans olanlar ile eğitimi lisansüstü olanlara göre Pasif direniş alt boyutuna ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın pozitif olduğu görülmektedir. Bu bulgu eğitimi ön lisans olanların eğitimi lise, lisans ve lisansüstü olanlara göre ve eğitimi durumu lisans olanlar ile eğitimi lisansüstü olanlara göre Pasif direniş davranışını daha fazla sergilediklerini göstermektedir.

Hastanelerde çalışanların görevlerine göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.45'de verilmiştir.

Tablo 3.45. İşyerindeki Görev Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri

	Görev	N	Aritmetik ortalama	S.s.	Sıra ortalaması	Ki-kare	p
Pasif direniş	Doktor	386	4,04	0,59	380,53	5,111	,164
	Hemşire/Ebe	243	3,97	0,63	361,66		
	Sağlık personeli	118	4,06	0,60	388,82		
	Diğer	6	4,46	0,28	538,92		
Eylemsel direniş	Doktor	386	4,29	0,58	371,26	4,796	,187
	Hemşire/Ebe	243	4,29	0,55	368,57		
	Sağlık personeli	118	4,40	0,57	415,61		
	Diğer	6	4,17	0,67	328,25		
Pasif saldırgan direniş	Doktor	386	4,26	0,41	382,34	1,345	,718
	Hemşire/Ebe	243	4,22	0,43	364,24		
	Sağlık personeli	118	4,25	0,37	384,69		
	Diğer	6	4,33	0,07	399,00		
Tolerans toplam	Doktor	386	12,59	1,09	380,53	5,030	,170
	Hemşire/Ebe	243	12,47	1,13	355,65		
	Sağlık personeli	118	12,71	1,08	407,03		
	Diğer	6	12,96	0,99	424,00		

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların işyerindeki görevlerine göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis testi sonucu tüm ki-kare değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların görevlerine durumlarına göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak "İşyerindeki görev değişkeni açısından psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin tolerans düzeyleri" arasında farklılık olmadığını araştırma bulgularına dayanarak ifade edebiliriz.

Hastanelerde çalışanların işyerinde çalışma süresine göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup bulgular tablo 3.46'da verilmiştir.

Tablo 3.46. İşyerinde Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri

	Çalışma süresi	N	Aritmetik ortalama	S.s.	F	p
Pasif direniş	1-5 yıl arası	279	4,03	0,59	0,183	,833
	6-10 yıl arası	260	4,00	0,62		
	11 yıl ve üzeri	214	4,03	0,61		
Eylemsel direniş	1-5 yıl arası	279	4,28	0,58	0,390	,677
	6-10 yıl arası	260	4,32	0,57		
	11 yıl ve üzeri	214	4,32	0,56		
Pasif saldırgan direniş	1-5 yıl arası	279	4,21	0,42	1,459	,233
	6-10 yıl arası	260	4,27	0,41		
	11 yıl ve üzeri	214	4,25	0,38		
Tolerans toplam	1-5 yıl arası	279	12,53	1,14	0,360	,698
	6-10 yıl arası	260	12,59	1,07		
	11 yıl ve üzeri	214	12,61	1,08		

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların işyerinde çalışma süresine göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu tüm F değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların işyerinde çalışma süresine göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak "Bulunduğu işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin tolerans düzeyleri" arasında farklılık olmadığı söylenebilir.

Taciz durumuna göre tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.47'de verilmiştir.

Tablo 3.47. Taciz Durumuna Göre Bireylerin Tolerans Düzeyleri

	Taciz durumu	N	Sıra ortalaması	Ki-kare	p
Pasif direniş	İtibarıma yönelik saldırılar oldu	119	369,26	,708	,950
	Yaşam ve iş kaliteme yönelik saldırılar oldu	262	375,76		
	Kendini ifade etme ve iletişim biçimine yönelik saldırılar oldu	206	384,17		
	Sosyal ilişkilerime yönelik saldırılar oldu	152	372,82		
	Doğrudan sağlığıma yönelik saldırılar oldu	14	406,11		
Eylemsel direniş	İtibarıma yönelik saldırılar oldu	119	353,71	6,393	,172
	Yaşam ve iş kaliteme yönelik saldırılar oldu	262	396,24		
	Kendini ifade etme ve iletişim biçimine yönelik saldırılar oldu	206	379,65		
	Sosyal ilişkilerime yönelik saldırılar oldu	152	353,26		
	Doğrudan sağlığıma yönelik saldırılar oldu	14	433,57		
Pasif saldırgan direniş	İtibarıma yönelik saldırılar oldu	119	396,44	3,839	,428
	Yaşam ve iş kaliteme yönelik saldırılar oldu	262	360,01		
	Kendini ifade etme ve iletişim biçimine yönelik saldırılar oldu	206	378,71		
	Sosyal ilişkilerime yönelik saldırılar oldu	152	391,97		
	Doğrudan sağlığıma yönelik saldırılar oldu	14	342,00		
Tolerans toplam	İtibarıma yönelik saldırılar oldu	119	357,92	2,312	,679
	Yaşam ve iş kaliteme yönelik saldırılar oldu	262	381,12		
	Kendini ifade etme ve iletişim biçimine yönelik saldırılar oldu	206	385,53		
	Sosyal ilişkilerime yönelik saldırılar oldu	152	368,67		
	Doğrudan sağlığıma yönelik saldırılar oldu	14	426,86		

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların tacize uğrama durumuna göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis testi sonucu tüm ki-kare değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların tacize uğrama durumlarına göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir.

Taciz süresine göre tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.48'de verilmiştir.

Tablo 3.48. Taciz Süresine Göre Bireylerin Tolerans Düzeyleri

	Taciz durumu	N	Sıra ortalaması	Ki-kare	p
Pasif direniş	Bir haftadan az	18	361,56	**14,350**	**,006**
	Bir haftadan fazla	62	408,44		
	1 ay	158	380,51		
	1 aydan fazla	383	379,72		
	1yıldan fazla	118	305,48		
Eylemsel direniş	Bir haftadan az	18	287,17	**9,538**	**,049**
	Bir haftadan fazla	62	391,62		
	1 ay	158	359,59		
	1 aydan fazla	383	361,28		
	1yıldan fazla	118	413,50		
Pasif saldırgan direniş	Bir haftadan az	18	351,67	1,729	,785
	Bir haftadan fazla	62	365,90		
	1 ay	158	354,11		
	1 aydan fazla	383	373,86		
	1yıldan fazla	118	383,69		
Tolerans toplam	Bir haftadan az	18	292,86	3,346	,502
	Bir haftadan fazla	62	393,60		
	1 ay	158	369,96		
	1 aydan fazla	383	372,23		
	1yıldan fazla	118	362,18		

Tablo incelendiğinde hastanelerde çalışanların tacize uğrama süresine göre bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis testi sonucu "Pasif direniş" ve "Eylemsel direniş" boyutlarına ait ki-kare değerleri $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı iken diğer ki-kare değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların tacize uğrama süresine göre bireylerin "Pasif direniş" ve "Eylemsel direniş" tolerans düzeyleri arasında fark olduğunu göstermektedir.

Tablodan 1 haftadan fazla süredir tacize uğrayanların pasif direnişi, taciz süresi daha fazla olanlara göre en yüksek, 1 yıldan fazladır tacize uğrayanların pasif direnişi, taciz süresi daha az olanlara göre en düşük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak taciz süresi arttıkça pasif direnişin azaldığı söylenebilir.

Tablo incelenmeye devam edildiğinde 1 haftadan az süredir tacize uğrayanların eylemsel direnişi taciz süresi daha fazla olanlara göre en düşük, 1 yıldan fazladır tacize uğrayanların eylemsel direnişi taciz süresi daha az olanlara göre en yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak taciz süresi arttıkça eylemsel direnişin arttığı söylenebilir.

Psikolojik tacizi kimin yaptığına göre bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup bulgular tablo 3.49'da verilmiştir.

Tablo 3.49. Tacizi Kimin Yaptığına Göre Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri

	Tacizci	N	Aritmetik ortalama	S.s.	F	p
Pasif direniş	Yöneticim	478	4,02	0,61	,082	,921
	Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım	212	4,01	0,59		
	Astım	49	4,05	0,64		
Eylemsel direniş	Yöneticim	478	4,32	0,56	,991	,372
	Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım	212	4,26	0,59		
	Astım	49	4,31	0,55		
Pasif saldırgan direniş	Yöneticim	478	4,25	0,40	1,176	,309
	Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım	212	4,23	0,43		
	Astım	49	4,33	0,36		
Tolerans toplamı	Yöneticim	478	12,59	1,09	,785	,456
	Eşit düzeydeki	212	12,50	1,13		
	çalışma arkadaşım Astım	49	12,68	1,08		

Tablo incelendiğinde psikolojik tacizi kimin yaptığına göre bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu tüm F değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu tacizcinin kim olduğuna göre bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak "Psikolojik tacizi kimin yaptığına göre bireylerin tolerans düzeyleri arasında farklılık olmadığını araştırma bulgularına göre ifade edebiliriz.

Psikolojik taciz uygulayanın cinsiyetine göre bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla t testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.50'de verilmiştir.

Tablo 3.50. Taciz Uygulayanın Cinsiyetine Göre Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri

	Tacizcinin cinsiyeti	N	Aritmetik ortalama	S.s.	t	p
Pasif direniş	Erkek	465	4,03	0,60	0,571	,568
	Kadın	274	4,00	0,62		
Eylemsel direniş	Erkek	465	4,33	0,57	1,478	,140
	Kadın	274	4,26	0,55		
Pasif saldırgan direniş	Erkek	465	4,23	0,41	-1,552	,121
	Kadın	274	4,28	0,39		
Tolerans toplamı	Erkek	465	12,59	1,13	0,591	,555
	Kadın	274	12,54	1,04		

Tablo incelendiğinde tacizcinin cinsiyetine göre bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu tüm t değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu psikolojik taciz uygulayanın cinsiyetine göre bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir.

Farklı hastanelerde çalışma durumuna göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla t testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.51'de verilmiştir.

Tablo 3.51. Farklı Hastanelerde Çalışma Durumuna Göre Psikolojik Taciz Davranışlarına Karşı Bireylerin Tolerans Düzeyleri

	Hastane	N	Aritmetik ortalama	S.s.	t	p
Pasif direniş	Asya	391	3,62	0,49	**-26,564**	**,000**
	Avrupa	362	4,46	0,37		
Eylemsel direniş	Asya	391	4,41	0,44	**5,080**	**,000**
	Avrupa	362	4,20	0,67		
Pasif saldırgan direniş	Asya	391	4,27	0,45	1,387	,166
	Avrupa	362	4,22	0,35		
Tolerans toplam	Asya	391	12,29	0,84	**-7,915**	**,000**
	Avrupa	362	12,88	1,26		

S.d.= 751

Tablo incelendiğinde farklı hastanelerde çalışma durumuna göre işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan t testi sonucu "Pasif direniş", "Eylemsel direniş" boyutlarına ve "Tolerans toplam puanı" ait t değerleri $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu farklı hastanelerde çalışanların işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı "Pasif

direniş", "Eylemsel direniş" ve "Tolerans toplam puanı" düzeyleri arasında fark olduğunu göstermektedir.

Tablodan Avrupa'daki hastanelerde çalışanların "Pasif direniş" boyutuna ve "Tolerans toplam puanı"na ilişkin aritmetik ortalamasının Asya'daki hastanelerde çalışanların aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu, Avrupa'daki hastanelerde çalışanların "Eylemsel direniş" boyutuna ilişkin aritmetik ortalamasının Asya'daki hastanelerde çalışanların aritmetik ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı Avrupa'daki hastanelerde çalışanların Asya'daki hastanelerde çalışanlara göre daha fazla "Pasif direniş" ve "Tolerans" ve daha az "Eylemsel direniş" davranışı gösterdikleri söylenebilir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Örgüt içi çözülmelere neden olan "iş yaşamının gayri medeni yüzü"[568] psikolojik taciz olgusu ve psikolojik taciz davranışları üzerinde etkisi araştırılan duygusal zeka becerileri endüstriyel psikologların üzerinde yoğun olarak çalıştığı birer kavram haline gelmişlerdir.

Duyguları kullanma ve davranışsal tepkileri iyi sonuçlar verecek biçimde uygun hale getirme becerisi olan duygusal zekaya sahip çalışanlar çevrelerini daha iyi anlayabilen ve buna uygun tepkiler verebilen kişilerdir. Bu anlamda davranışsal seçimler, duygusal zekanın becerileriyle yönlendirilerek; psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışların engellenmesi, güven duygusunun sağlanması, iyi niyet ilişkisinin kurulması, moralin ve sadakatin artırılması gibi sonuçlarla ilişkilendirilmektedir.

Önemli bir sosyal sermaye ve sinerji kaynağı olan duygusal zeka ile ilişkili becerilerin, psikolojik taciz davranışlarını tanıma ve tolerans gösterme anlamında önemli faydaları olduğundan, duygusal zekaya sahip işgücü, örgütlere öncelikle rekabet avantajı sağlarken aynı zamanda örgütlerin karşılaşabilecekleri değişken şartlara karşı da bağışıklık gücünü artıracaktır. Diğer taraftan kişisel gelişim bağlamında duygusal donanımı fazla olan çalışanlar ile bu tür özellikler açısından kendini geliştirmemiş çalışanlar arasında olumsuz etkileşim veya çatışmalar yaşanmakta ve bundan dolayı da iş başarısı ve verimliliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Tamamen pozitif düşüncelerle ve çok büyük hayallerle başlanılan iş hayatı; gün geçtikçe performansın ön planda tutulup, psikolojik taciz olaylarının genellikle tolere edilmesi, çalışanlarca psikolojik taciz olayları konusunda fazlaca bir şey yapılabileceğine inanılmaması, örgüt içi aşırı verimlilik baskısı, artan egoizm ve bireysellik duygusu, ahlaki değer kayıpları ve sürekli değişim ve yenilik gereği gibi nedenlerden dolayı artan psikolojik taciz davranışları sayesinde negatif bir ortam olmaya doğru ilerleyebilmektedir.

Kuşkusuz psikolojik taciz davranışlarını önlemeye ya da ortadan kaldırmaya yönelik politikalar geliştirebilmek için konu hakkında açıklayıcı değişkenlerin ortaya konulabilmesine olanak sağlayacak daha çok betimsel çalışmalara gereksinim duyulmaktadır.

Bu kapsamda çalışmada, psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyi ve duygusal zeka arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenebilmesi için İstanbul il sınırları içerisinde yer alan iki kamu hastanesinde çalışan 753 sağlık çalışanından "İşyerinde Psikolojik Taciz ve Tolerans Düzeyi Anketi" ve "Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği" vasıtalarıyla veriler

---

[568] L.Mcmahon, "Bullying and Harassment in the Workplace", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt: 12, Sayı: 6, 2000, s. 384.

toplanmıştır. İşyerinde Psikolojik Taciz ve Tolerans Düzeyi Anketi ülkemizde ilk defa bu çalışmada kullanıldığından, ölçekle ilgili geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Orijinali tek boyut olan İşyerinde Psikolojik Taciz ve Tolerans Düzeyi Anketi, çalışmada üç boyutlu çıkmış ve ilgili bileşenler incelenerek, boyutlara çalışmamızda ***"Pasif direniş", "Eylemsel direniş"*** ve ***"Pasif saldırgan direniş"*** adları verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans değişkenleri incelendiğinde, çalışanların % 50,07'sinin ortalama değerinin, "Pasif direniş" boyutuna ilişkin ortalama değerin ($\overline{X}$=4,02**)** altında kaldığından çalışanların yarıya yakınının işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı pasif direniş davranışı göstermediği ifade edilebilir. Çalışanların % 50,33'ünün ortalama değerinin, "Eylemsel direniş" boyutuna ilişkin ortalama değerin ($\overline{X}$=4,31) altında kaldığından çalışanların yarıya yakınının yine işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı eylemsel direniş göstermediği söylenebilir. Bununla birlikte, çalışanların % 27,09'unun ortalama değerinin, diğer bir boyut olan "Pasif saldırgan direnişe" ait ortalama değerin ($\overline{X}$=4,25**)** altında kaldığından çalışanların dört üçüne yakını yine işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı pasif saldırgan direniş göstermedikleri araştırma bulgularına göre ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların boyutlar itibarıyla duygusal zeka düzeyleri incelendiğinde; çalışanların % 54,59'unun, duygusal zeka değişkenin "Kişisel beceriler" boyutuna ilişkin ortalama değerin ($\overline{X}$=4,11) üstünde puan aldıklarından, çalışanların yarıdan fazlasının kişisel becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların % 56,57'sinin, "Kişilerarası beceriler" boyutuna ilişkin ortalama değerin ($\overline{X}$=4,27) üstünde puan almaları kişilerarası becerilerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Araştırmada çalışanların % 58,83'ünün, "Uyumluluk" boyutuna ilişkin ortalama değeri ($\overline{X}$=3,66) değerinin altında puan aldıklarından, çalışanların yarıdan fazlasının uyumluğunun düşük olduğu bulgulanmıştır. Çalışanların % 63,21'inin, "Stres yönetimi" boyutuna ilişkin ortalama değerin ($\overline{X}$=3,66) değerinin altında kaldığı ve stres yönetim becerilerinin düşük olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca, çalışanların % 54,18'inin, "Genel ruh hali" boyutuna ilişkin ortalama değerin ($\overline{X}$=4,48) üstünde puan aldıklarından, çalışanların yarıdan fazlasının genel ruh halinin yüksek olduğu araştırma verilerine göre ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında; bireyin duygusal zeka düzeyi ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Çalışma yaşamında sistematik olarak gerçekleşen psikolojik taciz olgusunun temelinde duyguların kötüye kullanılması yatmaktadır. Duygusal gelişimini tamamlamış çalışanlar ile bu tür özellikler açısından kendini geliştirememiş çalışanlar arasında yaşanan çatışmalardan ve bu olumsuz etkileşim sürecinden özel de bireyler olmak üzere, genel de tüm toplum zarar görmektedir. Psikolojik taciz olgusu üzerine sınırlı sayıda yapılan araştırmalar ve kesin olmayan bulgular, duygusal zeki kişilerin hem bu olumsuz sürece önemli ölçülerde maruz kaldıklarını ortaya koymuş hem de duygusal zeka becerilerinin psikolojik tacizle mücadelede en önemli araçlardan biri olduğunu göstermiştir. Yazın incelendiğinde; duygusal zeka becerilerinin, psikolojik taciz davranışlarının anlaşılmasında önemli bir gösterge olarak varsayıldığı ve birçok araştırmada da duygusal olarak zeki olmanın kişilerin psikolojik taciz davranışlarına maruz kalmaları ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların iş arkadaşları tarafından psikolojik tacize maruz kalması, duygusal zeka becerilerini olumsuz yönde etkileyebilir. Yapılan çalışmalarda, çalışanların duygusal zeka becerileri ile psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara maruz kalmaları arasındaki anlamlı bir ilişki olduğunu ve duygusal olarak zeki olanların psikolojik taciz ve benzeri gayri ahlaki saldırgan bir davranışla karşılaştıklarında daha toleranslı olduklarını bulgulamıştır. Benzer biçimde Ashforth; duygusal zeka düzeyi yüksek olan bireyleri; daha az endişeli, önemli problemlere sahip olma olasılığı daha düşük ve eleştirilere daha az duyarlı kişiler olarak; duygusal zeka düzeyi düşük olan kişilerin ise genellikle iş yaşamın zorlanmalarıyla başa çıkabilecek veya bunları tolere edebilecek becerilerden yoksun olduklarını ifade etmektedir.

Araştırmada; duygusal zekanın kişisel beceriler boyutu ile psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında ilişki incelenmiş ve olumlu yönde bir ilişki saptanmıştır.

Öz-farkındalık, kendini gerçekleştirme, öz saygı, öz güven ve bağımsızlık alt boyutlarından oluşan ve duygusal zeka unsurlarından olan kişisel beceriler boyutu psikolojik anlamda en çok kuramsal ve deneysel ilgi gören kavramlardan birisidir. Psikolojik taciz davranışı ve genelde duygusal zeka ve özelde kişisel beceriler arasındaki ilişki çeşitli şekillerde açıklanmaktadır.

Yapılan çalışmalarda, düşük seviyede kişisel beceriler boyutunun psikolojik tacizi arttırdığı, kişisel beceriler seviyesi yüksek olan kişilerin ise tolerans düzeyleri yüksek olduğundan daha az anlaşmazlık ve çatışma yaşadıkları belirtilmiştir.

Benzer bir çalışmada, bireyin kişisel beceriler düzeyindeki düşüklük ile tolerans gösterme arasında doğrusal ve anti-sosyal davranış gösterme ile anlamlı düzeyde bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.[569]

Bununla birlikte, bireyin kişisel beceriler düzeyinin ve dolayısıyla tolerans düzeyinin yüksek olması durumunda her zaman olumlu davranışlarda bulunacağını düşünmek bu tür bir varsayımın sonucu olarak da insanların kişisel beceri düzeylerini yükselterek, yaşamlarında daha uyumlu ve başarılı bireyler olabileceklerine inanmanın gerçekçi bir yaklaşım olamayabileceğini de unutmamak gerekir.[570]

Amerika'da çalışanlar üzerine yapılan boylamsal bir çalışma sonucunda psikolojik taciz mağduru olmanın, uzun süreli kalıcı etkilerinin olduğu, psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranış mağdurlarının yüksek seviyede kişisel becerilere sahip olduğu ve olumsuz davranışlara maruz kalma süresi uzadıkça, kişisel becerilerde yaşanan olumsuzluklarının arttığı ve tolerans düzeyinin ise azaldığı belirtilmiştir.

Çalıştığı işyerinde kötü niyetli zorba tarafından psikolojik taciz davranışlara maruz kalan kişisel becerilere sahip duygusal zeki çalışanların, bu durum karşısında başarılı olamayınca kendilerini yetersiz görerek, tolerans düzeylerinin de düşmesiyle, kişisel becerilerden olan bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, öz saygı ve öz güven düzeylerinde azalma yaşandığı da çeşitli araştırmalarca ifade edilmektedir.

Çalışma sonuçlarında; kişisel beceriler ile psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara tolerans gösterme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu, kişisel beceri düzeyi düşük olan çalışanların, karşılaştıkları olumsuz davranışlara tolerans gösterme düzeylerinin de düşük olduğu bulgulanmakla birlikte, kişisel beceriler boyutunun tek başına psikolojik taciz davranışını ve bu davranışlara karşı tolerans düzeyini açıklamaya yeterli olmayacağı, bununla birlikte pek çok değişkenin nedensel bağlantılarının oldukça önemli olduğunun ve birbirleriyle ilişkili olduklarının da ifade edilmesi gerekmektedir.

Araştırmada, duygusal zekanın diğer bir boyutu olan kişilerarası beceriler ile psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Duygusal zekanın kişilerarası beceriler temel boyutu, empati, kişilerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluk alt boyutlarıyla öne çıkmaktadır. Bu alt boyutlarda yüksek puan alan kişilerin

---

[569] C. C. Chen ve W. Eastman, "Toward a corporate civic culture of multicultural organizations", *Journal of Applied Behavioral Science,* Cilt: 33, 1997, s. 464.

[570] S.Einarsen, S.Matthiesen ve A. Skogstad,"Bullying, burnout and well-being among assistant nurses", *Journal of Occupational Health and Safety: Australia and New Zealand,* Cilt: 14, Sayı: 6, 1998, s. 565.

diğer insanlarla kolay etkileşime girmeleri; karşısındakileri anlamaları ve iyi geçinmeleri beklenir. Örgütsel başarının elde edilmesinde önemli bir unsur bireylerin kişilerarası becerilere sahip olmasından geçmektedir. Bu nedenle örgütler açısından vazgeçilmez bir unsur olan kişilerarası becerilere sahip tolerans düzeyi yüksek çalışanlar, sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmada stratejik bir öneme sahiptir.

Psikolojik taciz, kişilerarası ilişkiler başta olmak üzere örgütün genel yapısını ve işleyişini tehdit eden olumsuz bir iletişim süreci olarak, farklı konumlara ve tolerans düzeylerine sahip kişilerarası becerilere sahip duygusal zeki çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Tolerans ve kişilerarası beceriler düzeyi düşük olan kurbanlar; duygusal zeki olmayan ve egolarının tatmin edilmesini isteyen, bireysel tolerans düzeyleri düşük, ne istediğinin anlaşılması ve birlikte çalışılması zor kişilerce psikolojik tacize maruz kalırlar. Psikolojik taciz konusunda, çalışanların birbirlerine karşı saldırgan bakış açılarını ve davranışsal tepkilerini belirleyen şey de, kişilerarası beceriler ve tolerans düzeyinin eksikliğidir. Çok çalışan, işinde hırslı ve başarılı olan birey; çalışma arkadaşları ile işbirliği yapmayı başaramadığı, sağlıklı iletişim kuramadığı, tolerans düzeyinin düşüklüğü nedeniyle kişilerarası ilişkilerde iyi olmadığı ve inisiyatif kullanamadığı sürece gerçek başarıya ulaşamayacaktır.

Duygusal zeka becerileri ile bireyler, farklı tolerans düzeyleri sayesinde diğer bireylerle ilişki kurabilmekte, sosyal becerilerini geliştirebilmekte, davranış ve hareketlerini yönlendirmek üzere duygusal farkındalıklarını kullanarak başarıya ulaşabilmektedirler.

Kendilerini bir yaratılış harikası olarak gören algıları; kendi düşünce ve fikirlerinin en üstün fikir ve düşünceler olduğunu zannından hareketle, tüm insanların kendine hizmet etmek için bu dünyada var olduğu şeklinde sağlıklı olmayan bir kişilik yapısı bulunan çalışanlar tarafından maruz kalınan psikolojik tacizle mücadele sürecinde kurbanların kişilerarası becerilerinin ve buna paralel olarak da tolerans düzeylerinin artırılmasının sağlanması gerekmektedir. Bu kapsamda kişilerarası becerilere sahip duygusal zeki bir çalışan, kendisi ile ilgili farkındalığını artırarak, psikolojik taciz ve benzeri olumsuz davranışlara karşı yüksek tolerans düzeyi kullanarak karşı çıkacak ve duygularını en olumlu şekilde kullanabilecektir.

Çalışmada, duygusal zekanın uyumluluk boyutu ile psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Kişisel başarının belirleyici faktörlerinden olan ve bireyin ruh sağlığının korunmasına yaptığı katkı ile ilişkili olarak psikolojinin ve yönetim biliminin ilgi çeken konularının arasında yer alan uyumluluk becerisine sahip duygusal zeki bireyler, yüksek tolerans düzeyleri sayesinde

çevrelerinde yaşanan değişikliklere daha çabuk uyum sağlayıp, bilgi ve becerilerini daha iyi kullanarak, daha başarılı olabilirler. Diğer taraftan, uyumluluk becerisine ve dolayısıyla sahip oldukları tolerans düzeyi sayesinde duygusal zeki bireylerin, örgüt içerisinde tolerans düzeyi düşük psikolojik uyumsuzluk içerisinde olan duygusal zeki olmayan zorbaların hedefi haline gelmeleri de kimi zaman kaçınılmaz olmaktadır.

Araştırmalarda, uyumluluk becerisine sahip duygusal zeki çalışanların tolerans düzeylerinin yüksekliği nedeniyle daha az depresyon, daha az kaygı, daha fazla içsel kontrol yönelimi ve daha az probleme sahip oldukları bulgulanmıştır. Kişilerin kendi sorun çözme becerilerini değerlendirmeleri ile psikolojik taciz davranışları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı bir çalışmada da psikolojik taciz davranışları ve duygusal zekanın bir özelliği olan tolerans gösterme arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözler önüne serilmiştir. Ancak, tolerans sahibi duygusal zeki bir çalışanın, psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığında, içinde bulunduğu gerilim önemli ruhsal değişikliklere sebebiyet verdiğinden, sahip olduğu tolerans düzeyinin ve uyumluluk becerisinin artık cevap veremeyeceği söylenebilir.

Esnek olup, kişilerarası problemleri çözme konusunda başarılı olan duygusal zeki bireyler, çevrelerinde yaşanan değişikliklere daha çabuk uyum sağlayabilir, yetenek ve bilgilerini iyi kullanarak, daha başarılı olabilirler. Yapılan çalışmalarda; uyumluluk becerisi ile tolerans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu; uyumluluk beceri düzeyi düşük olan kişilerin tolerans düzeyi düşük, daha sıkıntılı ve aşırı duyarlı oldukları; duygusal zeki olan kişilerin ise yüksek tolerans düzeyine ve uyumluluk becerisine sahip oldukları şeklinde paralel bulgular bulunduğunu ifade edebiliriz.

Araştırma doğrultusunda duygusal zekanın stres yönetimi boyutu ile psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Psikolojik taciz davranışlarıyla ilgili olan ve günlük hayatta çok sık karşılaşılan bir kavram olmasına rağmen tanımı ve kapsamı hakkında net bir çerçeve sunulamayan stres, iyi yönetildiğinde yaşamın daha hoş, daha kaliteli ve çalışmaların daha verimli olacağı söylenebilir. Stresli iş hayatı, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşamama ve uyumsuzluk gibi kişilik özellikleri göstermelerine yol açabildiğinden stres yönetim becerilerine sahip duygusal zeki bireylerin, tolerans düzeyleri de yüksek olacağından örgütte uyumlu, güvenilir, motive edici kişilik tipleri olarak ön plana çıkmalarına karşılık; duygusal zeki olmayıp stres yönetme becerilerine sahip olmayan düşük tolerans düzeyine sahip çalışanlarda, kendileriyle birlikte çevrelerini de olumsuz bir şekilde etkiledikleri bildirilmektedir.

Stres yönetim becerisine sahip olmayan çalışanlarında sürekli uğraşmak ve ilgilenmek durumunda olduğu sorunlar nedeniyle, düşünme işlevlerinin aksadığı ve çaresizlik içinde çevresel ilişkilerinin bozulduğu görülmektedir. Çalışanların stres yönetme düzeyleri ile psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu çok çeşitli çalışmalarca kabul edilmektedir.[571]

Kendini gerçekleştirme engelleri, stres düzeyini yönetme ve psikolojik taciz üzerine yapılan benzer bir çalışmada, çalışanların kendini gerçekleştirme engellerinin düzeyi arttıkça, stres düzeylerinin de arttığını, diğer taraftan duygusal zeka becerilerine sahip çalışanların ise tolerans düzeylerinin yüksek olduğundan stresi daha iyi yönetebildiklerini saptanmıştır.[572] Başka bir çalışmada da, stres yönetme becerisine sahip olmayan ve tolerans düzeyi düşük olan çalışanların çevreyle ilişkilerinde stres yönetme becerisine sahip ve tolerans düzeyi yüksek olanlara göre, daha fazla psikolojik taciz gösterme eğiliminde oldukları gerçeğini gözler önüne serilmiştir.

İşyerinde, uyumlu, güvenilir, arkadaşlarını motive edebilen, iyi iletişim kuran, dikkatli, sorumluluğunun bilincinde ve stres yönetim becerilerine sahip olan duygusal zeki bireylerin, psikolojik tacize ve işyerinde görülen stres türlerine tolerans düzeyleri yüksek olduğundan, işyerinin etkinliğini ve verimliliğini önemli ölçüde etkilediklerini söylemek mümkündür.

Psikolojik tacize tolerans düzeyi yüksek ve stres yönetme becerisine sahip çalışanların karşılaştıkları durumlarda daha başarılı oldukları, mutlu, huzurlu, rahat olduklarını ve çevreyle ilişkilerinde daha dengeli biçimde hareket ederek, başarıyı yakalayabildiklerinin söylenmesi, yazına ters düşmeyecektir.

Yine araştırma bulgularına göre genel ruh hali ve işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Psikolojik taciz olgusu ile ilişkili olan duygusal zekanın başka bir boyutu da genel ruh halidir. Genel ruh hali boyutundan kastedilen; olumlu duygular hissedebilme, ifade edebilme ve iyimser kalabilme becerisidir. Kişinin yaşam hakkındaki memnuniyeti ve yaşama genel bakışını da içeren genel ruh hali, insan davranışları üzerinde oldukça etkili ve yönlendirici bir rolü olduğundan, olumlu genel ruh hali düzeyine sahip olan kişilerin tolerans düzeyleri daha yüksek olarak, karşılaşılan olaylarda daima olumlu özellikler üzerine odaklanırken, bu boyut seviyesi

[571] K. Golsch, "Employment flexibility in Spain and its impact on transitions to adulthood", *Work, employment and society*, Cilt: 17, Sayı: 4, 2003, s. 699.
[572] K.V. Petrides, N. Frederickson ve A. Furnham, "The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behaviour at school", *Personality and Individual Differences*, Cilt: 36, Sayı: 2, 2004, s. 289.

olumsuz olanlar, zayıf tolerans düzeylerinin de etkisiyle; hayatlarından tatmin olamazlar ve devamlı istenmeyen yönde duygular sergilerler. Genel ruh halleri olumlu ve tolerans düzeyleri yüksek olan duygusal zeki insanların beklentileri, onların işyerlerinde daha başarılı, üretken, aranılan ve sosyal davranışlar göstermelerini olanaklı kılan bireyler olmalarını sağlar.[573]

Tolerans düzeyi düşük ve olumsuz genel ruh haline sahip kişilerin de kendilerini bulundukları ortamlarda kabul ettirebilmeleri için psikolojik taciz ve benzeri saldırgan davranışlarda bulunduklarını bildirilmektedir.[574]

Tolerans düzeyi yüksek ve genel ruh hali olumlu olan duygusal zeki çalışanların beklentileri ve tutumları, onları daha çok yaratıcılığa iterek sosyal davranışlar göstermelerini sağladığından, çevresindeki insanlara psikolojik taciz davranışlarını sergilemekten uzak durarak, tolerans düzeylerinin etkisiyle çatışma ortamı oluşmadan, durumu sakinleştirebildiklerine araştırma sonuçlarına dayanarak ifade etmek mümkündür.

Hastanelerde çalışanların duygusal zeka düzeyi ile işyerindeki psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeyi arasında ilişki olduğu belirlendikten sonra, aradaki ilişkiyi desteklemek için psikolojik taciz davranışlarına karşı toleransın üç alt boyutu ve toplam toleransla; duygusal zekanın beş alt boyutu analize tabi tutulmuştur. Yapılan incelemelerde; kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali değişkenleri tolerans toplamına ait varyansın % 34'ünü açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,337 ve F=9,651). Bu sonuç, duygusal zekanın kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali boyutlarının, tolerans toplamını açıklamada önemli ölçüde etkili olduğunu ifade etmektedir.

Çalışmada, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali değişkenleri pasif direnişe ait varyansın % 15'ini açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,146 ve F=23,148). Tolerans boyutlarından pasif direnişi en fazla etkileyen değişkenlerin, kişisel beceriler değişkeni (β=,795 ve $p<0.05$), kişilerarası beceriler değişkeni (β=,695 ve $p<0.05$), uyumluluk değişkeni (β=-,612 ve $p<0.05$), genel ruh hali değişkeni (β=-,512 ve $p<0.05$) olduğu görüldüğünden; duygusal zekanın kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk ve genel ruh hali boyutlarının pasif direniş açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu ifade edilebilir.

---

[573] R.T. Keller, "Transformational leaders make a difference", *Journal of Research-Technology Management,* Cilt: 38, 1995, s. 43.

[574] Melanie Bryant ve Julie Wolfram Cox, "The Telling of Violance: Organizational Change and Atrocity Tales", *Journal of Organizational Change Management*, Cilt: 16, Sayı: 5, 2003, s. 571.

Diğer bir analizde, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk ve stres yönetimi değişkenleri eylemsel direnişe ait varyansın % 33'sini açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,327 ve F=15,638). Bu sonuçla, psikolojik tacize karşı tolerans boyutlarından eylemsel direnişi en fazla etkileyen değişkenlerin, kişisel beceriler değişkeni (β=,247 ve $p<0.05$), uyumluluk değişkeni (β=,219 ve $p<0.05$) ve stres yönetimi değişkeni (β=,211 ve $p<0.05$) olduğu görülmüş ve duygusal zekanın kişisel beceriler, uyumluluk ve stres yönetimi boyutlarının; eylemsel direnişi açıklamada önemli ölçüde etkili olduğu kanısına varılmıştır.

Çalışmada değişkenler arası etkiyi daha iyi anlayabilmek için yapılan başka bir analizde, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali değişkenleri pasif saldırgan direnişe ait varyansın % 17'sini açıklamış olup $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (R^2 =,166 ve F=4,017). Bu sonuçla, pasif saldırgan direnişi en fazla etkileyen değişkenlerin, kişisel beceriler değişkeni (β=,681 ve $p<0.05$), uyumluluk değişkeni (β=-,558 ve $p<0.05$), stres yönetimi değişkeni (β=,222 ve $p<0.05$) ve genel ruh hali değişkeni (β=-,211 ve $p<0.05$) olduğu ve duygusal zekanın kişisel beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali boyutlarının pasif saldırgan direniş açıklamada önemli ölçüde etkili olduğunu ifade edilebilir.

Duygusal zeka ile demografik ve çevresel değişkenler arasında bulunan ilişkiler incelenmiş ve psikolojik tacizin niteliğine, psikolojik tacizi uygulayanın kim olduğuna ve tacizi uygulayanın cinsiyetine göre bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında farklılık bulunmuş, bunun dışında araştırma kapsamındaki değişkenlerle bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Türkiye'deki geleneksel toplum yapısının duygusal zekanın gelişimine yatkın bir eğilim göstermekte olduğu söylenebilir. Küresel sistemin insanı kendine ve topluma yabancılaştırması gibi sonuçlar henüz ülkemizin ekonomik, sosyal ve duygusal yapısını yok edecek ya da yıpratacak boyutlarda değildir. Türkiye'nin geleneksel yapısı birlikteliğe dayalı olup, insanlar batı toplumlarının aksine geleneksel olarak ailelerine bağlı ve çevresiyle ile daha samimi ortamlarda yaşamaktadırlar.

Goleman'da yaptığı kapsamlı bir araştırmasında, doğu toplumlarının, yeterli olmadıkları alanlarda kendilerini güçlendirmek için çok çabaladıklarını ve *"Kuvvetli bir kültürel iş etiğinin duygusal bir üstünlük yarattığını ve bunun sonucunda oluşan motivasyonun heves ve sebata dönüşüp kişiye duygusal yeterlik kazandırdığını"* ifade etmektedir. Bunun sonucunda, Türk insanının duygusal zekasının gelişmiş batı toplumu ülkelerine göre daha yüksek olması, ya da

potansiyel duygusal zekaya sahip olmaları beklenebilir. Ancak, araştırma sonucunda bir fark bulunmamasın bir nedeni örnek kütlenin, insanlarla çok yoğun ilişkiler içerisinde bulunan sağlık sektöründen kaynaklanıyor olabilir. Daha ileri düzeyde yorum yapabilmek için, bu durumun nedenlerini bilimsel olarak ortaya koyacak başka araştırmalar yapılması gerekmektedir.

Araştırma bulguları incelemeye devam edildiğinde, cinsiyet değişkeni açısından bireyin duygusal zeka düzeyinin farklılaşmadığı söylenebilir.

Duygusal zeka ilgili yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda cinsiyetin karşılaştırma için kullanılan bir değişken olduğu görülmektedir. Farklı değişkenler açısından duygusal zeka ele alındığında yazında bazen fark yaratan, bazen yaratmayan ilgi çekici ilişkiler bulunmaktadır. Harrod ve Scheer; duygusal zekanın bütün boyutlarında cinsiyetle ilgili ilişki bulunduğunu ve 2005 yılında duygusal zeka düzeyleri ile bireylerin cinsiyetlerini karşılaştırdığı araştırmada bayanların duygusal zekalarının erkeklerden daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan çeşitli çalışmalarda erkeklerin duygusal zeka becerilerinin bayanlardan düşük olduğu, yani bayanların erkeklere oranla daha duygusal zeki oldukları ve buna paralel olarak da daha çok duygusal tepki gösterdikleri öne sürülmektedir.[575]

Kadınların dünyanın her yerinde duygusal zeka boyutlarında erkeklerden daha yüksek skor elde ettikleri noktası oldukça iddialıdır. Kadınların, erkeklere göre daha yüksek duygusal zeka puanı almaları, biyolojik olarak daha donanımlı olmalarına ve duygulara daha fazla önem vermelerine bağlanabilir.

Diğer taraftan, araştırma bulgularıyla paralel biçimde Hietolahti-Ansten ve Kalliopuska[576] tarafından yapılan araştırmaların bulgularına benzer bir şekilde Dökmen'de, cinsiyetin duygusal zeka beceri puan ortalamalarında herhangi bir farklılığa neden olmadığı ileri sürülmektedir.

Duygusal zeka açısından kadınlar ve erkekler arasında herhangi bir cinse has özel bir üstünlük söz konusu değildir. Ancak her iki grubun da diğer cinse göre, bazı boyutlarda daha üstün bazılarında daha zayıf olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, kadınların ortalama olarak kendi duygularından daha haberdar olduğunu, daha fazla empati gösterdiğini ve kişilerarası ilişkilerde daha becerikli olduklarını bulgulanmıştır. Erkekler ise, kendilerinden daha emin ve iyimserdir, ayrıca uyum sağlamakta ve stresle başa çıkmada daha başarılıdırlar.

---

[575] M. L. Hoffman ve L.E. Levine, "Early sex differences in empathy", *Developmental Psychology*, Cilt: 12, Sayı: 6, 1976, s. 557.

[576] M. Hietolahti-Ansten ve M. Kalliopuska, "Self- Esteem and empathy among children activitely involved in Music", *Perceptual and Motor Skills*, Cilt: 71, 1990, s. 1365.

Yaş değişkeni açısından bireyin duygusal zeka düzeyi incelendiğinde yine örnek kütlemizde bir farklılık görülmemektedir.

Duygusal zeka alanında yapılan bazı araştırmalara göre insanlar yaşamlarında ve kariyerlerinde etkili olan becerileri zamanla yaşadıkları deneyimlerinden öğrenmektedirler. Ancak bunun için kişinin çok çaba sarf etmesi gerekmektedir. Yaşla birlikte kişilerin olumlu-olumsuz duygularını kontrol altına alabildikleri, başkalarının duygularını da anlayabildikleri ve ilişkilerini beceriyle yönetebildikleri kısaca duygusal zeka becerilerinin yaşla birlikte geliştirilebilir olacağı savunulmaktadır. Çok büyük örneklem gruplarına yapılan çalışmalarda da duygusal zeka seviyesinin yaşla birlikte giderek yükseldiği bulgulanmıştır.

Bununla birlikte, birçok yurtiçi ve yurtdışı çalışma bulguları da, çalışma bulgularıyla paralel biçimde yaşlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı fark olmadığını ileri sürmüştür. Örneklemimizin sadece bir sektörü kapsadığı gözden kaçırılmamalıdır. Daha farklı sektörleri kapsayan bir örneklem üzerinde çalışılması, duygusal zekayı yordamada yaş değişkeninin önemini saptayabilmek açısından yerinde olacaktır.

Araştırmada, kontrol değişkeni olarak dahil edilen medeni durum açısından bireyin duygusal zeka düzeyinin farklılık göstermediği gözlenmiştir.

Medeni durum ve duygusal zeka değişkenini inceleyen araştırmalarda bir bütünlük bulunmamakta, kimi araştırmalarda çalışmamıza benzer biçimde iki değişken arasında anlamlı bir fark bulunmamakta, kimi çalışmalara göre ise de medeni durumun duygusal zeka düzeyi üzerinde önemli bir unsur olduğu bulgusuna rastlanılmaktadır. Türk toplumu açısından konuya yaklaşıldığında, aile hayatının bireylerin gelişmesine ve duygu dünyasının zenginleşmesine destek olduğu bir gerçektir. Bireyler, toplumumuzda önce model alma yoluyla çevrelerinde gördükleri olumlu ve olumsuz özellikleri benimsemektedirler. Evli, ailelerinden ilgi görmüş ve iyi iletişim içinde bulunan kişilerin, duygusal zeka becerilerini daha iyi kullanabildiklerinden dolayı iş yaşamlarında daha sosyal oldukları söylenebilir. Yine de bu kapsamda, medeni durumun duygusal zeka düzeyi üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesi için daha kapsamlı çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır.

Çalışma kapsamında, kontrol değişkeni olan eğitim durumu açısından bireyin duygusal zeka düzeyinin farklılık göstermediği bulgulanmıştır.

Geliştirilebilir bir zeka olarak tanımlanan duygusal zeka, eğitim açısından özel bir önem taşımaktadır. Sadece son 15-20 yıl içerisinde, duyguların öğrenme ve gelişme üzerindeki etkisini ele alan araştırmalar, biliş ve sosyal işlemlere dair çalışmalarla birleştirilmiştir. Bu kapsamda yapılan çok sayıda araştırmanın sonuçlarına bakıldığında da, duygu ve öğrenmenin ayrılamaz bir

bütün olduğu ve duyguların öğrenme sürecinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir.[577] Bu görüşle aynı doğrultuda olan araştırmacılar da eğitim ve duygusal davranış modellerinin çalışanların duygusal gelişiminde önemli rol oynadıklarını ve duygusal zeka gelişiminde eğitimin rolünün büyük dikkat gerektiğini kabul etmektedirler.[578]

Aynı doğrultuda yapılan benzer bir araştırmada da elde edilen sonuç, lisans/lisansüstü eğitime sahip olan çalışanların, daha düşük seviyede eğitime sahip olan çalışanlara göre daha yüksek bir duygusal zeka düzeyine sahip oldukları şeklindedir. Bu sonuca bakarak da akademik eğitimin duygusal zekanın gelişimine katkı sağladığı söylenebilir. Duygusal zeka ve IQ'ya ilişkin araştırmalar yapan bilim insanları, bireylerin başarı performanslarını kestirmede, bilişsel zekaya ek olarak çok yönlü unsurlar gerekli olduğunu ve duygusal zeka ile akademik performans arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Gerçekten de iş dünyasındaki değişime paralel olarak eğitim düzeylerindeki artışın, çalışanların duygusal zeka becerilerinde ne denli önemli olduğu anlaşılmakta ve bu becerilerin kazanılması başarılı örgütlerce teşvik edilmektedir. Bununla birlikte, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin kendilerini geliştirmeye daha fazla çaba harcadıkları da bir gerçektir. Yazında, duygusal zeka genel ortalamalarındaki öğrenimle artan anlamlı fark, duygusal zekanın eğitimle geliştirilebildiğinin kuvvetli bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Çalışma bulgularında eğitim durumu ile duygusal zeka arasında bir farklılık çıkmaması, örneklemimizin belli bir kesimden oluşmasından kaynaklanıyor olabilir. Farklı eğitim düzeylerine sahip ve farklı meslek grupları üzerine uygulama yapılması bizi daha doğru sonuçlara götürecektir.

Araştırma kapsamında, analize dahil edilen başka bir kontrol değişkeni olan çalışanların görevleri ile duygusal zeka düzeyleri arasında bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sağlık çalışanları yaşamdaki olaylar, iş baskıları ve kişisel baskılar anlamında sorunlu çevresel şartlara sahiptir. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının, iş hayatında çatışma yaşaması ve kişisel baskı hissetmeleri normal olarak karşılanması gereken bir durumdur. Çalışmalarda, görev değişkeni ile duygusal zeka düzeyini test eden araştırmalarda fikir birliğinin olmadığı, örneklem grubuna göre farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışmanın örneklem grubunu oluşturan sağlık çalışanlarından doktorların, daha önce eğitim düzeyi ve duygusal zeka

---

[577] A.J. Jaeger, *Emotional intelligence, learning style, and academic performance of graduate students in professional schools of public administration*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), New York Üniversitesi, A.B.D. 2001, s. 224.

[578] P. Mayer ve J.D. Salovey, "What is emotional intelligence?", P.Salovey ve D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educations*, (s. 21), Basic Books, New York 1997.

hipotezinin araştırıldığı kısımdaki şekliyle "akademik eğitimin duygusal zekanın gelişimine katkı sağladığı", akademik eğitimlerinin daha çok olmasından diğer sağlık çalışanlarına göre duygusal zeki oldukları ifade edilebilir. Bu doğrultuda, duygusal zekanın eğitimle geliştirilebilir olduğundan, örgütlerin bu çerçevede duygusal zekanın artırılmasına yönelik uygulayacakları eğitim programları ile diğer sağlık çalışanlarının da duygusal zeka düzeylerinin artırılabileceği belirtilebilir.

Araştırmada, diğer bir kontrol değişkeni olan bulunduğu işyerinde çalışma süresi açısından bireyin duygusal zeka düzeyinin farklılaşmadığı görülmektedir.

Duygusal zeka ölçümünde duygusal bilgi veya tecrübe ile duygusal zeka arasındaki fark oldukça belirsizdir. Bu nedenlerle güncel duygusal zeka tanımlamaları uzmanların aralarında uzlaşamadıkları bir konudur. Bradberry ve Greaves gibi bazı uzmanlar, duygusal zekanın değişken, zamanla kazanılabilen ve artabilen bir beceri olduğunu iddia ederlerken; Mayer gibi araştırmacılarda, duygusal zekanın sabit olduğunu ve artırılamayacağını öne sürmektedirler.[579] Yazında duygusal zekanın tecrübe ve çalışma süresi ile doğru yönde ilişkisi olduğu anlamında genel kabul edilen bir görüş bulunmamaktadır. Bununla birlikte bir işyerinde daha kısa çalışma süresine sahip çalışanların ortalamalarındaki negatif yöndeki küçük farkın, kişisel beceriler ve uyumluluk alt boyutlarından kaynaklandığı ve bu durumun çalışılan örgütte yeni olduklarından, normal olarak değerlendirilmesi, bir işyerinde çalışılan süre arttıkça da duygusal zeka düzeyinin de artacağı varsayımının birçok araştırmayla sınanması gerektiği ileri sürülmektedir.[580] Ama bunu yanında çalışanların, bir işyerinde bulundukları sürenin duygusal zeka düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterdiğini ileri süren araştırmalarda yok değildir. Bu farklılığın örneklem grubundan ileri geldiği ileri sürülebilir.

Çalışmada diğer bir kontrol değişkeni olan tacizin niteliğine göre bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını analiz edilmiş ve "genel ruh hali" dışında diğer duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığını anlaşılmıştır. Aynı bulgu, genel ruh hali düşük olan çalışanların sırasıyla yaşam ve iş kalitelerine yönelik saldırılara, kendini ifade etme ve iletişim biçimlerine, sosyal ilişkilerine, itibarlarına ve doğrudan sağlıklarına yönelik saldırılara maruz kaldıklarını göstermektedir.

---

[579] E. J. Austin, "An investigation of the relationship betwen trait emotional intelligence and emotional task performance", *Personality and Individual Differences,* Cilt: 36, 2004, s. 1855.

[580] C.B. Wortman ve R.C. Silver, "The Myths of Coping with Loss", *Journal of Consulting and Clinical Psychology,* Cilt: 57, Sayı: 3, 1989, s. 351.

Çalışma kapsamındaki diğer bir kontrol değişkeni olan psikolojik tacize maruz kalınan süre ile çalışanların duygusal zeka düzeyleri arasında farklılık olmadığı araştırma bulgularına göre ifade edilebilir.

Psikolojik taciz mağdurlarını en fazla etkileyen bu zararlı davranışın görülme sıklığı, tekrarı ve süresidir. Herkesin dayanma süresi farklı olduğu için vereceği zararın etkisi de kişiye göre değişmektedir. Yapılan araştırmalar, psikolojik tacize maruz kalan kişilerin çalışma hayatlarında zeka, dürüstlük, yaratıcılık, başarı gibi bir çok olumlu özellik gösteren duygusal zekası yüksek kişiler olduklarını ortaya koymuştur. Özellikle yaratıcı insanların ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi ve daha yüksek mevkilerde çalışan kişiler için tehdit oluşturdukları nedeni ile seçilmiş kişilerdir. Bu kişiler işini seven, yaptıkları işle bütünleşen, örgütün hedeflerine ve saygınlığına inanan çalışanlardır.

Çalışma hayatında psikolojik taciz olarak ele alınan kavram; düşmanca ve etik dışı hareketler içeren, bir veya birkaç kişi tarafından sistematik olarak genelde bir kişiye karşı uygulanan ve bu kişinin yardımsız ve savunmasız bir duruma düşmesine neden olan davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu davranışlar belli sıklıklarla görülür (istatistiksel olarak haftada bir veya daha fazla) ve belli bir süre (istatistiksel olarak 6 ay ve daha fazla) devam eder.

Çalışanların psikolojik taciz davranışı ile ilişkili faktörleri belirleyebilmek amacıyla yapılan bir çalışmada, son 30 gün içerisinde çalışanların % 81'inin bu süre içerisinde en az bir kez ve % 7'sinin de sık sık bu tür olaylarla karşılaştıklarını göstermektedir. İngiltere'de işyeri zorbalığı konusunda şimdiye kadar yapılan araştırmaların en geniş kapsamlılarından olan bir çalışmada çalışanların % 10'u "kimi zaman" ya da "daha sık" psikolojik tacize uğradığını belirtirken; % 4'de "haftada en az bir kez" psikolojik taciz kurbanı olduklarını bildirmişlerdir. Bununla birlikte yazında, psikolojik tacize maruz kalınan süre ile çalışanların duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığı ile ilgili bir veriye ulaşılmamakla birlikte, taciz süresi arttıkça kişilerin duygusal zeka becerilerin, bu gayri ahlaki davranışla paralel biçimde düşeceği ifade edilebilir.

Araştırmada diğer bir kontrol değişkeni olan psikolojik tacizi uygulayanın kim olduğuna göre bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan analizde, farklılığın sadece "*Genel ruh hali*" alt boyutu açısından olduğunu ve psikolojik taciz edeni astım diyenlerin, taciz edeni eşit düzeydeki çalışma arkadaşı olanlara göre genel ruh halinin daha iyi olduğu görülmektedir.

Psikolojik tacize bir örgüt içerisindeki her birey maruz kalabilir. Üst düzeyde bulunan çalışan tarafından alt düzeyde bulanan çalışana karşı olabileceği gibi, eşit düzeyde bulananlar

arasında da olabilir ve hatta alt düzeyde bulunan çalışan tarafından üst düzeyde bulanan çalışana karşıda olabilir. Psikolojik taciz yönetici tarafından alt düzeydeki çalışanı hizaya getirmek ve kendisine karşı yapılabilecek itaatsizliği engellemek amacıyla yapılır. Aynı düzeyde bulunan çalışanlar arasında yapılan psikolojik tacizin nedeni ise ya kıskançlık ya da korkudur. Özellikle rekabetçi iş ortamlarında bireyler böylelikle konumlarını koruyabileceklerini düşünürler. Eğer psikolojik taciz alt düzeyde bulunan çalışan tarafından üst düzeyde bulunan çalışana yapılıyor ise bunun sebebi ya alt düzey çalışanın yapılacak değişikliklerde karar sürecine dahil edilmemesi ya da üst düzey çalışanı taciz edip pozisyonunu ele geçirmek amacıyla yapılır. Katı hiyerarşinin olduğu örgütlerde psikolojik taciz daha çok yukardan aşağı doğru olurken; yatay hiyerarşinin olduğu organizasyonlarda psikolojik taciz daha çok aynı düzeydeki çalışanlar arasında olmaktadır.

Psikolojik taciz uygulayan zorbaların psikolojik durumları üzerine yapılmış deneysel bir araştırma yoktur. Ancak bireylerin neden bu taciz türüne başvurdukları üzerine yapılan araştırmalarda, çoğu kez zorbaların psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmış ve genellikle bu kişilerin duygusal zeki, dürüst, başarıya odaklanmış, politik davranmayan, örgütüne sadık ve başarılı ve iyi niyetli kimseleri kendilerine hedef olarak seçip, kendi eksikliklerini gidermek amacıyla psikolojik tacize başvurdukları görülmüştür. Almanya'da yapılmış olan araştırma sonuçlarına göre; bu davranışı uygulayanların % 38'i amirler olmaktadır. Bunu % 22 ile çalışma arkadaşı tarafından maruz kalanlar izlemektedir. Araştırma sonucuna göre; "Tipik bir zorba, 35 ve 54 yaşları arasında, uzun süredir işletmede çalışan erkek bir amir" olarak ifade edilmiştir. ABD'deki işyerlerinde de görülen eylemlerin % 81'i üstler tarafından uygulanmaktadır.

İngiltere'de ise bu oranların daha yüksek olduğu görülmektedir. Psikolojik taciz eylemlerinin % 83'ü yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Psikolojik tacizi yapan zorbaların % 71'i kurbanlarından daha kıdemlidir. Kimi bilim insanları, bu görüşü destekler biçimde üst-ast tacizinin bulunduğu ortamların etkin olmayan ve uygun olmayan yöneticilik özelliklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bazen de yönetici ve ast arasında güç dengesizliğinin bulunması, kurbanların kendilerini psikolojik tacize karşı korumalarını zorlaştırmaktadır. Bu tip özellikler organizasyon içerisinde bir kısım bireyleri tahrik ederek psikolojik taciz eylemini tetiklemiş olur. Yöneticiler veya liderler yanılgıya düşerek psikolojik taciz mağdurunu organizasyondan uzaklaştırarak bu eyleme ortak olma hatasına düşmemelidir. Fakat bu konudaki bilinç eksikliği çoğu zaman yöneticileri de psikolojik tacizin bir parçası haline getirmektedir. Asıl yapılması gereken psikolojik tacizi başlatan bireyleri tespit ederek

organizasyonun farklı birimlerinde görevlendirmektir. Böylelikle psikolojik taciz hastalığı salgın haline gelmeden erken teşhis ile tedavi etme sürecinde ciddi bir adım atılmış olur.

Ülkemizde yapılan çalışmalarda da, psikolojik taciz davranışını uygulayanların eşit pozisyonda çalışan ya da bir üst düzeyde çalışan yönetici veya kıdemli kişiler olduğu saptanmıştır.[581] Psikolojik taciz yapan zorba ve duygusal zeka becerileri üzerine yapılmış deneysel çalışmalara rastlanılmamıştır.

Başka bir kontrol değişkeni olan psikolojik taciz uygulayanın cinsiyetine göre bireylerin işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı duygusal zeka düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla analizde, tacizcinin cinsiyetine göre bireylerin "*Uyumluluk*" ve "*Stres yönetimi*" alt boyutları açısından aralarında fark olduğunu diğer tüm duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, psikolojik taciz uygulayanın cinsiyeti erkek olan mağdurların, taciz edenin cinsiyeti kadın olan mağdurlara göre "*Uyumluluk*" ve "*Stres yönetimi*" becerilerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Detaylı yazın taraması neticesinde edinilen bilgilere dayanarak; genel olarak psikolojik taciz davranışlarının daha çok erkek çalışanlar tarafından uygulandığı görülmektedir. Erkeklerin hem kadınlara hem de erkeklere da fazla psikolojik taciz davranışlarını uyguladıkları; kadınların da kendi cinsiyet gruplarına daha fazla psikolojik taciz davranışlarını uygulama eğiliminde oldukları görülmüştür. Bunun yanında bayanların duyguları tanıma, ifade etme, kontrol etme, duygusal öz-farkındalık, empati, dürüstlük, vazifeperverlik, uyumlu olma, kişilerarası ilişkilerde beceri ve sosyal olarak daha uygun tepkiler verebilme yönünden erkeklere nazaran daha anlamlı düzeyde yüksek puanlara sahip olduklarını; erkeklerin ise kendilerinden daha emin ve iyimser oldukları, stresle baş etme yönünden daha başarılı oldukları ve yalnız değişim katalizörü olmaya ilişkin duygusal zeka yeterliğinde anlamlı düzeyde daha yüksek puana sahip oldukları ifade edilebilir.

Diğer bir kontrol değişkeni olan farklı hastanelerde çalışma durumu ile bireylerin duygusal zeka düzeyleri arasında fark olmadığı anlaşılmıştır. Bunun nedeni olarak daha önce belirtildiği gibi araştırmanın sınırlılığını oluşturan araştırma kapsamına sadece kamuya ait iki hastane çalışanlarının dahil edilmiş olması olabilir. Bu nedenle sonuçları genelleştirerek yorumlamak yanlış anlamalara yol açabilir.

Çalışmanın daha tamamlayıcı bir niteliğe sahip olması amacıyla, iş yaşamını ve bireyin sağlığını etkileyen *psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi* ile çalışanların

[581] S. Aytaç, N. Bayram ve N. Bilgel, "Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing (Psikolojik Terör)" [Bildiri], *13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (12–14 Mayıs 2005), Marmara Üniversitesi, İstanbul, s. 375.

d*emografik ve çevresel özellikleri* arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiş ve *yaş,* eğitim durumu, psikolojik tacize maruz kalınan süreyle birlikte farklı hastanelerde çalışma durumu ile işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin tolerans düzeyleri arasında farklılık olduğu, diğer değişkenler açısından ise farklılık olmadığı bulgulanmıştır. Bu doğrultuda, c*insiyet değişkeni açısından psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında farklılık olmadığı anlaşılmıştır.*

Cinsiyet farkı gözetmeksizin, işyerinde psikolojik taciz, tüm çalışanlar için önemli bir sorundur. Cinsiyete dayalı psikolojik taciz; yapılan işin özelliğinden, içinde bulunulan kültüre kadar daha birçok faktörden etkilendiği, kadın egemen kültürün hüküm sürdüğü toplumlarda psikolojik taciz az olarak görülürken, erkek egemen kültürün hüküm sürdüğü toplumlarda bu oranın arttığı belirtilmektedirler. Ayrıca örgüt hiyerarşisinde yükseldikçe psikolojik tacizde cinsiyet farklılıkları daha da ön plana çıkmakta, örgütün alt kademelerinde erkekler kadınlardan daha fazla mağdur olduklarını belirtirken, orta ve üst yönetime doğru çıkıldıkça bu durumun tersi görülmektedir. Bununla birlikte, psikolojik taciz açısından cinsiyet farklılıkları, günden güne toplumunun katı cinsiyet kalıp yargılarından sıyrılması, sosyalleşme sürecinde ve sosyal normlarda yaşanan değişimlerden ötürü, geçmişle mukayese edildiğinde, işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına yönelik çalışmalarda cinsiyet farklılıklarının oldukça az olduğu bulgulanmaktadır.

Bununla birlikte ülkemizde cinsiyet değişkeni psikolojik taciz araştırmalarında ön plana çıkmaktadır. Ülkemizde kadınların psikolojik taciz kurban olarak daha az, erkeklerin ise daha çok seçildikleri görülmektedir. Bu durum, Türk toplumunun kültürel yapısının, bir kadına yönelik olumsuz tutumları hoşgörü ile karşılayıp onaylamamasından ve Türk toplumunda kadınlara karşı daha fazla koruyucu kültürünün (pozitif ayrımcılık) hakim olmasından, kadınların iş hayatına katılımının az olmasından, çalışan kadınlar içerisinde de kariyer yapmak isteyenlerin sayısının azlığından ve genel olarak da yönetim kademelerinde erkeklerin olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma sonucunda ulaşılan "cinsiyetin önemli bir değişken olmaması" yargısı "Psikolojik taciz ile ilgili araştırmaların sonuçları psikolojik taciz mağduru çalışanlar açısından cinsiyet değişkenine göre birlikte değerlendirildiğinde; genellikle bayan ve erkek çalışanların, eşit düzeyde mağdur oldukları ve psikolojik taciz davranışlarının işyerindeki herhangi bir kişiye yapılabileceğini" ileri süren görüşle paralellik taşıyıp, hem şimdiye kadar yapılan çalışmalar hem de bu araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırmada, yaş ile psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiş ve "pasif direniş" alt boyutu haricinde eylemsel direniş ve pasif saldırgan direniş alt boyutlarında *farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Aynı bulgu bize* 41-50 yaş arasındakilerin diğer yaş gruplarındakilere göre pasif direniş davranışını daha az sergilediklerini göstermektedir.

Bu araştırmada kullanılmak üzere geliştirilen İşyerinde Psikolojik Taciz ve Tolerans Düzeyi Ölçeği'nin orijinali tek boyutlu olmasına karşın daha öncede belirtildiği gibi çalışmada bu ölçeğin üç alt boyutu bulunmaktadır. Bununla birlikte psikolojik taciz ve yaş ilişkisine yönelik araştırmalardan bazıları; yaşla birlikte psikolojik taciz davranışlarını gösterme eğiliminin azaldığını, bazı araştırmalar yaşla birlikte başa çıkma yolları da geliştiğinden dolayı psikolojik tacize maruz kalma riskinin azaldığını; bazı araştırmacılar ise yaşla birlikte psikolojik taciz olaylarının görülme sıklığının değişmediği ve yalnız psikolojik taciz türünde bir değişim olduğu, buna karşın zorba oranlarında bir yükselme olduğu yönünde yazında çeşitli ve farklı eğilimler bulunmaktadır.[582]

Yaş seviyelerine bakıldığında, kıdem ve pozisyona da bağlı olarak, belli bir yaş seviyesinin üstü çalışanların tolerans düzeyleri açısından psikolojik tacizden daha az etkilenmekte olduğu ve işe yeni giren, deneyimsiz ve alt pozisyonlarda çalışanların psikolojik taciz ve sonuçlarına daha fazla maruz kaldığının ifade edilmesi, Leymann'ın daha çok 21–40 yaş arasındaki genç çalışanların psikolojik tacize maruz kaldığı bulgularıyla örtüşmektedir. Bulgular genel kurban olma sıklığının yaşla birlikte azaldığını ortaya koymaktadır. Edinilen sonuçların, yabancı yazında yapılan bazı araştırmalarla paralellik göstermemesi kullanılan farklı yöntemlerden, tanımlardan ya da psikolojik tacizin farklı türlerinin inceleniyor oluşundan kaynaklanabilir. Daha sağlıklı bilgilere ulaşabilmek için konunun ulusal çapta değişik örneklem gruplarında tekrar araştırılması faydalı olacaktır.

Çalışmada kontrol değişkeni olarak alınan medeni durum ile psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında farklılık olmadığı görülmüştür.

Yabancı yazının detaylı incelenmesi neticesinde de, medeni durum faktörünün işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarında önemli bir değişken olmadığı ve dikkate değer bir farklılık göstermediği ifade edilebilir. Ülkemizde medeni durum değişkeni ile psikolojik taciz

[582] Matthews vd., *Emotional intelligence: Science and myth,* The MIT Press, Cambridge-Massachusetts 2004, s. 60.

araştırmasını ele alan çalışmalarda da bekar katılımcıların; evli, boşanmış ve dul katılımcılara göre daha çok psikolojik taciz eylemlerine maruz kaldıkları görülmektedir. Yapılan araştırmalar arasındaki farklılık araştırmanın yapıldığı ilin sosyal ve demografik yapısından kaynaklanıyor olabilir.

Diğer bir kontrol değişkeni olan eğitim durumu ile psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında "Pasif direniş" alt boyutu dışında bir farklılık olmadığı ifade edilebilir. Bu bulgudan hareketle yapılan incelemede; eğitimi ön lisans olanların eğitimi lise, lisans ve lisansüstü olanlara göre ve eğitimi durumu lisans olanlar ile eğitimi lisansüstü olanlara göre pasif direniş davranışını daha fazla sergilediklerini göstermektedir.

Yapılan bazı araştırmalarda psikolojik taciz davranışlarına maruz kalmada eğitim düzeyi farkının anlamlı bir değişken olmadığını saptanmıştır. Moreno Jimenez vd.'de, kadın çalışanlar gibi, geçici işçi statüsünde çalışanlar, iş deneyimi az olanlar ve eğitim seviyesi düşük çalışanların, özellikle psikolojik tacizin hedeflerine uygun riskte olduklarını ve örgüt iklimi gözleminde bu gruplara dikkat edilmesi gerektiğini bildirmişlerdir.[583] Amerika'da 1335 kişi üzerinde yapılan; işyerinde psikolojik taciz araştırmasında, her eğitim grubundan insan işyerinde psikolojik taciz mağduru olabileceği ve eğitim durumları bakımından mağdurların % 63'ü üniversite, % 17'si ise orta dereceli okul mezunu olduğu saptanmıştır.

Ülkemizde yapılan çalışmalarda da psikolojik taciz uygulamalarında eğitim seviyesi, üzerinde henüz bir anlaşma sağlanamamış önemli bir demografik etmendir. Bazı çalışma bulgularına göre; eğitim seviyesi düşük olan çalışanlar kendilerini daha savunmasız hissedebilmekte ve psikolojik tacizden daha çok etkilenebilmektedirler. Buna karşın, yüksek eğitim seviyesine sahip olanlar kendilerini daha fazla müdafaa edebilmeleri nedeniyle psikolojik taciz karşı farklı tepki gösterebilmekte ve bu olumsuz davranıştan daha az etkilenmektedirler. Diğer çalışmalarda ise çalışanlar, eğitim düzeyleri yükseldikçe psikolojik tacize anlamlı düzeyde daha fazla maruz kalmaktadırlar. Bu bulgu, üniversite mezunu çalışanların, sorumluluk alanlarının fazlalığı, zaman baskısı, iş stresi gibi nedenlere bağlanabilir. Aynı zamanda hak, yetki ve sorumluluklarını daha detaylı bilmeleri de sebepler arasında sayılabilir.

Çalışmadaki başka bir kontrol değişkeni olan çalışanın görevi ile psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında farklılık olmadığı araştırma bulgularına göre ifade edilebilir.

---

[583] A. Rancer ve T. Avtgis, *Argumentative and Aggressive Communication: Theory, Research, and Application*, Sage, CA 2006, s. 40.

İşyerindeki görev değişkeni açısından, psikolojik tacize karşı tolerans düzeyi incelendiğinde ast kadroda çalışanların, psikolojik tacize maruz kalan taraf olduklarından ve tolerans düzeylerinin düşük olmasından bu saldırgan davranış türünden daha çok etkilendikleri; üst kadroda bulunan çalışanların ise psikolojik tacizin kaynağı olmalarından ve tolerans düzeylerinin yüksekliğinden, bu davranış türünden daha az etkilendikleri yönünde çalışmalar olsa da, araştırmanın yapıldığı yere ve çalışanların görev durumlarına göre bunun değişiklik göstereceği ifade edilebilir.

Araştırmada analiz edilen diğer bir kontrol değişkeni olan bulunduğu işyerinde çalışma süresi ile psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyi arasında bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Alanda yapılan çalışmalar, işyerinde geçen çalışma süresinin de önemli bir etmen olduğunu göstermektedir. Yabancı yazın incelendiğinde, psikolojik taciz davranışlarına başvurma sıklığının, kıdem arttıkça doğru orantılı olarak arttığı ve psikolojik taciz davranışını uygulayanların, % 71'inin kurbanlardan daha kıdemli olduğu görülmektedir. İşyerinde çalışma süresi az olan çalışanlar kendilerini daha savunmasız hissedebilmekte ve psikolojik tacizden daha çok etkilenebilmektedirler. Buna karşın, İşyerinde çalışma süresi fazla olan kıdemliler kendilerini daha fazla müdafaa edebilmeleri nedeniyle psikolojik tacize karşı farklı tepki gösterebilmekte ve psikolojik tacizden daha az etkilenmektedirler. Ülkemizde yapılan araştırmalarda da, genel olarak işyerinde psikolojik tacize uğramanın çalışma süresine göre farklılık gösterdiği ve daha az kıdemlilerin daha çok psikolojik tacize uğradıkları saptanmıştır. Bunun nedeninin; Türk toplumunun kültürüne yerleşmiş olan kendinden yaşça ve kıdemce büyük olana gösterilen saygıdan kaynaklanmasının muhtemel olduğu ifade edilebilir.

Analize dahil edilen diğer bir kontrol değişkeni olan tacizin niteliği ile işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireylerin tolerans düzeyleri arasında farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

Seçilen tez konusunun özgünlüğünden ve son derece yeni kavramları bünyesinde barındırmasından dolayı, gerekli yabancı gerekse de yerli yazında çalışanların psikolojik tacize uğrama durumları ile duygusal zeka becerileri ve tolerans düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çalışma ve araştırma bulgusuna rastlanmamıştır. Çalışmamızda ortaya çıkan farklılıkların tüm nedeninin toplumsal ve kültürel durumlarla bağlantılı olarak açıklanabileceği söylenebilir. Daha ileri düzeyde yorum yapabilmek için, konuyu bilimsel olarak ortaya koyacak başka araştırmaların yapılması gerekmektedir.

Çalışma kapsamındaki diğer bir kontrol değişkeni olan psikolojik tacize maruz kalınan süre ile çalışanların tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığının anlaşılabilmesi için yapılan analizde psikolojik tacize maruz kalınan süresi ile bireylerin "Pasif direniş" ve "Eylemsel direniş" tolerans düzeyleri arasında fark olduğu ve taciz süresi arttıkça pasif direnişin azaldığı, bununla birlikte taciz süresi arttıkça eylemsel direnişin arttığı araştırma bulgularına göre ifade edilebilir.

Her ne kadar kabul edilmesi mümkün olmasa da psikolojik taciz davranışlara zaman zaman herkesin maruz kaldığı bir gerçektir ve bu davranışlara tolerans göstermek alternatif bir çözüm yolu olabilir. Fakat bu davranışlar süreklilik gösteriyorsa, kötü niyetli ve karşı tarafı kasıtlı tacizlere dönüşüyorsa gerekli önlemleri almak kaçınılmaz olmaktadır. Gerekli önlemler alınmazsa çoğu zaman bazı kimseler tarafından zararsız görülebilen bu davranışlar kişilerin fiziksel sağlıklarını yitirmesine, kazalara, intiharlara ve böylelikle ölümlere neden olabilmektedir.

Psikolojik taciz davranışlara maruz kalan bireyler, farklı tolerans gösterme düzeyinde olduklarından maruz kalınan zararlar kişiden kişiye değişkenlik gösterecektir. Kendini öyle veya böyle bu kısır döngü içerisinde bulan bireylerin bu döngüden kolayca kurtulmaları çok mümkün olamamaktadır. Psikolojik tacize maruz kalan bireyler ortamdan uzaklaşır veya direnebilirse psikolojik taciz son bulabilir. Aksi durumlarda psikolojik ve fiziksel olarak yıpranır ve işlerinde tekrar başarılı olmaları zorlaşmaktadır. Yazın taramasında, işyerinde yaşanan psikolojik taciz davranışlarının görülme sıklığı ile bireylerin tolerans düzeyleri arasında bir fark olup olmadığı ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırmada diğer bir kontrol değişkeni olan psikolojik tacizi uygulayanın kim olduğuna göre bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan analizde, fark olmadığı görülmüştür.

Psikolojik tacizin yaşanması, örgütte grubun özelliğine göre değişmektedir. Psikolojik taciz, eğer bir örgütte grup üyeleri çalışanlararası farklılıkları önemsemeyen bir düşünceye sahipse, taciz olayları genelde görülmez. Farklılıklara tahammülü olmayan gruplarda ise potansiyel psikolojik taciz sebebi olabilir. Bir kişinin duygusal zeki olması ve yüksek performans göstermesinden dolayı psikolojik tacize maruz kalması kurbanların tipik özelliğidir. Bu tür problemler kısmen, duygusal zeki ve yüksek performans gösteren kişinin grup normlarına uygun davranıp davranmamasından ve bu davranışlarının grubun diğer üyeleri tarafından toleransla karşılanmamasından kaynaklanabilir. Alternatif olarak, yüksek performans gösteren kişinin,

başarılarını, kibirlice ve tahrik edici bir şekilde göstermesine de, grup üyelerinin tolerans göstermesi beklenemez.

Yazında büyük çoğunluğun *yöneticiler* tarafından psikolojik tacize uğradığı belirtilmekle birlikte *meslektaş ve astlardan psikolojik tacize uğrayanların hiçte azımsanmayacak kadar olduğu bildirilmekte,* konuyla ilgili olarak Nolfe vd.'de yöneticiler arasında yüksek düzeyde, çalışanlar arasında orta düzeyde psikolojik taciz uygulandığını belirlemişlerdir.[584] Bununla birlikte detaylı yazın taraması, tacizin kimden kaynaklandığı ve tolerans düzeyi arasında bir ilişki belirtilmemiş de olsa, zayıf yönetim ve duygusal zekadan mahrum yöneticilerin neden olduğu psikolojik taciz olaylarında astların genellikle psikolojik tacize maruz kalan taraf olduklarından bu olumsuz ve gayri ahlaki davranışlardan daha fazla etkilendikleri, işlerini kaybetme korkularından dolayı daha fazla tolerans gösterdiklerini, aşağıdan yukarıya doğru olan dikey psikolojik tacizde ve yatay psikolojik tacizde ise kıdemlilerin tolerans düzeyinin daha düşük olduğu söylenebilir.

Çalışmaya dahil edilen diğer bir kontrol değişkeni olan psikolojik taciz uygulayanın cinsiyetine göre bireylerin tolerans düzeyleri arasında fark olmadığı anlaşılmıştır.

Çeşitli psikolojik taciz davranışlara maruz kalan bireylerin, çeşitli nedenlerden ve kişisel özelliklerinden ötürü, tolerans gösterme düzeyleri de kişiden kişiye değişkenlik gösterecektir. Belirsizliğe toleransın düşük olduğu, güç mesafesinin ve toplulukçuluğun ise yüksek olduğu Türk kültürünün bir özelliği de paternalizmin yüksekliği ve çalışanların proaktif olmayışlarıdır.[585] Yani ülkemizde, hiyerarşik yapının güçlü, babacan bir yönetim anlayışının hakim olduğu, kadınlara saygı duyulan, çalışanların karar almada inisiyatif kullanmadığı bir örgüt kültürü yaygındır. Bu özellik ve ülkemizin sosyo-ekonomik yapısı düşünüldüğünde, tacizcinin cinsiyeti ne olursa olsun, çalışan bu gayri ahlaki işyeri sendromuna tolerans göstermek zorundadır. Ancak, eğer bu taciz eşit düzeyde çalışan ya da bir asttan kaynaklanıyorsa, güç dengesi ön plana çıkacak, tolerans göstermeme davranışı görülebilecektir.

Araştırma kapsamında dahil edilen bir kontrol değişkeni olan farklı hastanelerde çalışma durumu ile işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı bireyin tolerans düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan analizde, farklı hastanelerde çalışanların işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı "Pasif direniş", "Eylemsel direniş" ve "Tolerans toplam puanı" düzeyleri arasında fark olduğu ve işyerinde görülen psikolojik taciz davranışlarına karşı Avrupa'daki hastanelerde çalışanların Asya'daki

[584] D. Loye, "The moral brain", *Brain and Mind*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2002, s. 138.
[585] Sevinç Köse ve Aylin Ünal, *Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları*, Güven Kitapevi İzmir, 2003, s.111.

hastanelerde çalışanlara göre daha fazla "Pasif direniş" ve "Tolerans" ve daha az "Eylemsel direniş" davranışı gösterdikleri bulgulanmıştır.

Sağlıklı bir çalışma hayatı yaratılmasının toplumun sosyal ve ekonomik yaşantısını da etkileyeceği muhakkaktır. Örgüt kültürüne bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik taciz "haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal baskı, iş ve çalışan uyumunu zayıflatma, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilere müdahale etme ve yönlendirme, çalışanı iş ortamından ve iş arkadaşlarından izole etme, bilinçli ve sistematik olarak başarılı olan çalışanları psikolojik olarak başarısız kılmak yoluyla çalışanı örgüte yabancılaştırmakta ve düşman haline getirmektedir. İki örgüt arasında psikolojik taciz davranışlarına karşı bireysel toleranslarda görülen farklılık aşağıdaki şu özelliklerden kaynaklanması muhtemeldir.

- Her iki örgütte çalışanların sahip olduğu özgürlük, sorumluluk ve inisiyatif kullanabilme derecelerinin birbirinden farklı olması.
- Örgüt çalışanlarının işle ilgili olarak üstlendikleri risk derecesi ve idare tarafından açık bir biçimde teşvik edilme derecelerindeki farklılık.
- Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve çalışanlardan arzulanan amaçların gerçekleşmesine ilişkin beklenti derecelerindeki farklılık.
- Örgüt personelinin birlikte eşgüdümlü olarak uyumlu ve işbirliği ortamında çalışmaya üst yönetimce teşvik edilmelerindeki farklılık.
- Her iki örgüt içinde idarecilerin, çalışanlarına sağladığı destek ve kurduğu iletişim derecesindeki farklılık.
- Her iki örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısındaki farklılık.
- Her iki örgütte çalışanların, örgütü bir bütün halde görme ve örgüt içinde bulundukları grup ile özdeşleştirme derecesindeki farklılık..
- Örgütlerde çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve bireylerin birbirini ve örgütü eleştirebilme derecesindeki farklılık.
- Örgüt içindeki iletişim kanallarının çalışma biçimi ve sınırlılık derecelerindeki farklılık.
- Her iki örgütte kendini yetiştirmiş, tolerans sahibi, adaletli, iletişim becerilerine ve yüksek bir duygusal zekaya sahip çalışanlardan ve yöneticilerden kaynaklanan farklılık.

Tüm bu unsurlar bir araya getirildiğinde, örgütler arasında psikolojik taciz davranışlarına karşı tolerans düzeylerinin farklılaşması anlaşılabilmektedir.

Teorik ve deneysel araştırmaya ilişkin bu sonuçların ışığı altında, gelecekteki çalışmalara yönelik önerilerde bulunmak mümkündür:

Araştırma için kantitatif yaklaşım kullanılmıştır. Bu yaklaşımla; önceden hazırlanmış bir soru formuna bağlı kalınarak, duygusal zeka ve işyerinde psikolojik tacize karşı bireyin tolerans düzeyi arasındaki karmaşık insan ilişkilerine yönelik, evreni temsil edecek örneklemden sayısal sonuçlar elde edilmiş ve sonuçlar üzerinde gerekli istatistiki analizler, yorum ve genellemeler yapılabilmiştir. Konu hakkında yoğun bir analiz değil aksine, daha yüzeysel, daha çok sayısal ve çoğunluk/azınlık temsiliyetleri saptanmıştır. Araştırmacının incelediği konu ile bütünleşerek kapsamlı ve derin bilgi edinmesine olanak veren öğretici deneyimler ve veri analiz sürecinin veri toplama süreci ile eş-zamanlı olarak yürütüldüğü kalitatif yaklaşım ile kantitatif yaklaşımın birlikte kullanıldığı karma bir çalışma, gelecekte yapılacak çalışmalar açısından daha faydalı olacaktır.

Toplum tarafından farklılıkları pek bilinmeyen saldırganlık, şiddet ve cinsel taciz gibi kavramlarla psikolojik taciz olgusunun karıştırılmaması için araştırma esnasında katılımcılara psikolojik taciz kavramının tanımının yapılıp, ne anlama geldiğinin tam olarak ifade edilmesi ve kavramı anlayabilmelerinin sağlanması, daha doğru araştırma verisine ulaşılmasını sağlayacaktır.

Bu araştırma çeşitli kısıtlılıklardan dolayı İstanbul il sınırları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Kantitatif araştırmalarda sayısal temsiliyet söz konusu olduğu için, araştırma evrenini temsil edecek örneklemin hatasız tespit edilmesi ve bu örnekleme doğru soruların sorulması önemlidir. Bu kapsamda ülkemizde daha büyük örneklemler üzerinde yapılacak araştırmalarla, var olan psikolojik tacizin görülme sıklığı, yaygınlığı ve boyutlarını ortaya koyma, psikolojik taciz uygulayan zorba ve kurban tipleri, psikolojik tacizde izleyici konumda bulunan çalışanlar ile psikolojik tacizin işyerlerinde meydana geliş biçimleri ve duygusal zeka unsurunun bu olgu üzerindeki etkisi hakkında daha kapsamlı sonuçlara varma yönünde yeni çalışmaların yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma çeşitli kriterler açısından bölgenin en büyük iki devlet hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Daha sonra bu çalışmaya benzer araştırmalar, konunun kişi, örgüt ve toplum düzeyinde etkilerini ortaya koyarak, sessiz ve salgın hastalık olarak adlandırılabilecek bu durumu çözmek için yol gösterici olabilir. Bu amaçla farklı ölçeklerdeki, çeşitli işletmeler ele alınarak yeni çalışmaların planlanıp yapılması ve sonraki çalışmalarda, araştırma kapsamının özel sektörü de içine alacak biçimde genişletilmesi, her iki sektör için karşılaştırma yapma olanağı sağlayarak, konunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Psikolojik taciz çok değişkenli bir olgu olduğundan, kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için bu araştırma kapsamında ele alınan sonuç değişkenleri arasındaki ilişkilerin, burada tespit edilen değişkenlerden başka hangi yordayıcı değişkenler aracılığıyla gerçekleştiğini tespit edebilmek için konu ile ilgili olduğu düşünülen, burada analize dahil edilmeyen kişilik türü veya liderlik tarzları gibi çeşitli faktörlerin etkisinin araştırılması önerilebilir.

Bunun yanı sıra, yapılacak araştırmalarda, iş hukuku, sosyal psikoloji, klinik psikoloji gibi alanlardan araştırmacılarla birlikte yapılacak kuramsal ve uygulamalı çalışmaların psikolojik taciz ve duygusal zeka araştırmaları açısından disiplinlerarası bir etkileşimi ortaya çıkaracağı ve örgütsel yaşamı olumsuz etkileyen yıkıcı psikolojik taciz olgusuyla baş etmede ön açıcı bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla, konunun önemi gerekli müdahalelerin tartışılması ve politika üretme aşamalarında; sağlık, eğitim ve psikoloji alanlarından uzmanlar ortaklaşa çalışmalı ve özellikle konuyu bilimsel anlamda ele alacak üniversite ve araştırma kurumlarının destekleri elde edilmelidir.

Bar-On duygusal zeka ölçeği sorularının uzun olmasının analizi güçleştirdiği bir gerçektir. Gelecekte bu çalışmaya benzer araştırmalarda, yazında geçerliği ve güvenirliği test edilmiş başka ölçekler kullanılarak, sonuçların mukayese edilmesi önerilebilir.

Yapılacak yeni araştırmalarda, daha sağlıklı tespitlere ulaşmak adına; aynı işyerinden çeşitli sebeplerle ayrılmış kişiler ile mülakatlar yapılması, anket sorularına verilen yanıtların baskı altında kalmadan verileceği düşünülerek, faydalı sonuçlar verebilir.

Duygusal zeka ve özellikle psikolojik taciz olgusunun ülkemizde yeni kavramlar olmasından dolayı, bu konularda çok daha geniş açılımlı çalışmalar gerekmektedir. İşyerlerinde çalışanlara yönelik işin niteliği, çalışma arkadaşları, çalışma şartları, yönetici politikaları ve örgüt kültürü gibi her sektörün kendine özgü yapısının psikolojik taciz davranışlarında farklılık görülmesine neden olabileceği unutulmamalı ve çalışmalarda bu konuya hassasiyetle yaklaşılmalıdır.

Ayrıca, işyerinde psikolojik taciz mağduru olduğunu söyleyen cevaplayıcının işyerindeki yönetimi politik etkenlere bağlı olarak kötülemek için de bunu söylemiş olabileceği gözden uzak tutulmamalıdır. Bu nedenle, politik değişkenlerin de hesaba katılması ve farklı dönemlerde çalışmanın tekrar edilmesi yeni yapılacak çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilecektir.

Ülkemizde yapılan sınırlı sayıdaki çalışmada, Türkiye ve diğer ülkelerin sonuçları arasında fark olduğu görülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında Türk toplumun bazı kültürel özelliklerinin rol oynadığı şeklinde bir yorumda bulunulabilir. Yorumların tam olarak

yapılabilmesi için Türk toplumun bu yöndeki kültürel özelliklerinin belirlenmesine yönelik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Yazın taraması neticesinde, Türkiye'de yapılmış olan duygusal zeka ve psikolojik taciz çalışmalarının büyük kentlerle, özelikle İstanbul ile sınırlı olduğu görülmektedir. Daha küçük şehirlerde ve diğer bölgelerde durumun belirlenmesi için Türkiye temsiliyeti olan epidemiyolojik çalışmalar faydalı olacaktır. Psikolojik tacize eşlik eden faktörlerin, duygusal zeka becerilerinin ve her iki kavram arasındaki ilişkinin; Türkiye örnekleminde prospektif (ileriye yönelik) olarak araştırılmasının sağlayacağı veriler her alandan kişilere çalışmalarında yol gösterici olacaktır.

Çalışmalarda ilk elden doğru veriye ulaşmak, o araştırmanın belirlenen hedeflere ulaşmasında hayati önem taşımaktadır. Bu anlamda; duygusal zeka ve işyerindeki psikolojik taciz davranışları arasındaki ilişkiye yönelik işyerinde psikolojik tacize doğrudan uğramış kişilere ulaşılması, anlamlı verilere ulaşabilmek anlamında gelecek çalışmalar için ziyadesiyle tavsiye edilmektedir. Bu katılımcılardan ilk elden ulaşılan bilgiler, kesinlik kazanmamış psikolojik taciz davranışlarının netlik kazandırılmasına, işyerinde psikolojik taciz olgusunun meşru bir zemine oturtulmasına ve belki de gelecekte bu gibi davranışlarla başa çıkmada önemli bir unsur olacaktır.

KAYNAKÇA

Acar, F.T., *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması,* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001.

Adams, Andrea, "Holding Out Against Workplace Harassment and Bullying", *Personnel Management*, Cilt: 24, Sayı: 10, 1992, ss. 38-50.

Agervold, M. ve Mikkelsen, E.G., "Relationships between bullying psychosocial work environment and individual stress reactions", *Work and Stress,* Cilt: 18, Sayı: 4, 2004, ss. 336-351.

Akers, M. D. ve Porter, G. B., "Your EQ skills: Got what it takes?", *Journal of Accountancy,* Cilt: 195, Sayı: 3, 2003, ss. 65-69.

Allik, J. ve Realo, A., "Emotional experience and its relation to the Five-Factor Model in Estonian", *Journal of Personality,* Cilt**:** 65, Sayı: 3, 1997, ss. 625-647.

American Psychological Association. *Bullying*, 2005, Erişim tarihi: 8 Temuz 2009, http://www.apa.org/ppo/issues /bullying.html.

Andreou, E., "Bully\victim problems and their association with psychological constructs in 8- to 12-years-old Greek schoolchildren", *Aggressive Behavior*, (18 Haziran 2000), Cilt: 26, Sayı: 1, ss. 49-56.

Ankara 8. İş Mahkemesi'nin Nisan 2007 tarih ve Esas No: 2006/19, Karar No:2006/625, *Anayasa Mahkemesi Kararlar Dergisi*, ss. 1-511.

Appelberg, K., Romanov, K., Honkasalo, M. L. ve Koskenvuo, M., "Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees", *Social Science Medicine*, Cilt: 32, Sayı: 9, 1991, ss. 1051-1056.

Archer, David, "Exploring Bullying Culture In The Para-Military Organization", *International Journal Of Man Power,* Cilt: 20, Sayı:1, 1999, ss. 94-105.

Aristoteles, *Retorik*, (Çev. Mehmet H. Doğan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 2004.

Arnold, M.B., *Emotion and Personality*, Colombia University Press, New York 1960.

Arpacıoğlu, Gülcan, *İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz*, 2006, Erişim tarihi: 1.3.2008, www.insankaynaklari.com/makaleler.

Arora, C.M. ve Thompson D, "Defining Bullying for a Secondary School", *Educational and Child Psychology*, Cilt: 4, 1987, ss. 110-120.

Ashforth, B.E., "Petty tyranny in organizations", *Human Relations,* Cilt: 47, 1994, ss. 755-778.

----------., Gioia, D.A., Robinson, S.L. ve Trevino, L. K. "Re-viewing organizational corruption", *The Academy of Management Review"*, Cilt: 33, Sayı: 3, 2008, ss. 670-684.

Austin, E. J., "An Investigation of the Relationship Betwen Trait Emotional Intelligence and Emotional Task Performance", *Personality and Individual Differences,* Cilt: 36, 2004, ss. 1855-1864.

Averill, J. R., "A tale of two sharks: Emotional intelligence and emotional creativity compared", *Psychological Inquiry,* Cilt:15, Sayı: 3, 2004, ss. 228-233.

Ayoko, O. B., Callan, V. J. ve Hartel, C. E. J., "Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors", *International Journal of Organizational Analysis,* Cilt:11, Sayı:4, 2003, ss. 283-301.

Aytaç, S., Bayram, N. ve Bilgel, N., "Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing (Psikolojik Terör)" [Bildiri], *13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (12–14 Mayıs 2005), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Baltaş, Acar, *Bir Solukta Ekip Yönetimi*, Remzi Kitapevi, İstanbul 2006.

---------- ve Baltaş, Z, *Stres ve Başa Çıkma Yolları,* Remzi Kitabevi, İstanbul 1998.

Baltaş, Zuhal, *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zeka,* Remzi Kitabevi, İstanbul 2006.

Bar-On, R., *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*, Multi-Health Systems, Toronto 1997.

----------, *The Bar-On Emotional Quotient Inventory* (EQ-i): *Technical Manual,* Multi-Health Systems, Toronto 1997.

----------, "Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)", Reuven Bar-On ve James D.A. Parker (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence*: *Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*, (ss. 363-388), Jossey-Bass, San Francisco 2000.

---------- ve Parker, J.D.A., *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco-CA 2000.

----------, "Emotional intelligence and self-actualization", Joseph Ciarrochi, Joe Forgas ve John D. Mayer (Eds.), *Emotional Intelligence in Everyday life: A Scientific Inquiry,* (ss. 82-97), Psychology Press, New York 2001.

----------, *Bar-On Emotional Quotient Short Form (EQ-i:Short): Technical manual*, Multi-Health Systems, Toronto 2002.

----------, "How Important Is It to Educate People to be Emotionally and Socially Intelligent, and Can It be Done?", *Perspectives in Education*, Cilt: 21, Sayı: 4, 2003, ss. 3-13.

Barrett, L. F. ve Salovey, P., *The Wisdom in a Feeling, Psychological Processes in the Emotional Intelligence*, The Guilford Press, New York 2002.

Barron, O., "Preventing workplace bullying in Victoria" [Bildiri], *Psikolojik Taciz Üzerine Uluslararası Konferans*, (23-24 Eylül 2002), Londra.

Barutçugil, İ., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul 2004.

Bass, B. M., "Two decades of research and development in transformational leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 8, 1999, ss. 9-32.

Basch, J. ve Fisher, C. D., "Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions", N. M. Ashkanasy, C. E. J. H¨artel ve W. Zerbe (Eds), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, (ss. 36-48), Quorum Books, Westport, CT 2000.

Bayram, Fuat, Ergin, Hediye ve Tınaz, Pınar, *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing),* Beta Yayınları, İstanbul 2008.

Becker, T., "Is emotional intelligence a viable concept?", *Academy of Management Review*, Cilt: 28, (1 Nisan 2003), ss. 192-195.

Bermond, B., Nieuwenhuysedr, B., Fasotti, L. ve Schuerman, J., "Spinal cord lesions, peripheral feedback, and intensities of emotional feelings", *Cognition and Emotion*, Cilt: 5, Sayı: 3, 1991, ss. 201-220.

Besag, Valerie, *Bullies and Victims in School*, Open University Press, Philadelphia 1995.

Binbir, Sinan, "Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Hukuku", *Yaklaşım Dergisi*, Sayı: 171, (Mart 2007), ss. 46-64.

Bjorkqvist, K., Lagerspetz, K. M. J. ve Kaukiainen, A, "Do girls manipulate and boys fight: Developmental trends in regard to direct and indirect aggression", *Aggressive Behavior*, Cilt: 18, 1992), ss. 117-127.

----------, Österman, Karin ve Hjelt-Back, Monika, "Aggression Among University Employees", *Aggressive Behavior*, Cilt: 20, Sayı: 3, 1994, ss. 173-184.

Blasé, J, "The phenomenology of principal mistreatment: Teachers' perspectives", *Journal of Educational Administration,* Cilt: 41, Sayı: 4, 2003, ss. 367-422.

Bloom, F. E., Lazerson, A. ve Hofstadter, L., *Brain, Mind, and Behavior*, W. H. Freeman, New York 1985.

Boyatzis, R.E., "Stimulating self-directed change: A required MBA course called Managerial Assessment and Development", *Journal of Management Education*, Cilt: 18, Sayı: 3, 1994, ss. 304-323.

Brockert, Siegfried ve Braun, Gabriele, *Duygusal Zeka Testleri*, (Çev. Nurettin Süleymangil), MNS Yayıncılık, İstanbul 2000.

Bosworth, K. ve Espelage, Dorothy L., "Factors associated with bullying behavior in middle school student", *The Journal of Early Adolescence*, Cilt: 19, Sayı: 3, 1999, ss. 341-362.

Brockert S. ve Braun, G., *Duygusal Zekanızı Değerlendirin*, (Çev. Nurettin Süleymangil), MNS Yayıncılık, İstanbul 2000.

Brooks, K. ve Nafukho, F. M., "Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity?", *Journal of European Industrial Training,* Cilt:30, Sayı: 2, 2006, ss. 117-128.

Brotheridge, Celeste M. ve Keup, Linda, "Barnyard Democracy In The Workplace", *Team Performance Management*, Cilt: 11, Sayı: 3, 2005, ss. 125-132.

Bryant, Melanie ve Cox, Julie Wolfram, "The Telling of Violance: Organizational Change and Atrocity Tales", *Journal of Organizational Change Management*, Cilt:16, Sayı: 5, 2003, ss. 567-583.

Büyüköztürk, Ş., *Sosyal Bilimler İçin Analiz El Kitabı*, Pegem A. Yayıncılık, Ankara 2004.

Canada Safety Council, *Bullying in the Workplace*, 2002, Erişim tarihi: 6 Mayıs 2008, http://www.safety-council.org/info/OSH/bullies.html.

Carnero, M.A ve Blanca, M., "Economic and Health Consequences of the Initial Stage of Mobbing: the Spanish Case" [Bildiri], *Sağlık Ekonomisi 1. SAE Kongresi,* (15-17 Aralık 2005), İspanya.

Carney, M.P., *The Human Side of Organizational Change: Evolution, Adaptation and Emotional Intelligence, A Formula for Success*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Widener Üniversitesi, A.B.D. 1999.

Cassitto, Maria Grazia., Fattorini, Emanuela., Gilioli, Renato ve Rengo, Chiara, *Raising Awareness of Psychological Harrasment at Work* (Protecting Workers' Health Series: No: 4*)*, Dünya Sağlık Örgütü (WHO), 2003, ss. 1-38.

Charles, David, "Emotion, Cognition and Action", *Royal Institute of Philosophy Supplement,* Cilt: 55, 2004, ss. 105-136.

Chen, C. C. ve Eastman, W., "Toward a corporate civic culture of multicultural organizations", *Journal of Applied Behavioral Science,* Cilt: 33, 1997, ss. 435-454.

Cherniss, C., "Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters" [Bildiri], *Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji Topluluğunun Yıllık Olağan Toplantısı*, (15 Nisan 2000), New Orleans.

---------- ve Goleman, D., *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations,* Jossey-Bass, San Francisco 2001.

----------,"Emotional intelligence and the good community", *American Journal of Community Psychology,* Cilt: 30, Sayı: 1, 2002, ss. 1-11.

Ciarrochi, J., Forgas, J. ve Mayer, J., *Emotional Intelligence In Everyday Life: A Scientific Inquiry,* Psychology Press, New York 2001.

----------, Chan, A. Y. ve Caputi, P., "A critical evaluation of the emotional intelligence construct", *Personality and Individual Differences*, Cilt: 28, Sayı: 3, 2000, ss. 539-561.

----------, Caputi, P. ve Mayer, J.D., "The distinctiveness and utility of a measure of trait emotional awareness", *Personality and Individual Differences*, Cilt: 34, 2003, ss. 1477-1490.

Clark, S.C., Callister, R.R. ve Wallace, R., "Undergraduate management skills courses and students' emotional intelligence", *Journal of Management Education,* 2003, Cilt: 27, ss. 3-23.

Clark, Jane, *Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika***,** (Çev. Zülfü Dicleli), Mess Yayınları, İstanbul 2002.

Coleman, W. J., "Toward an integrated theory of white collar crime", *American Journal of Sociology*, Cilt: 93, Sayı: 2, 1987, ss. 406-439.

Coombs, W. T. ve Holladay, S. J., "Understanding the aggressive workplace: Development of the workplace aggression tolerance questionnaire", *Communication Studies,* Cilt: 55, 2004, ss. 481-497.

Conte, J. M., "A review and critique of emotional intelligence measures", *Journal of Organizational Behavior,* Cilt: 26, 2005, ss. 433-440.

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. ve Langhout, R. D., "Incivility in the workplace: Incidence and impact", *Journal of Occupational Health Psychology,* Cilt: 6, 2001, ss. 64-80.

Coyne, Lain, Seigne, Elizabeth ve Randall, Peter, "Predicting Workplace Victim Status From Personality", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Cilt: 9, Sayı: 3, 2000, ss. 335-350.

Crowe-Fraley, Barbara G., *Emotional Intelligence and Student Retention*, (Yayımlanmamış Doktara Tezi), Azusa Pacific Üniversitesi Psikoloji Enstitüsü, A.B.D. 1999.

Cooper, R. ve Sawaf, A., *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership Organizations*, Grosset/Putnam, New York 1997.

---------- ve Sawaf, A., *Liderlikte Duygusal Zeka***,** Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003.

Couling, Victoria, "Dealing With Bullying & Harassment At Workplace" [Bildiri], *Royal College of Nursing Working Well Initiative Seminars*, (Haziran 2005), Londra.

Crawford, N., "Conundrums and Confusion in Organisations: The Etymology of the Word Bully", *International Journal of Manpower*, Cilt: 20, Sayı: 1, 1999, ss. 86-93.

Creative Research Systems (http://www.surveysystem.com/sscalc.htm).

Crooks, Robert ve Stein, Jean, *Psychology, Science, Behavior, and Life*, Holt, Rinehart and Winston Inc., New York 1988.

Cusack, S., "Workplace bullying: Icebergs in sight, soundings needed", *Lancet,* Cilt: 356, Sayı: 9248, (23 Aralık 2000), ss. 2118.

Cüceloğlu, Doğan, *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1993.

Çakar, U. ve Arbak, Y., "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 3, 2004, ss. 23-48.

Çobanoğlu**,** Şaban, *Mobbing/İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri,* Timaş Yayınları, İstanbul 2005.

Damasio, A. R., *Descartes'ın Yanılgısı (Duygu-Akıl ve İnsan Beyni)*, (Çev. Bahar Atlamaz), Varlık Yayınları, İstanbul 1999.

----------, Tranel, D. ve Damasio, H.C., "Individuals with sociopathic behavior caused by frontal damage fail to respond autonomically to social stimuli", *Behavioural Brain Research*, Cilt: 41, Sayı: 2, 1990, ss. 81-94.

Daniel, T. A., "Developing a "culture of compliance" to prevent sexual harassment", *Employment Relations Today,* Cilt: 30, Sayı: 3, 2003, ss. 33-42.

Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G.P., *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace,* Civil Society Publishing, Ames-Iowa 2002.

Davidson, R., Jackson, D.C. ve Kalin, N.H., "Emotion, plasticity, context and regulation: Perspectives from affective neuroscience", *Psychological Bulletin*, Cilt: 126, 2000, ss. 890-909.

Davidson, W. ve Dougherty, J., *Most Likely to Succeed at Work*, St. Martin's Press, New York 2003.

Davies, M., Stankov, L. ve Roberts, R., "Emotional intelligence: In search of an elusive construct", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt: 75, Sayı: 4, 1998, ss. 989-1015.

Davis**,** Stephen F. ve Palladino, J.J., *Psychology*, Prentice Hall, New Jersey 1997.

Dawda, D. ve Hart, S.D., "Assessing emotional intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students", *Personality and Individual Differences*, Cilt: 28, 2000, ss. 797-812.

Dearborn, K., "Studies in emotional intelligence redefine our approach to leadership development", *Public Personnel Management,* Cilt: 31, Sayı: 4, 2002, ss. 523-530.

DeCarlo, D., "Leading a cross-functional team", *Hydrocarbon Processing*, Cilt: 78, Sayı: 12, 1999, ss. 89-92.

Deflem, M., "Corruption, law, and justice: A conceptual clarification", *Journal of Criminal Justice*, Cilt: 23, Sayı: 3, 1995, ss. 243-258.

Depape, Anne-Marie, Hakim-Larson, Julie., Voelker, Sylvia, R., Page, Stewart., Jackson, Dennis L., "Self-talk and emotional intelligence in university students", *Canadian Journal of Behavioural Science,* Cilt: 38, 2006, ss. 250-260.

Diaz, A.L. ve McMillin, J.D., "A definition and descripton of nurse abuse", *Western Journal of Nursing Research*, Cilt: 13, Sayı:1, 1991, ss. 97-109.

Dick, R. V. ve Wagner, U., "Stres and strain in teaching: A structural equation approach", *British Journal of Educational Psychology,* Cilt: 71 , 2001, ss. 243-259.

Djurkovic, N., McCormack, D. ve Casimir, G., "The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: A test of the psychosomatic and disability hypothesis", *International Journal of Organization Theory and Behavior,* Cilt: 7, Sayı: 4, 2004, ss. 469-497.

----------, "Neuroticism and the psychosomatic model of workplace bullying", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 21, Sayı: 1, 2006, ss. 73-88.

Douglas, C., Frink, D. D. ve Ferris, G. R., "Emotional intelligence as a moderator of the relationship between conscientiousness and performance" *Journal of Leadership and Organizational Studies,* Cilt: 10, Sayı: 3, 2004, ss. 2-14.

Dowden C. ve Tellier, C., "Predicting work-related stress in correctional officers: A meta-analysis", *Journal of Criminal Justice*, Cilt: 32, Sayı: 1, 2004, ss. 31-47.

Dökmen, Üstün, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000.

Duffy, M. K., Ganster, D. ve Pagon, M., "Social undermining and social support in the workplace", *Academy of Management Journal*, Cilt: 45, Sayı: 2, 2002, ss. 331-351.

Dulewicz, V. ve Higgs, M., "Can emotional intelligence be measured and developed?", *Leadership and Organisation Development Journal,* Cilt: 20, Sayı: 5, 1999, ss. 242-252.

----------, "Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study", *Journal of Managerial Psychology,* Cilt: 15, Sayı: 4, 2000, ss. 341-372.

----------, "Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations", *International Journal of Organizational Analysis,* Cilt: 11, Sayı: 3, 2003, ss. 193-210.

Dulewicz, C.,Young, M. ve Dulewicz, V., "The relevance of emotional intelligence for leadership performance", *Journal of General Management*, Cilt: 30, Sayı: 3, 2005, ss.71-86.

Eden, D., "Who controls the teachers? Overt and covert control in schools", *Educational Management and Administration*, Cilt: 29, Sayı: 1, 2001, ss. 97-111.

Einarsen, S., "Haressment and bullying at work: A review of the scandinavian approach", *Aggression and Violent Behavior*, Cilt: 5, Sayı: 4, 2000, ss. 379-401.

----------, Raknes, B. ve Matthiesen, S., "Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study", *European Work and Organizational Psychology*, Cilt: 4, Sayı: 4, 1994, ss. 381-401.

---------- ve Skogstad, T., "Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations", *Europan Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 5, 1996, ss. 185-202.

---------- ve Raknes, B., "Harassment at work and the victimization of men", *Violence and Victims*, Cilt: 12, Sayı: 3, (Sonbahar 1997), ss. 247-263.

----------, Matthiesen, S. ve Skogstad, A., "Bullying, burnout and well-being among assistant nurses", *Journal of Occupational Health and Safety: Australia and New Zealand,* Cilt: 14, Sayı: 6, 1998, ss. 563-568.

----------, Hoel, H., Zapf, D. Ve Cooper, C., *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, Taylor & Francis, London 2003.

Eisenberg, N., "Emotion, regulation, and moral development", *Annual Review of Psychology*, Cilt: 51, 2000, ss. 665-697.

Ekman, P., Levenson, R.W. ve Friesen,W.V., "Autonomic nervous system activity distinguishes among emotions", *Science*, Cilt: 221, 1983, ss. 1208-1210.

----------, "Facial expressions of emotion: New findings, new questions", *Psychological Science*, Cilt: 3, 1992, ss. 34-38.

----------, "Should we call it expression or communication?", *Innovations in Social Science Research*, Cilt: 10, Sayı: 4, 1997, ss. 333-344.

Elliott, R., Frith, C.D. ve Dolan, R.J., "Differential neural response to positive and negative feedback in planning and guessing tasks", *Neuropsychologia*, Cilt: 35, Sayı: 10, 1997, ss. 1395-1404.

Ertekin, Yücel ve Yurtsever, Gülçimen, *Örgütsel Politika ve Taktikler*, TODAİE Yayınları, Ankara 2003.

Espelage, D. ve Swearer, S., *Bullying in American Schools: A Social-ecological Perspective on Prevention and Intervention*, Erlbaum, Mahwah-NJ 2003.

European Agency for Safety and Health at Work, *Bullying at Work: Fact Sheet 23*, 2002, Erişim tarihi: 08 Kasım 2009, http://www.highland.gov.uk/persintra/health&safety/facts23_en.pdf,

European Community European Social Fund, *Bullying: A Reader For The Diploma For Connexions Personal Advisers,* 2001, Erişim tarihi: 12.03.2008, www.connexions.gov.uk., ss.1-77.

Fambrough, M. J. ve Hart, R. Kaye, **"**Emotions in Leadership Development: A Critique of Emotional Intelligence", *Advances in Developing Human Resources*, Cilt: 10, Sayı: 5, (1 Ekim 2008), ss. 740-758.

Feshbach, N.D ve Roe, K., "Empathy in Six and Seven Years Olds", *Child Development*, Cilt: 39, 1968, ss. 133-145.

Ferris, N. ve Connell, J., "Emotional intelligence in leaders: An antidote for cynicism towards change?", *Strategic Change,* Cilt: 13, Sayı: 2, 2004, ss. 61-71.

Field, T., *Bully in sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying*, Wessex Press, Oxfordshire-Great Britain 1996.

Fineman, S., *Understanding Emotion at Work*, Sage, Thousand Oaks-CA 2003.

Fischer, K. W., Shaver P. R. ve Carnochan, P., "How emotions develop and how they organize development", *Cognition and Emotion*, Cilt: 4, 1990, ss. 81-127.

Fitzgerald, L. F., Drasgow, F. ve Magley, V. J., "Sexual harassment in the armed forces: A test of an integrated model", *Military Psychology,* Cilt: 11, Sayı: 3, 1999, ss. 329-343.

Flannery, R.B., "Violence In The Workplace, 1970–1995: A Review of Literature", *Aggression and Violent Behaviour*, Cilt: 1, Sayı: 1, 1996, ss. 57-68.

Foster, B., Mackie, B. ve Barnett, N., "Bullying in the health sector: A study of bullying of nursing students", *New Zealand Journal of Employment Relations,* Cilt: 29, Sayı: 2, (Haziran 2004), ss. 67-83.

Funder, D.C. ve Dobroth, K.M., "Differences between traits: Properties associated with inter-judge agreement", *Journal of Personality and Social Psychology,* Cilt: 52, Sayı: 2, 1987, ss. 409-418.

Galloway, D., "Bullying: The importance of a whole school approach", *Therapeutic Care and Education*, Cilt: 3, 1994, ss. 19-26.

Gardner, H., *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York 1983.

George, J., "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence", *Human Relations*, Cilt: 53, Sayı: 8, 2000, ss.1027-1055.

Gibbs, N., "The EQ factor", *Time*, Cilt: 146, Sayı: 14, (Ekim 1995), ss. 60-68.

Giga, S., Cooper, C. ve Faragher, B., "The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work", *International Journal of Stress Management,* Cilt: 10, Sayı: 4, (Kasım 2003), ss. 280-296.

Glover, D., Cartwright, N., Gough, G. ve Johnson, M., "The introduction of anti-bullying policies: Do policies help in the management of change?", *School Leadership & Management,* Cilt: 18, Sayı: 1, 1998, ss. 89-105.

Gray, Harry, "Work and depression in economic organizations: the need for action", *Development and Learning in Organizations,* Cilt: 22, Sayı: 3, 2008, ss. 9-11.

Graydon, J., Kasta, W. ve Khan, P., "Verbal and physical abuse of nurses", *Canadian Journal of Nursing Administration*, Cilt: 7, (Kasım-Aralık 1994), ss.70-89.

Glendinning, P. M., "Workplace bullying: Curing the cancer of the American workplace", *Public Personnel Management,* Cilt: 30, Sayı:3, (22 Eylül 2001), ss. 269-286.

Goleman, Daniel, *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, (Çev. Banu Seçkin Yüksel), (6. Baskı), Varlık Yayınları, İstanbul 1998.

----------. "What makes a leader?" *Harvard Business Review,* Cilt: 76, Sayı: 6, 1998, ss. 93-102.

----------, *Working with emotional intelligence,* Bantam Books, New York 1998.

----------, "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, Cilt: 78, Sayı: 2, (Mart-Nisan 2000), ss. 78-90.

----------, *Duygusal Zeka,* Varlık Yayınları, İstanbul 2001.

----------,"Emotional intelligence: issues in paradigm building", C. Cherniss ve D. Goleman, (Eds), *The Emotional Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, (ss.13-26), Jossey-Bass, San Francisco, CA 2001.

----------, *Emotional intelligence* (10. yıldönümü b.), Bantam Books, New York 2005.

Gandolfo, R., "Mmpi-2 profiles of workers compensation claimants who present with complaints of harassment", *Journal of Clinical Psychology*, Cilt: 51, Sayı: 5, 1995, ss. 711-715.

Golsch, K., "Employment flexibility in Spain and its impact on transitions to adulthood", *Work, Employment and Society*, Cilt: 17, Sayı: 4, 2003, ss. 691-718.

Göka, Erol, "Psikiyatrinin "Duyguya" Bakışındaki Kavramsal Sorunlar", *Duygudurum Dizisi,* Cilt: 1,2000, ss.12-17.

Grandey, A., "Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2000, ss. 95-110.

Grewal, D.D. ve Salovey, P., "Feeling smart: The science of emotional intelligence", *American Scientist,* Cilt: 93, 2005, ss. 330-339.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. A., "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal of Management*, Cilt: 26, Sayı: 3, 2000, ss.463-488.

Groeblinghoff, Dieter ve Becker, Michael, "A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims," *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 5, No: 2, 1996, ss. 277-294.

Grubb, P. L., Roberts, R. K., Grosch, J. W. ve Brightwell, W. S., "Workplace bullying: Current status and future directions [abstract]" [Bildiri], *National Injury Prevention and Control Conference,* 2005, Centers for Disease Control and Prevention, Atlanta, GA.

Guerrero, M., "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,* Cilt: 27, Sayı: 2, 2004, ss. 477-500.

Halbur, K., "Bullying in the Academic Workplace", *Academic Leader,* Cilt: 21, Sayı: 11, (Kasım 2005), ss. 3-7.

Hanish, L.D. ve Guerra, N.G., "Children Who Get Victimized at School: What Is Known? What Can be Done?", *Professional School Counseling*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2000, ss. 113-119.

Hansen, A.M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A.H. ve Orbaek, P., "Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response", *Journal of Psychosomatic Research*, Cilt: 60, Sayı: 1, 2006, ss. 63-72.

Hantler, A., "Children's view of bullying", *Health Education*, Cilt: 94, Sayı: 5, 1994, ss. 8-14.

Harding, Leonora ve Beech, John R., *Assessment in Neuropsychology*, Routledge, New York 1996.

Harrod, Nicholas R. ve Scheer, Scott D., "An exploration of adolescent emotional intelligence in relation to demographic characteristics", *Adolescence,* Cilt: 40, Sayı: 159, 2005, ss. 503-512.

Hatfield, E., Cacioppo, J. ve Rapson, R. L., "Primitive emotional contagion", *Review of Personality and Social Psychology*, Cilt: 14, 1992, ss. 151-177.

Hazler, R.J., Hoover, J.H. ve Oliver, R., "What kids say about bullying", *The Executive Educator*, Cilt: 14, Sayı: 11, (Kasım 1992) ss. 20-22.

Hedlund, J. ve Sternberg, R. J., "Too many intelligences?" R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence,* (ss.136-167), Jossey Bass, New York 2000.

Hein, S., "The Dark Side of Emotional Intelligence", 2003, Erişim tarihi: (14 Ekim 2009), http://eqi.org/dark1.htm.

Henke, J.W., Krachenberg, A.R. ve Lyons, T.F., "Cross-functional teams: good concept, poor implementation", *Journal of Product Innovation Management*, Cilt: 10, Sayı: 3, (1993), ss. 216-229.

Higgs, M. ve Aitken, P.,"Research note: An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential", *Journal of Managerial Psychology,* Cilt:18, Sayı: 8, 2003, ss. 814-823.

Hietolahti-Ansten, M. ve Kalliopuska, M., "Self- Esteem and Empathy among Children Activitely Involved in Music", *Perceptual and Motor Skills*, Cilt: 71, 1990, ss. 1364-1366.

Hochschild, A. R., "Emotion work, feeling rules, and social structure", *American Journal of Sociology*, Cilt: 85, 1979, ss. 551-575.

Hoffman, M.L. ve Levine, L.E., "Early Sex Differences in Empathy", *Developmental Psychology*, Cilt: 12, Sayı: 6, 1976, ss. 557-558.

Hogh, A. ve Dofradottir, A., "Coping with bullying in the workplace", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt:10, Sayı: 4, 2001, ss. 485-496.

----------., Henriksson, Marie Engstrom ve Burr, Hermann, "A 5-Year Follow-up Study of Aggression at Work and Psychological Health ", *International Journal of Behavioral Medicine*, Cilt: 12, Sayı: 4, 2005, ss. 256-265.

Horstein, H. A., "Workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing", *Ivey Business Journal,* Cilt: 68, Sayı: 2, (Kasım/Aralık 2003), ss. 1-7.

Hubert, Adrienne B. ve Veldhoven, Marc Van, "Risk Sectors for Undesirable Behavior and Mobbing", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 10, Sayı: 4, 2001, ss. 415-424.

Hughes, A., "Being Bullied: What An Insight", *British Journal of Perioperative Nursing,* Cilt: 13, Sayı: 4, (1 Nisan 2003), ss. 166-168.

Humphreys, J. H., Weyant, L. E. ve Sprague, R. D., "Organizational commitment: The roles of emotional and practical intellect within the leader/follower dyad", *Journal of Business and Management,* Cilt: 9, Sayı: 2, 2003, ss. 189-209.

Hutchinson, Marie., Vickers, Margaret H., Wilkes, Lesley ve Jackson, Debra, "The Worse You Behave, The More You Seem, to be Rewarded: Bullying in Nursing as Organizational Corruption", *Employee Responsibilities and Rights Journal,* Cilt: 21, Sayı: 3, 2009, ss. 213-229.

I. Brown, "Bullies rattled", *Community Practitioner*, Cilt: 77, Sayı: 7, 2004, ss. 274.

Infante, D., Rancer, A. ve Womack, D., *Building Communication Theory*, Waveland Press, IL 2003.

Isen, A. M., Shalker,T. E., Clark, M. ve Karp, L., "Affect, accessibility of material in memory, and behavior: A cognitive loop?", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt: 36, 1978, ss. 1-12.

Izard, C. E., "Basic emotions, relations among emotions, and emotion-cognition relations", *Psychological Review*, Cilt: 99, Sayı: 3, 1992, ss. 561-565.

----------, "Four systems for emotion activation: cognitive and noncognitive processes", *Psychological Review*, 1993, Cilt: 100, Sayı:1, ss. 68-90.

Jaeger, A.J., *Emotional Intelligence, Learning Style, and Academic Performance of Graduate Students in Professional Schools of Public Administration*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), New York Üniversitesi, A.B.D. 2001.

Javidan, M., Dorfman, P.W., de Luque M.S. ve House, R.J., "In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE", *Academy of Management Perspectives*, Cilt: 20, Sayı: 1, 2006, ss. 67-90.

Jeffrey, L., Miller, D. ve Linn, M., "Middle school bullying as a context for the development of passive observers to the victimization of others", *Journal of Emotional Abuse*, Cilt: 2, Sayı: 2, 2001, ss. 143-156.

Jensen-Welch, J., "Suing the bastard boss: Personal liability of supervisors for workplace and sexual harassment", *Defense Counsel Journal,* Cilt: 69, Sayı: 4, (1 Ekim 2002), ss. 466-483.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M. ve Härtel, C. E. J., "Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity", *Academy of Management Review*, Cilt: 27, 2002, ss. 361-372.

Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E.J. ve Hooper, G.S., "Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus", *Human Resource Management Review*, Cilt: 12, Sayı: 2, 2002, ss. 195-214.

Joyce, A., "Big bad boss tales: Overbearing management styles are all the rage. Did we say rage?", *Washington Post*, (29 Mayıs 2005), ss. 1-24.

Kağıtçıbaşı, Ç., *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul 2004.

Kandel, Eric., Schwartz, James ve Jessel, Thomas, *Principles of Neural Science*, McGraw-Hill, U.SA 2002.

Kang, S., Day, J. ve Meara, N. M., "Social and emotional intelligence: Starting a conversation about their similarities and differences", R.Schulze ve R. D. Roberts (Eds.), *Emotional Intelligence: An International Handbook*, (ss. 90-105), Hogrefe & Huber Publications, Cambridge MA 2005.

Karasar, N., *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın, Ankara 2000.

Kaufman, David Myland, *Clinical Neurology for Psychiatrists*, W.B. Saunders, Philadelphia 1995.

Keashly, L., Trott, B. ve MacLean, L.M., "Abuse behavior in the work place: A preliminary investigation", *Violence and Victims*, Cilt: 9, 1994, ss. 341-357.

Keller, R.T., "Transformational leaders make a difference", *Journal of Research-Technology Management,* Cilt: 38, 1995, ss. 41-44.

Kırel, Çiğdem, "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt: 7, No: 2, 2007, ss. 317-334.

Kitt, J., "Workplace bullying: An overview", *The Mandate Trade Union News*, (12 Mayıs 2004), ss. 6-13.

Kivimaki, M., Elovainio, M. ve Vahtera, J., "Workplace bullying and sickness absence in hospital staff", *Occupational and Environmental Medicine,* Cilt: 57, Sayı: 10, 2000, ss. 656-660.

Kleinman, M. L., "Eight leadership lessons of a "well-tempered" executive", *Journal of the Jewish Communal Service,* Cilt: 80, Sayı: 1, 2004, ss.19-23.

Klicpera, C. ve Klicpera, B.G., "The Situation of Bullies and Victims of Aggressive Acts in School", *Praxis der Kinderpsycholoji und Kinderpsychiatrie,* Cilt: 45, 1996, ss. 2-9.

Konrad, Stefan ve Hendl, Claudia, *Duygularla Güçlenmek: Duygusal Zeka Sayesinde Başarılı Bir Hayat,* Hayat Yayınları, İstanbul 2001.

Köse, Sevinç ve Ünal, Aylin, *Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları*, Güven Kitapevi, İzmir 2003.

Laird, J.D., "Self-attribution of emotion: The effects of expressive behavior on the quality of emotional experience", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt: 29, Sayı: 4, 1974, ss. 475-486.

LaRoque, Sean Davis Obrzut ve John, E., **"**Pencil Pressure and Anxiety in Drawings: A Techno-Projective Approach", *Journal of Psychoeducational Assessment*, Cilt: 24, Sayı: 4, 2006, ss. 381-393.

Lam, L. T. ve Kirby, S. L., "Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional intelligence on individual performance", *Journal of Social Psychology,* Cilt: 142, Sayı: 1, 2002, ss. 133-143.

Landy, F. J., "Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence", *Journal of Organizational Behavior,* Cilt: 26, Sayı: 4, 2005, ss. 411-424.

Lazarus, Richard S., "Thoughts on the relations between emotion and cognition", *American Psychologist*, Cilt: 37, Sayı: 9, 1982, ss. 1019-1024.

----------, "Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion", *American Psychologis*t, Cilt: 46, Sayı: 8, 1991, ss. 819-834.

----------, *Emotion and Adaptation,* Oxford University Press, New York 1991.

----------. ve Cohen-Charash, Y., "Discrete emotions in organizational life", R. L. Payne ve C. L. Cooper (Eds), *Emotions at Work: Theory, Research, and Applications for Management,* (ss. 45-81), Wiley, Chichester, UK 2001.

Leck, J. D., "Violence in the Canadian workplace", *Journal of American Academy of Business*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2005, ss. 308-315.

LeDoux, J. E., "Emotion: Clues from the brain", *Annual Review of Psychology*, Cilt: 46, 1995, ss. 209-235.

----------, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life***,** Simon & Schuster*,* New York 1996.

----------, "Fear and the brain: Where have we been, and where are we going", *Biological Psychiatry*, Cilt: 44, 1998, ss. 1229-1238.

Lee, D., "Gendered workplace bullying in the restructured UK civil service", *Personnel Review,* Cilt: 31, Sayı: 2, 2002, ss. 205-227.

Lewis, J., Coursol, D. ve Wahl, K. H., "Addressing issues of workplace harassment: Counseling the targets", *Journal of Employment Counseling,* Cilt: 39, Sayı: 3, 2002, ss.109-116.

Lewis S. ve Orford, J., "Women's experiences of workplace bullying: Changes in social relationships", *Journal of Community & Applied Social Psychology,* Cilt: 15, 2005, ss. 29-47.

Leymann, H., "Mobbing and psychological terror at workplaces", *Violence and Victims*, Cilt: 5, Sayı: 2, 1990, ss. 119-126.

----------, *Mobbing*, Rowolt, Reinbeck 1993.

----------, "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 5, Sayı: 2, (Haziran 1996), ss. 165-184.

Liefooghe, A.P.D. ve Davey, Mackenzie-Davey, K., "Accounts of workplace bullying: The role of the organization", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt:10, Sayı: 4, 2001, ss. 375-392.

Lim, S. ve Cortina, L. M., "Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment", *Journal of Applied Psychology,* Cilt: 90, Sayı: 3, 2005, ss. 483-496.

Lloyd, S., *Jerks at Work: How to Deal With People Problems and Problem People,* Barnes & Noble, New York 2006.

Lopes, P.N., Salovey, P. ve Straus, R., "Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships", *Personality and Individual Differences,* Cilt: 35, 2003, ss. 641-658.

Loye, D., "The moral brain", *Brain and Mind,* Cilt: 3, Sayı:1, 2002, ss.133-150.

Lubit, R., "Using emotional intelligence to deal with difficult client personnel (and colleagues)", *Consulting to Management,* Cilt: 15, Sayı: 2, (Haziran 2004), ss. 8-13.

Luthans, F., "Positive organisational behaviour: developing and managing psychological strengths for performance improvement", *Academy of Management Executive,* Cilt:16, Sayı: 1, 2002, ss. 57-76.

Luzio–Lockett, A., "Enhancing Relationships within Organizations an Examination of a Proactive Approach to Bullying at Work", *Journal of Workplace Learning,* Cilt: 7, Sayı: 1, 1995, ss. 12-22.

Macaleer, W.D. ve Shannon, J.B., "Emotional intelligence: how does it affect leadership?", *Employment Relations Today,* Cilt: 29, Sayı: 3, 2002, ss. 9-19.

Massingill, T., "Conference focuses on harm of workplace bullies", *Contra Costa Times*, (28 Ocak 2002), s. 1-20.

MacDonald, J., *Bully type 1: Constant Critic,* 2004, Erişim tarihi: 15 Ekim 2008, http://www.bankrate.com/brm/news /advice/bully-critic2.asp?rss=1.

Maekoya, C. ve Dussich, J.P.J., "Variables which may contribute to bullying behaviours", [Bildiri], *XI. International Symposium on Victomology*, 2003, Stellenbosch, Güney Afrika.

Maines, B. ve Robinson, G., "The No blame approach to bullying in schools" [Bildiri], *ISPA Kolokyumu*, 1992, A.B.D.

Martin, E., *Doctor Must Pay in Bullying Case*, The Indianapolis Star, (5 Mart 2005), Erişim tarihi:10 Aralık 2009, http://www.workdoctor.com/press/indy030505.html.

Matthews, G., Roberts, R.D. ve Zeidner, M., "Development of emotional intelligence: a skeptical but not dismissive perspective", *Human Development*, Cilt: 46, Sayı: 2-3, 2003, ss.109-114.

----------, Roberts, R. D. ve Zeidner, M., "7 myths about emotional intelligence", *Psychological Inquiry,* Cilt: 15, Sayı: 3, 2004, ss. 179-196.

----------., Zeidner, M. ve Roberts, R. D., *Emotional Intelligence: Science and Myth,* The MIT Press, Cambridge-Massachusetts 2004.

Matthiesen, Stig Berge, *Bullying at Work: Antecedents and Outcomes*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Bergen Faculty of Psychology, Norway 2006.

Mayer, J.D. ve Salovey, Peter, "The Intelligence of Emotional Intelligence, *Intelligence*, Cilt: 17, Sayı: 4, 1993, ss. 433-442.

----------.ve Salovey, Peter, "Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings", *Applied and Preventive Psychology*, Cilt: 4, Sayı: 3, 1995, ss. 197-208

----------. ve Geher, G., "Emotional intelligence and the identification of emotion", *Intelligence*, Cilt: 22, 1996, ss. 89-113.

----------. ve Salovey, P., "What is emotional intelligence?", P.Salovey ve D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educations*, (ss. 3-31), Basic Books, New York 1997.

----------., Salovey, P. ve Caruso, D., *Research Manual for the Multifactor Emotional Intelligence Scale*, Work-life Strategies, New Canaan-CT 1999.

----------., Caruso, D.R. ve Salovey, P., "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence", *Intelligence,* Cilt: 27, Sayı: 4, 2000, ss.267-298.

----------., Perkins, D. M., Caruso, D. R. ve Salovey, P., "Emotional intelligence and giftedness", *Roeper Review,* Cilt: 23, Sayı: 3, 2001, ss. 131-137.

Mayer, J.D., Salovey, P. ve Caruso, D., "Selecting a measure of emotional ıntelligence: The case for ability scales", R. Bar-On ve J.D.A Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*, (ss. 320-341),Wiley & Sons, San Francisco 2000.

----------, "Models of emotional intelligence", R.J. Sternberg (Ed.), *The Handbook of Intelligence,* (ss. 396-420), Cambridge University Press, New York 2000.

----------, "Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales", R. Bar-On and Parker, J. (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace,* (ss. 320-342), Jossey-Bass Inc., San Francisco, California 2000.

----------, "Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability", R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, (ss. 92-117), Jossey-Bass, New York 2000.

----------, *Test Manuel for MSCEIT v.2*, Multi-Health Systems, Canada 2000.

----------, "Models of emotional intelligence", R.J. Sternberg (Ed.), *The Handbook of Intelligence*, (ss. 396-420), Cambridge University Press, New York 2000.

Mayhew, C., McCarthy, P., Chappell, D., Quinlan, M., Barker, M. ve Sheehan, M., "Measuring the extent of impact from occupational violence and bullying on traumatized workers", *Employee Responsibilities and Rights Journal,* Cilt: 16, Sayı: 3, 2004, ss. 117-134.

McCrae, R.R. ve Costa, P.T., "Self-concept and the stability of personality: Cross-Sectional comparisons of self-reports and ratings", *Journal of Personality and Social Psychology,* Cilt: 43, 1982, ss. 1282-1292.

----------., Costa, P.T., Lima, M.P. de., Simoes, A., Ostendorf, F., Angleitner A., Marui, I., Bratko, D., Caprara, G.V., Barbaranelli, C., Chae, J.H. ve Piedmont, R.L., "Age differences in personality across the adult life span: Parallels in five cultures", *Developmental Psychology,* Cilt: 35,Sayı: 2, 1999, ss. 466-477.

McMahon, L., **"**Bullying and harrassment in the workplace", *International Journal of Comtemporary Hospitality Management*, Cilt: 12, Sayı: 6, 2000, ss. 384-387.

Mellor, Andrew, "Bullying in scottish secondary schools*", SCRE Spotlights From The Scottish Council for Research in Education*, Cilt: 23, 1997, ss.1-3.

Merlevede, P.E., Bridoux, D. ve Vandamme, R. *Seven Steps to Emotional Intelligence,* Crown House Publishing, Carmarthen, UK 1997.

Middleton-Moz, J. ve Zadawski, M., *Bullies: From the Playground to the Boardroom: Strategies For Survival*, Health Communications, Deerfield Beach, FL 2002.

Mikkelsen, E.G. ve Einarsen, S., "Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self-efficacy", *Scandinavian Journal of Psychology*, Cilt: 43, Sayı: 5, 2002, ss. 397-405.

Miller, N.B., Silverman, L.K. ve Falk, R.F., "Emotional development, intellectual ability and gender", *Journal for the Education of the Gifted***,** Cilt: 18, Sayı: 1, 1994, ss. 20-38.

Mishna, F., Scarcello, I., Pepler, D. ve Wiener, J., "Teachers' understanding of bullying", *Canadian Journal Of Education,* Cilt: 28, Sayı: 4, 2005, ss. 718-738.

Montgomery, K., Kane, K. ve Vance, C. M., "Accounting for differences in norms of respect: A study of assessments of incivility through the lenses of race and gender", *Group and Organization Management,* Cilt: 29, Sayı: 2, 2004, ss. 248-268.

Mooney, S. ve Smith, P. K., "Bullying And Child Who Stammers", *British Journal of Special Education*, Cilt: 22, Sayı: 1,1995, ss. 24-27.

Moore, K.S., Porter, C.B. ve Weissman, D.H., "Made you look! Irrelevant commands hijack the attentional network", *NeuroImage*, Cilt: 46, Sayı: 1, 2009, ss. 270-279.

Morris, J. A. ve Feldman, D. C., "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor", *Academy of Management Review*, Cilt: 21, 1996, ss. 986-1010.

Morris, Charles G., *Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş*, (Çev. H. Belgin Ayvaşık ve Melike Sayıl), Türk Psikologlar Derneği, Ankara 2002.

Mulligan, J. ve Foy, N., "Not in my company: Preventing sexual harassment", *Industrial Management*, Cilt: 45, Sayı: 5, (Eylül-Ekim 2003), ss. 28-30.

Mumcuoğlu, Ö., *Bar-On Duygusal Zeka Testi'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik Güvenilirlik Ve Geçerlik Çalışması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul 2002.

Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O. ve Fleishman, E.A., "Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems", *The Leadership Quarterly,* Cilt: 11, Sayı: 1, 2000, ss. 11-35.

Munthe, E. ve Roland, E., *Bullying: An international perspective,* David Fulton Publishers, Londra 1989.

Namie, G., "Workplace bullying: Escalated incivility", *Ivey Business Journal,* Cilt: 68, Sayı: 2, (Kasım/Aralık 2003), ss. 1-6.

----------, *2003 Report on Abusive Workplaces,* Workplace Bullying Institute, ss. 1-17.

---------- ve Namie, R., "Workplace bullying: The silent epidemic", *Employee Rights Quarterly,* Cilt: 1, Sayı: 2, 2000, ss. 1-12.

---------- ve Namie, R., *The Bully at Work: What You Can do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job*, Sourcebooks, Naperville-IL 2003.

Natinsky, P. ve Lynch, J., "Workplace bullying is legal: Does that mean you should be tolerant?", *Association of Professional Office Managers*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2005, ss. 1-37.

Needham, A., *Workplace Bullying: The Costly Business Secret*, Penguin Group, New York 2003.

Newstrom, J. W., *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, Mc Graw-Hill, New York 2007.

Niedl, Klaus, "Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 5, Sayı: 2, (Haziran 1995), ss. 239- 249.

Nikolaou, I. ve Tsaousis, I., "Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effect on occupational stress and organizational commitment", *International Journal of Organizational Analysis,* Cilt: 10, Sayı :4, 2002, ss. 327-342.

Oatley, K. ve Jenkins, M., "Human emotions: Function and dysfunction", *Annual Review of Psychology*, Cilt: 43, 1992, ss. 55-85.

Ogilvie, J.R. ve Carsky, M.L., "Building emotional intelligence in negotiations", *The International Journal of Conflict Management,* Cilt:13, Sayı: 4, 2002, ss. 381-400.

Olweus, Dan, *Aggression in the Schools: Bullies and Whipping Boys*, Hemisphere Press (Wiley), Washington D.C 1978.

----------, *Bullying at School: What we Know and What we Can do***,** Blackwell, Oxford 1995.

O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. ve Smith, M., "Victims of bullying at work in Ireland", *Journal of Occupational Health and Safety: Australia and New Zealand*, Cilt: 14, Sayı: 6, 1998, ss. 569-574.

Orioli, E. M., *EQ Map Overview*, Essi Systems Inc., San Francisco 1997.

Orme, G. ve Ashton, C., "Ethics-a foundational competency", *Industrial and Commercial Training,* Cilt: 35, Sayı: 4, 2003, ss. 184-190.

Ortony, Andrew., Clore, Gerald L.ve Collins, Allen, *The Cognitive Structure of Emotions*, Cambridge University Press, New York 1998.

Overall, S., "Union demands action to stop bullying at work", *Personnel Management*, Cilt: 21, (Eylül 1995), ss. 1-10.

Özdamar, K., *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi-1,* Kaan, Eskişehir 2004.

Özkalp, Enver ve Cengiz, Ayşe A., "İşyerinde Duygular ve Yönetimi" [Bildiri], *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (23-25 Mayıs 2003), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Palmer, B., Donaldson, C. ve Stough, C., "Emotional intelligence and life satisfaction", *Personality and Individual Differences,* Cilt: 33, Sayı: 7, 2002, ss. 1091-1100.

Parkinson, B., "Emotions are social", *British Journal of Psychology*, Cilt: 87, 1996, ss. 663-683.

Passons, William R., *Gestalt Approaches in Counseling*, Holt Rinehart and Winston, New York 1975.

Patchin, J.W. ve Hinduja, S., "Bullies move beyond the schoolyard: a preliminary look at cyberbullying", *Youth Violence Juvenile Justice*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2006, ss. 148-169.

Paulhus, D.L., Lysy, D.C. ve Yik, M.S.M. "Self-report measures of intelligence: Are they useful as proxy IQ tests?", *Journal of Personality*, Cilt: 66, 1998, ss. 525-554.

Pearson, C.M., Andersson, L. ve Wegner, J., "When workers flout convention: A preliminary study of workplace incivility", *Human Relations*, Cilt: 54, 2001, ss. 1387-1419.

---------- ve Porath, C. L., "On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for 'nice'? Think again", *Academy of Management Executive*, Cilt: 19, (Şubat 2005), ss. 7-18.

Peery, D.G., Kusel, S.J. ve Perry, L.C., "Victims of peer aggression", *Developmental Psychology,* Cilt: 24, 1988, ss. 807-814.

Peiró, J. M., "Assessment of psychosocial risks and prevention strategies: the AMIGO model as the basis of the Prevenlab-Psychosocial methodology", *Psychology in Spain*, Cilt: 4, Sayı: 1, 2000, ss. 139-166.

Persaud, R., "How to beat the office bully", *Associated News Media*, (17 Şubat 2008), ss. 1-18.

Peter, J. ve Valkenburg, P.M., "Adolescents' exposure to sexually explicit internet material and sexual preoccupancy: a three-wave panel study", *Media Psychol*, Cilt: 11, 2008, ss. 207-234.

Petrides, K.V. , Frederickson, N. ve Furnham, A., "The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behaviour at school", *Personality and Individual Differences*, Cilt: 36, Sayı: 2, 2004, ss. 277-293.

Philbrick, J. H., Sparks, M., Hass, M. ve Arsenault, S., "Workplace violence: The legal costs can kill you", *American Business Review,* Cilt: 21, Sayı: 1, (Ocak 2003), ss. 84-90.

Pierce, C.A., Block, R.A ve Aguinis, H., "Cautionary note on reporting eta-squared values from multifactor anova designs", *Educational and Psychological Measurement*, Cilt: 64, Sayı: 6, 2004, ss. 916-924.

Plutchik, R., "A general psychoevolutionary theory of emotion", R. Plutchik ve H. Kellerman (Eds.), *Emotion: Theory, Research, and Experience: Vol. 1. Theories of Emotion,* (ss. 3-33), Academic, New York 1980.

----------, *The Emotions: Fact, Theories, and a new Model,* University of America Press, Lanham, MD 1991.

Prentice, S., *From Playground to Boardroom—Bullies are Like a Cancer,* 2005, Erişim tarihi: 14 Nisan 2008, http://www.adultbully.com.

Rahim, M. Afzalur., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S. ve Chan, K. A., "A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries", *The International Journal of Organizational Analysis,* Cilt: 10, Sayı: 4, 2002, ss. 302-326.

---------- ve Minors, P., "Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving", *Managerial Auditing Journal,* Cilt: 18, Sayı: 2, 2003, ss. 150-155.

Rancer, A. ve Avtgis, T., *Argumentative and Aggressive Communication: Theory, Research, and Application,* Sage, CA 2006.

Randall, Peter, *Adult Bullying: Perpetrators and Victims,* Routledge, London 1997.

Rapisarda, B. A., "The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance", *The International Journal of Organizational Analysis*, Cilt: 10, Sayı: 4, 2002, ss. 363-379.

Rayner, C. ve Cooper, Cary, "Workplace bullying: myth or reality- can we afford to ignore it?", *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt: 18, Sayı: 4, 1997, ss. 211-214.

---------- ve Hoel, H., "A summary review of literature relating to workplace bullying", *Journal of Community & Applied Social Psychology,* Cilt: 7, 1997, ss. 181-191.

----------, "Workplace bullying: do something!", *The Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand,* Cilt: 14, Sayı: 6, 1998, ss. 581-585.

----------, Hoel, H. ve Cooper, C., *Workplace Bullying: What we Know, Who is to Blame, and What Can we do?* Taylor & Francis, London 2002.

Reddy, V., *Workplace Aggression: Organizational Prevention and Response*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Widener Universitesi, A.B.D. 2005.

Reeves, A., "Emotional intelligence: Recognizing and regulating emotions", *AAOHN Journal,* Cilt: 53, Sayı: 4, 2005, ss. 172-176.

Resch, Martin ve Schubinski, Marion, "Mobbing-Prevention and management in organizations," *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 5, Sayı: 2, (Haziran 1996), ss. 295- 307.

Rew, M. ve Ferns, T., "A balanced approach to dealing with violence and aggression at work", *British Journal of Nursing,* Cilt: 14, Sayı: 4, 2005, ss. 227-232.

Rigby, Ken ve Slee, P., "Dimensions of interpersonal relations among Australian school children and their implications for psychological well-being", *Journal of Social Psychology,* Cilt: 133, Sayı: 1, (Şubat 1993), ss. 33-42.

----------, *New Perspectives on Bullying*, Jessica Kingsley, London 2002.

----------, "Consequences of bullying in school", *The Canadian Journal of Psychiatry,* Cilt: 48, Sayı: 9, 2003, ss. 583-590.

Roche, E., Fox, J., Kaufer, S., Pearson, C., Porath, C. ve Schouten, R., "Do something, he's about to snap", *Harvard Business Review*, Cilt: 81, Sayı: 7, (Temmuz 2003), ss. 23-35.

Roland, E., "Aggression, depression, and bullying others", *Aggressive Behavior*, Cilt: 28, Sayı: 3, 2002, ss. 198-206.

Rorty, A. O., "Explaining emotions", *The Journal of Philosophy,* Cilt: 75, 1978, ss. 139-161.

Rospenda, K. M., Richman, J. A., Wislar, J. S. ve Flaherty, J. A., "Chronicity of sexual harassment and generalized work-place abuse: Effects on drinking outcomes", *Addiction*, Cilt: 95, Sayı: 12, 2000, ss. 1805-1820.

Rutherford, A. ve Rissel, C., "A survey of workplace bullying in a health sector organization", *Australian Health Review*, Cilt: 28, 2004, ss. 65-72.

Saklofske, D. H., Austin, E.J. ve Minski, P.S., "Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure", *Personality and Individual Differences,* Cilt: 34, 2003, ss. 702-721.

Sala, F., *Do Programs Designed to Increase Emotional Intelligence at Work?*, Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organisations, 2001, Erişim tarihi: 15 Ocak 2009, www.eiconsortium.org.

Salin, D. ,"Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 10, Sayı: 4, 2001, ss. 425-441.

----------, "Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment", *Human Relations,* Cilt: 56, Sayı:10, 2003, ss. 1213-1232.

----------, *Workplace Bullying Among Business Professionals: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finland 2003.

----------, "Bullying And Organisational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments" *International Journal of Management and Decision Making,* Cilt: 4, Sayı:1, 2003, ss. 35-46.

Salmon, G., James, A. ve Smith, D.M., "Bullying in schools: Self reported anxiety, depression and self esteem in secondary school children", *British Medical Journal*, Cilt: 317, Sayı: 7163, 1998, ss. 924-925.

Salovey, Peter ve Mayer, J.D., "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, Cilt: 9, Sayı: 3, 1990, ss. 185-211.

----------, Brackett, M. A. ve Mayer, J. D., *Emotional intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model,* Dude Press Port Chester- NY 2004.

Sartorius, Mariela, *Kadınlarda Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul 1999.

Schachter, S., "Mind your manners at the office, in school", *The Gazette* Montreal Que., (28 Nisan 2004), ss. 1-15.

Schultz, Vicki, "Reconceptualizing sexual harassment", *Yale Law Journal,* Cilt: 107, Sayı: 6, 1998, ss. 1683-1805.

Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J. ve Dornheim, L. "Development and validation of a measure of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, Cilt: 25, 1998, ss. 167-177.

Schwartz, D., Farver. J. M. ve Chang, L., "Correlates of victimization in chinese children's peer groups", *Developmental Psychology*, Cilt: 37, Sayı: 4, (Temmuz 2001), ss. 520-532.

Sensiper, Sylvia, *Emotional Intelligence: More important Than IQ?*, (2005), Erişim tarihi: 03.10.2009,http://community.healthgate.com/GetContent.asp?siteid=ucsd&docid=/healthy/mind/1999/emotintall/index.

Seward, K. ve Faby, S., "Tackling workplace bullies", *Occupational Health,* Cilt: 55, Sayı: 5, 2003, ss. 16-18.

Sharp, S. ve Smith, P.K., "Bullying in UK Schools: The DES Sheffield Bullying Project", *Early Childhood Development and Care,* Cilt: 7, 1989, ss. 47-55.

Sheehan, M., "Workplace bullying: responding with some emotional intelligence", *International Journal of Manpower,* Cilt: 20, Sayı: 1, 1999, ss. 57-69.

----------, McCarthy, P., Barker, M. ve Henderson, M., "A model for assessing the impacts and costs of workplace bullying" [Bildiri], *Örgütsel Sembolizm Konferansı*, (30 Haziran- 4 Temmuz 2001), Trinity College, Dublin.

Shipper, F., Kincaid J., Rotondo, D. M. ve Hoffman, R. C., "A cross-cultural exploratory study of the linkage between emotional intelligence and managerial effectiveness", *International Journal of Organizational Analysis,* Cilt: 11, Sayı: 3, 2003, ss. 171-191.

Simonton, Dean Keith, "Gender and genius in Japan: Feminine eminence in masculine culture", *Sex Roles*, Cilt: 27, Sayı: 3, (Ağustos 1992), ss. 101-119.

Sligo, F., "Information less revisited: how different levels of staff perceive their access to work related knowledge", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Cilt: 33, Sayı: 1, 1995, ss. 60-74.

Smith, Peter K., Mahdavi, Jess., Carvalho, Manuel., Fisher, Sonja., Russell, Shanette ve Goldsmiths, Neil Tippett, "Cyberbullying: its nature and impact in secondary school pupils", *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, Cilt: 49, Sayı: 4, (19 Mart 2008), ss. 376-385.

Snarey, J. R. ve Vaillant, G.E., "How lower and working class youth become middle-class adults: The association between ego defence mechanisms and upward social mobility", *Child Development*, Cilt: 56, Sayı: 4, 1985, ss. 899-910.

----------, "Managerial intelligence: Why IQ Isn't Enough", *Journal of Management*, Cilt: 23, No: 3, 1997, ss. 475-493.

----------, "The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success", *American Psychologist,* Cilt: 52, Sayı:10, 1997, ss. 1030-1037.

----------, "Successful Intelligence: Finding A Balance", *Trends in Cognitive Sciences*, Cilt: 3, Sayı:11, (1 Kasım 1999), ss. 436-442.

----------, "The Theory of Successful intelligence", *Interamerican Journal of Psychology*, Cilt: 39, Sayı: 2, 2005, ss. 189-202.

Steven, J. S. ve Book, H. E., *EQ- Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, (Çev. Müjde Işık), (1. Basım), Özgür Yayınları, İstanbul 2003.

Stier, W. F., "An overview of sexual harassment", *Strategies,* Cilt: 18, Sayı: 4, 2005, ss. 13-15.

Svyantek, D. J. ve Rahim, M. A., "Links between emotional intelligence and behavior in organizations: Findings from empirical studies", *International Journal of Organizational Analysis*, Cilt: 10, Sayı: 4, 2002, ss. 299-301.

Sweet, M., "Beating bullying", *Australian Nursing Journal,* Cilt:12, Sayı: 9, (1 Nisan 2005), ss. 16-19.

The Hay Group, *Competencies of Emotional Intelligence*, 2002, Erişim tarihi: 26 Eylül 2009, http://www.hayresourcesdirect. Haygroup.com.

Thomas, Mary, "Bullying among support staff in a higher education institution," *Health Education,* Cilt: 105, Sayı: 4, 2005, ss. 273-288.

Tınaz, Pınar, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing),* (1.baskı), Beta Yayınları, İstanbul 2006.

----------, "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 10, 2006, ss. 11-22.

Tomer, John F., "Personal capital and emotional intelligence: An increasingly important intangible source of economic growth", *Eastern Economic Journal*, Cilt: 29, Sayı: 3, 2003, ss. 453-470.

Torun, Alev, "İş Yerinde Zorbalık", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 22, 2004, ss. 183-190.

Totterdell, P., "Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sports teams", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 85, Sayı: 6, 2000, ss. 848-859.

Troisi, A., Chime, R.D., Russo, F., Russo, M. A., Mosco, C. ve Pasini, A., "Nonverbal behavior and alexithymic traits in normal subjects: Individual differences in encoding emotions", *The Journal of Nervous and Mental Disease,* Cilt: 184, Sayı: 9, 1996, ss. 561-566.

Tutar, Hasan, *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, (1.baskı.), Platin Yayınları, İstanbul 2004.

Uppal, S., "Disability, workplace characteristics and job satisfaction", *International Journal of Manpower*, Cilt: 26, Sayı: 4, 2005, ss. 336-349.

Vaknin, Sam, *Malignant Self Love: Narcisism*, Narcissus, Prague 2005.

Vance, C.M., Ensher, Ellen A., Hendricks, Frederica M. ve Claudia, Harris, "Gender-based vicarious sensitivity to disempowering behavior in organizations: Exploring an expanded concept of hostile work environment", *Employee Responsibility and Rights Journal,* Cilt: 16, Sayı: 3, (Eylül 2004), ss. 135-147.

Vandekerckhove, W. ve Commers, M.S., "Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times", *Journal of Business Ethics,* Cilt: 45, 2003, ss. 41-50.

Valle, M., "A preliminary model of abusive behavior in organizations", *Southern Business Review,* Cilt: 30, Sayı: 2, 2005, ss. 27-35.

Vartia-Väänänen, M., "The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 5, Sayı: 2, 1996, ss. 203-204.

----------, *Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-being and Health*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Helsinki Üniversitesi, Finlandiya 2003.

Vega, G. ve Comer, D. R., "Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace", *Journal of Business Ethics,* Cilt: 58, Sayı: 1, 2005, ss. 101-109.

Vickers, M. H., "Bullying as unacknowledged organizational evil: A researcher's story", *Employee Responsibilities and Rights Journal,* Cilt: 13, Sayı: 4, 2001, ss. 205-217.

Wakeman, C., "Emotional intelligence: Testing, measurement and analysis", *Research in Education,* Cilt: 75, 2006, ss.71-94.

Walton, G., "The notion of bullying through the lens of foucault and critical theory", *Journal of Educational Thought,* Cilt: 39, (Spring 2005), ss. 55-73.

Wechsler, D., "Non-Intellective factors in general ıntelligence", *Psychological Bulletin*, Cilt: 37, 1940, ss. 444-445.

Weisinger, Hendrie, *İş Yaşamında Duygusal Zeka*, (Çev. Nurettin Süleymanlıgil), MNS Yayıncılık, İstanbul 1998.

Welch, J., "The best teams are emotionally literate", *Industrial and Commercial Training,* Cilt: 35, Sayı: 4, 2003, ss. 168-170.

Wells, M. ve Mitchell, K.J., "How do high-risk youth use the internet? Characteristics and implications for prevention", *Child Maltreat*, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008, ss. 227-234.

Westhues, K., "At the mercy of the mob", *Canada's Occupational Health & Safety Magazine,* Cilt: 18, Sayı: 8, (Aralık 2002), ss. 30-36.

----------, "Ten Choices in the Study of Workplace Mobbing or Bullying" [Bildiri], *İşyeri Zorbalığı Üzerine Düzenlenen 5. Uluslararası Konferans*, (15-17 Haziran 2006), Trinity College, Dublin .

Welcher, D., *The Range of Human Capacities*, Hafner, New York 1952.

Wieand, Paul, "Drucker's challenge: Communication and the emotional glass ceiling", *Ivey Business Journal,* (Mayıs/Haziran 2002), ss. 33-37.

Wiersbe, Warren W., *Be Right: How to be Right with God, Yourself, and Others,* David C. Cook, U.S.A 2008.

Witteenberg, Mitchell T., "Loneliness, social skills and social perception", *Personality and Social Psychology Bulletin,* Cilt: 12, Sayı: 12, 1986, ss. 121-130.

Woitaszewski, Scott Alan, *Contribution of Emotional Intelligence to Social and Academic Success of Gifted Adolescents*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ball State Üniversitesi, Indiana 2000.

Wolff, S.B., *Emotional Intelligence Inventory (ECI) Technical Manual*, Hay Acquisition Company, London 2005.

----------, *Emotional and Social Competency Inventory: Technical Manual Up-Dated ESCI Research Titles and Abstracts,* The Hay Group, Boston- MA 2008.

Wornhamm, David, "Descriptive investigation of morality and victimization at work", *Journal of Business Ethics*, Cilt: 45, Sayı: 1, 2003, ss. 29-40.

Wortman, C.B. ve Silver, R.C., "The Myths of coping with loss", *Journal of Consulting and Clinical Psychology,* Cilt: 57, Sayı: 3, 1989, ss. 349-357.

Wright, N., "Leadership, "Bastard Leadership", and managerialism", *Educational Management and Administration,* Cilt: 29, Sayı: 3, 2001, ss. 275-290.

Yamada, D.C., "The phenomenon of "workplace bullying" and the need for status blind hostile work environment protection", *Georgetown Law Journal,* Cilt: 88, 2000, ss. 475-537.

----------, "A policy analysis perspective on the role of the law in responding to workplace bullying" [Bildiri], *Psikolojik Taciz Üzerine Uluslararası Konferans*, (23-24 Eylül 2002), Dublin.

Yandrick, R., "Lurking in the shadows: Workplace bullying can cause high turnover, low productivity and decreased morale"*, HR Magazine,* (Ekim 1999), ss. 60-68.

Yavuz, Hüseyin, *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2007.

Yılmaz, M., *Duygusal Zeka Düşünme Becerileri Eğitiminin Annelerin Duygusal Zeka Düzeyine Etkisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Samsun 2002.

Young, J.E., "Loneliness, depression, and cognitive therapy: Theory and application", Peplau, L.A ve Perlman, D (Eds), *A Sourcebook of Current Theory, Research, and Therapy,* (ss. 379-405), John Wiley & Sons, New York 1982.

Yücetürk, Elif ve Öke, M. Kemal, "Mobbing and bullying: Legal aspects related to workplace bullying in Turkey", *South-East Europe Review for Labour and Social Affairs*, Sayı: 2, 2005, ss. 61-70.

Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M., "On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment, and health outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Cilt: 5,Sayı: 2, 1996, ss. 215-237.

----------, "Organisational, work group related and personal causes of mobbing /bullying at work", *International Journal of Manpower*, Cilt: 20, Sayı: 1, 1999, ss.70-85.

---------- ve Gross, C., "Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extention", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 10, Sayı: 4, 2001, ss. 497-522

Zajonc, R. B., "Emotion and facial efference: A theory reclaimed", *Science*, Cilt: 228, 1985, ss. 15-21.

Zeidner, M., Matthews, G. ve Roberts, R., "Emotional intelligence in the workplace: A critical review", *Applied Psychology: An International Review,* Cilt: 53, 2004, ss. 371-399.

----------, Shani-Zivotich, I., Matthews, G. ve Roberts, R. "Assessing emotional intelligence in gifted and non-gifted high school students: Outcomes depend on the measure", *Intelligence*, Cilt: 33**,** 2005, ss. 369-391.

Zurcher, L. A., "The staging of emotion: Adramaturgical analysis", *Symbolic Interaction*, Cilt: 5, Sayı: 1, 1982, ss. 1-22.

Ek 1: İşyerinde Psikolojik Taciz ve Tolerans Anketi

Bu anket formu çalışma hayatında psikolojik taciz davranışı hakkında bilgi toplamak amacıyla düzenlenmiştir. Bu çalışma akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel yöntemler ile değerlendirilecektir.

Anket verileri gizlilik prensibi gereği kimliğiniz ile ilgili bilgi belirtmeniz gerekmemektedir. Vereceğiniz yanıtların samimiyeti çalışmanın geçerliliği açısından önem arz etmektedir.

Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Ali Çağlar GÜLLÜCE
Doktora Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

1- **Cinsiyetiniz:**
(a) Erkek (b) Kadın

2- **Yaşınız:**
(a) 30'un altı (b) 30 – 40 arası (c) 41 – 50 arası (d) 51 ve üzeri

3- **Medeni Durumunuz**
(a) Evli (b) Bekar (Hiç Evlenmemiş) (c) Boşanmış/Ayrı (d) Dul

4- **Eğitim Durumunuz:**
(a) Lise (b) Önlisans (c) Lisans (d) Lisansüstü

5- İşyerindeki Göreviniz:

(a) Doktor (b) Hemşire/ebe (c) Sağlık personeli (d) Diğer

6- Kaç yıldır şuandaki işyerinizde çalışıyorsunuz:

(a) 1 yıldan az (b) 1-5 yıl arası (c) 6-10 yıl arası (d) 11 yıl ve üzeri

İKİNCİ BÖLÜM

Psikolojik taciz, kişinin ya da kişilerin, haftada en az bir defa ve yine en az altı ay boyunca sürekli, ısrarcı ve tutarlı biçimde olumsuz hareketlere (örneğin: küfür etmek, lakap takmak, kızdırmak, hakkında dedikodu yapılması, dışlanmak ve benzeri davranışlar) maruz kaldıklarını ifade eden bir durumdur. Bir kez sergilendikten sonra tekrarına rastlanmayan olaylar psikolojik taciz kapsamında **değerlendirilmemektedir.** (Örneğin;bedensel ve zihinsel güç olarak yaklaşık olarak birbirine eşit iki kişinin birbirleriyle tartışmaları ve kavga etmeleri psikolojik taciz olarak nitelendirmemektedir).

1- Yukarıdaki tanımı dikkate aldığınızda meslek hayatınız boyunca aşağıdaki Psikolojik Taciz Davranışlarından Hangisine/Hangilerine maruz kaldığınızı belirtiniz.

(a) İtibarıma yönelik saldırılar oldu,
(Örneğin:Hakkınızda dedikodu çıkarılması, alay edilmesi, vb.)

(b) Yaşam ve iş kaliteme yönelik saldırılar oldu,
(Örneğin:Üzerinizden işle ilgili sorumlulukların alınması, taşıyabileceğinden fazla iş verilmesi, vb.)

(c) Kendini ifade etme ve iletişim biçimine yönelik saldırılar oldu,
(Örneğin: Sürekli sözünüzün kesilmesi, yaptığınız işin sürekli eleştirilmesi, vb.)

(d) Sosyal ilişkilerime yönelik saldırılar oldu,
(Örneğin: İşyerinde sanki siz yokmuşsunuz gibi davranılması ve çalışma arkadaşlarınızın sizinle konuşmasının yasaklanması, vb),

(e) Doğrudan sağlığıma yönelik saldırılar oldu,
(Örneğin: Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanmanız ve Fiziksel şiddet içeren saldırılara uğramanız, vb.).

(f) Hiçbiri

2- Çalıştığınız işyerinde ne kadar süre psikolojik tacize maruz kaldınız?
(a) Bir haftadan az,
(b) Bir haftadan fazla,
(c) 1 ay,
(d) 1 aydan fazla,
(e) 1yıldan fazla.

3- Çalıştığınız işyerinde psikolojik taciz kim tarafından yapılmakta veya yapıldı?

(a) Yöneticim (b) Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım (c) Astım

4- **Size psikolojik taciz uygulayanların cinsiyeti neydi?**
(a) Erkek (b) Bayan

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıda, Psikolojik tacize maruz kalan çalışanın, tepki olarak yapabileceği değişik ifadelere yer verilmiştir. Lütfen her bir ifadeyi tek tek okuyarak, aynı durumda siz olsanız ifadenin size ne ölçüde uygun olduğuna karar veriniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Emin Değilim**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle katılmıyorum**
	(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
1.Yaptığım işle ilgili bir zorunluluğum olmadıkça, işyerinde telefonlara artık çıkmam.					
2. Çevreye, bana psikolojik tacizde bulunanlarla ilgili kötü şeyler anlatırım.					
3. Kasıtlı olarak çalışma tempomu düşürürüm.					
4. Bana psikolojik tacizde bulunanlara karşı fiziksel güce başvururum.					
5.Yaptığım işle ilgili bir zorunluluğum olmadıkça, bana psikolojik tacizde bulunanlarla asla konuşmam.					
6. Bana psikolojik tacizde bulunanların suratına karşı bağırırım.					
7. Bana psikolojik tacizde bulunanlar, bulunduğum yere gelirse, oradan hemen ayrılırım.					
8. Bana psikolojik tacizde bulunanlara karşı kötü kötü ve düşmanca bakarım.					
9. Bana psikolojik tacizde bulunanlardan gelen talepleri, yaptığım işle ilgili bir zorunluluğum olmadıkça yerine getirmem.					
10. Bana psikolojik tacizde bulunanlar konuşurken, devamlı müdahale ederim.					
11. Bana psikolojik tacizde bulunanlara karşı ahlaka aykırı el- kol hareketlerinde bulunurum.					
12. Zorunluluk olmadıkça, bana psikolojik tacizde bulunanların ihtiyaç duyduğu bilgileri saklarım, ellerine geçmesini engellerim.					

13. Bana psikolojik tacizde bulunanlar aleyhine hoş olmayan dedikoduların yayılmasını sağlarım					
14. Bana psikolojik tacizde bulunanların da katıldığı toplantılara kasıtlı olarak geç kalırım.					
15. Kurum malına zarar veririm.					
16. Muhtemel sorunlarla ilgili bana psikolojik tacizde bulunanların başarısız olmaları için, onları kasıtlı olarak uyarmam.					
17. Bana psikolojik tacizde bulunanların fikirleri hakkında, olumsuz görüş bildiririm.					
18. Bana psikolojik tacizde bulunanların kötü duruma düşmesi için işleri geciktiririm.					
19. İşyerinde gerekli kaynakları israf ederim.					
20. Bana psikolojik tacizde bulunanlar hakkındaki yanlış ve kötü dedikoduları inkar etmem, doğru olduğunu söylerim					
21.Yaptığım işle ilgili bir zorunluluğum olmadıkça, bana psikolojik tacizde bulunanlara, işyerinde gerekli kaynakları gizlerim.					
22. İşyerini sabote ederim (araç gereci kırarım, vb)					
23. İşyerinde bulunan malzemeleri çalarım.					
24. Bana psikolojik tacizde bulunanlar konuşmaya çalışırken, kasıtlı olarak sözlerini keserim.					
25. Bana psikolojik tacizde bulunanlara hakaret ederim.					
26. Bana psikolojik tacizde bulunanlara küfrederim.					
27. Bana psikolojik tacizde bulunanların arkadaşlarına kötü davranırım.					
28. Sözlü olarak bana psikolojik tacizde bulunanları tehdit ederim.					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki açıklamalarından birini seçerek **(X)** işareti ile belirtmeniz gerekiyor.

İfadelerin doğru veya yanlışı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Emin Değilim**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
	(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
1. Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben **başkalarına ihtiyaç duyarım.**					
2. Başkaları ile çalışırken **kendi fikirlerimden çok** onlarınkine güvenirim.					
3. Kendi başıma **karar veremem**					
4. Yapacaklarımın bana sık sık **söylendiği** bir işte çalışmayı tercih ederim					
5. Bir liderden çok, **takipçiyimdir.**					
6. Son birkaç yılda **çok az başarı** elde ettim.					
7. İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
8. Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
9. Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu **bilmiyorum.**					
10. Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.					
11. Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir **fikrim yok**.					
12. Kendimi takdir ederim.					
13. Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
14. Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana **zor geliyor**.					
15. Fiziksel görüntümden memnunum.					
16. İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.					
17. Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
18. Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim.					
19. Başkaları benim **iddiasız** biri olduğumu düşünürler.					
20. Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim.					
21. İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
22. Haklarımı **savunamam.**					

22. İstediğim zaman "hayır" demek benim için **zordur.**					
24. Neler hissettiğimi bilirim.					
25. Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.					
26. Derin duygularımı başkaları ile kolayca **paylaşamam.**					
27. Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.					
28. Duygularımı tanımlamak benim için **zordur.**					
	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Emin Değilim**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
	(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
29. Uygun zamanda negatif duygularımla yüzleşir, onları gözden geçiririm.					
30. Acı çeken insanların **farkına varamam.**					
31. Başkalarının duygusal gereksinmelerine duyarlıyımdır.					
32. Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
33. Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm					
34. Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
35. Çevremdekilerle **iyi geçinemem.**					
36. Kolayca arkadaş edinebilirim					
37. Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir					
38. Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.					
39. İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.					
40. Başkalarıyla iyi ilişkilerim vardır.					
41. Sevgimi **belli edemem.**					
42. İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.					
43. Başkaları için **bana güvenmek zordur.**					
44. Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.					
45. Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne babasını bulmasına yardım ederim.					
46. Başka insanlara saygı duyarım.					

47. Eğer **yasaları çiğnemem** gerekirse, bunu yaparım.					
48. Tarzımı değiştirmem **zordur.**					
49. Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.					
50. Yeni şeylere başlamak benim için **zordur.**					
51. Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
52. Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim					
53. Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle **tıkanır kalırım.**					
54. Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim.					
55. Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler daha sonra en iyisine karar veririm.					
56. Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım, adım adım ilerlemektir.					
57. Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					
58. **Abartmayı** severim.					
59. Hayal ve fantezilerime **kendimi kaptırırım.**					
	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Emin Değilim**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
	(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
60. Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.					
61. Çevremde olup bitenlerin **farkında değilimdir.**					
62. Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.					
63. Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.					
64. Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.					
65. Çok fazla strese **dayanamam.**					
66. Endişemi **kontrol etmemin zor** olduğunu biliyorum.					
67. Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
68. Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için **zordur.**					
69. **Endişeliyimdir.**					
70. İnsanlarla tartışırken bana sesimi **alçaltmamı söylerler.**					

71. Konuşmaya başlayınca **zor susarım**					
72. **Düşünmeden** hareket edişim problemler yaratır.					
73. Öfkemi kontrol etmem **zordur.**					
74. **Sabırsız** bir insanım.					
75. **Huysuz** bir insanım.					
76. Hayattan **zevk almıyorum.**					
77. Gülümsemek benim için **zordur**					
78. Hayatımdan memnunum.					
79. Hafta sonlarını ve tatilleri severim.					
80. Kendimi çok sık, **kötü hissederim.**					
81. Benimle birlikte olmak eğlencelidir.					
82. Oldukça neşeli bir insanımdır.					
83. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
84. Genellikle en iyisini ümit ederim					
85. Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle **başarısız olacağım** hissine kapılırım					
86. Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.					
87. İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.					
88. Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Ali Çağlar GÜLLÜCE
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum, 1980
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Organizasyon Bölümü
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi
İletişim	
E-Posta Adresi	achaglar@atauni.edu.tr
Tarih	29.11.2010