



SALDIRGANLIK, PSİKOLOJİK ŞİDDET VE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ



Dr. Yener ÖZEN*

Öz

Mobbing, başka bir deyişle iş yerinde duygusal/psikolojik taciz/zorbalık, günümüzde iş yaşamında hiç de az rastlanmayan ancak çeşitli nedenlerle su yüzüne çıkmayan bir konudur. Ancak, son zamanlarda hem mobbing olaylarının artışı hem de akademik çevrelerin ilgisi konuyu gündemde tutmuş ve “en azından” tartışılır hale gelmesine olanak tanımıştır. Ancak yine de ülkemizde konuyla ilgili tatmin edici çalışmalar bulunmamaktadır. Oysa bu sorununun yalnızca insanların fiziksel ve ruhsal sağlığını değil, aynı zamanda iş yerindeki “ekip ruhunu” ve iş kalitesini de etkilediği ve sonuçta birbirine eklenen bu sorunlar zincirinin genel olarak tüm toplumsal hayatı olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Yapılan çalışmanın amacı bir iş yeri sendromu olarak da ifade edilen mobbing davranışının taraflarının duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olmasının mobbing davranışının oluşumuna etkisini belirtmek ve aynı zamanda bu davranışın bertaraf edilmesinde de duygusal zekâ boyutlarını bir araç olarak kullanılabileceğini belirtebilmektir.

Anahtar Kelimeler: Saldırganlık, Psikolojik Şiddet, Duygusal Zekâ

THE RELATIONSHIP BETWEEN AGGRESSION, MOBBING AND EMOTIONAL INTELLIGENCE

Abstract

Mobbing, at work, in other words, the emotional / psychological harassment / bullying, at all uncommon in business today, but for various reasons, an issue surfaced. However, recently the interest in academic circles as well as the increase in mobbing events have kept this topic on the agenda, and "at least" allow us to become questionable. There are no studies on the subject in our country but still satisfactory. However, this problem is not only people's physical and mental health, but also at work "team spirit", and also affects the quality of work, and eventually added to each other in this chain of problems in general are known to negatively affect the whole social life. Regard of this frame, aim of our study is pointing out effect of emotional intelligence between sides in occurrence of mobbing behavior which define as a workplace syndrome and indicate that the emotional intelligence dimensions can use as armor in cope with mobbing.

Keywords: Aggression, Mobbing, Emotional Intelligence

* Ass.Professor at the Faculty of Education, Erzincan University, yenerozen@erzincan.edu.tr



Giriş

Saldırganlık (aggression), bir başka kişiye fiziksel veya psikolojik zarar verme niyetiyle sözlü veya fiziksel davranışta bulunma şeklinde tanımlanabilir. Saldırganlık, bazen eş anlamlı kullanılsa da, şiddet ve düşmanlıktan farklıdır. Araştırmacıların çoğu bu problemi, saldırganlık tanımına niyet ögesini ekleyerek çözmüştür. Yani, bütün zarar verme ya da incitme eylemleri değil, sadece zarar verme ya da incitme niyeti ile yapılanlar saldırganlık olarak görülmektedir. Ancak, eylemin niyetli yapılması da sorunu çok fazla çözmemektedir. Bu kez de “kişinin niyetini nasıl bilebiliriz?” sorusu karşımıza çıkmaktadır. Çünkü niyeti, direkt olarak gözleyemeyiz, sadece tahmin edebiliriz (Brewer ve Crano, 1994). Her ne kadar niyet kavramı ile ilgili problem varsa da, bugün pek çok sosyal psikolog saldırganlığı tanımlamada niyet kavramını vazgeçilmez olarak görmektedir. Bu durumda, birbirine benzer olsa da birkaç saldırganlık tanımı vermek yararlı olabilir. “Saldırganlık, diğer bir kişiye niyetli olarak zarar vermek ya da onu incitmektir (Feldman, 1998; 297)” ya da “saldırganlık, diğerini incitme niyetiyle yapılan eylemler ve söylenen sözlerdir (Brewer ve Crano, 305)”. Üçüncü bir tanım ise şöyledir: “Saldırganlık, fiziksel ya da psikolojik acıya yol açmayı amaçlayan niyetli davranıştır (Aronson, Wilson ve Akert, 1999: 457)”.

Yukarıdaki tanımlardan, zarar verme ya da incitme niyetiyle yapılmamış eylemlerin, sonuçta karşıdaki kişiye acı vermiş bile olsa saldırganlık sayılmaması gerektiği açıktır. Örneğin, dış doktorunun bize acı yaşattığı doğrudur; ancak bu, zarar verme niyeti sonucu değil, tam tersine sağlığımızı koruma niyetiyle bize yaşattırılan acıdır ve bu yüzden saldırgan bir eylem olarak görülemez ya da kalabalık bir belediye otobüsünde ayağımıza basan ve hemen arkasından nazik bir biçimde özür dileyen kişinin davranışını da saldırgan olarak yorumlamayız. Diğer yandan, zarar verme ya da incitme niyetiyle yapılmış, ama bir şekilde bu niyetin gerçekleşmediği, diğer bir deyişle hedefin ıskalandığı durumlar olabilir. Örneğin, karısına kızan alkolik bir adam, elindeki bira şişesini ona fırlatmış ve isabet ettirememiş olabilir. Kadının bu olayda incinmemiş olmasına rağmen, adamın şişe atması hâlâ saldırgan bir eylem olarak görülmelidir. Saldırganlık ile şiddet kavramları eş anlamlı değildir. Saldırganlık aktif, fiziksel bir şiddet olabileceği gibi pasif, sözel ya da başka bir biçimde de ortaya çıkabilir. Şiddet anlam bakımından daha özgül ve genellikle “hiçbir şekilde sosyal olarak meşru görülmemeyen, fiziksel olarak zarar veren saldırıları” ifade etmektedir (Pearton, 1986: 74). Saldırganlık tanımlarının üçüncüsünde açıkça ortaya konduğu gibi, zarar verme ya da incitme fiziksel ya da psikolojik olabilir. Bu noktada saldırganlık ile şiddeti birbirinden ayırmak gereklidir. “Şiddet, kasti olarak yapılan ciddi fiziksel incitme eylemleridir (Feldman, 1998; 297)”. O halde şiddet, psikolojik değil, sadece fizikseldir. Saldırganlık ise aktif, fiziksel bir şiddet olabileceği gibi pasif, sözel ya da başka bir biçimde de ortaya çıkabilir. Örneğin, sevmediği bir memurun terfi kararnameini geciktiren bir yönetici ya da sınıf içindeki tartışmalarda herhangi bir öğrenciyi sürekli önemsememe tavrı gösteren bir öğretmen saldırgan davranış göstermektedir. Bunlar pasif saldırganlık örnekleridir. “Pasif saldırganlık, hiçbir faaliyet yapılmamasına rağmen, karşıdakine zarar vermeyi amaçlayan faaliyetsizlik” olarak tanımlanmaktadır (Bilgin, 2000: 276). Saldırganlık nedir; Başka bir canlıya fiziksel ya da psikolojik olarak zarar verme niyeti taşıyan davranış şekli olarak tanımlanırken, Şiddet nedir; Saldırganlığın aşırı şekli, ciddi fiziksel zarar verme düşüncesi taşıyan eylem olarak tanımlanmaktadır (Tiryaki, 2002: 114).

En genel anlamıyla şiddet, hedefe ulaşmak için kullanılan bir araçtır (Riches, 1998: 18). Bu araç ilk zamanlarda, kaba kuvvet olarak da adlandırabileceğimiz fiziksel şiddet olarak kendini göstermekteyken, zaman içinde evirilerek, karşı tarafın psikolojisine yönelik bir hal



almıştır. Şiddet olgusunun genel anlamdaki bu eğilimini günlük hayatımızda da gözlemlemek mümkündür. Zaman içinde fiziksel şiddet, bir sorun alanı olarak önceliği cinsel şiddete (cinsel taciz) bırakmış, günümüzde ise psikolojik şiddet (psikolojik taciz) günlük hayatta karşılaşılan en önemli sorunlarda biri haline gelmiştir (Güngör, 2008: 1). İşte, başlangıçta iş yerinde varolan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek iş ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya, “mobbing” adı verilmektedir (Tınaz, 2008: 7).

Mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelmektedir ve Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz ve rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Zapf ve Knorz 1996).

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenlerden tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir (Tınaz, 2008: 8).

Batı literatüründe, psikolojik şiddet sürecini tanımlayan pek çok farklı terim kullanılmaktadır. Bunlar; mobbing, bullying, bossing (patronaj), intimidation (sindirme), emotional abuse (duygusal taciz), work abuse (işyeri tacizi), psychological terror (psikolojik terör), workplace trauma (işyeri travması) gibi bireye dönük şiddet tanımlayan kavramlardır. Bu terimler birbirinden belirli noktalarda farklılaşsa da aslında aynı veya yakın anlam içeren kavramlardır (Ferrari, 2004: 2).

Mobbing terimi, her ne kadar Leymann (1996: 165) ile tanınip yaygınlık kazanmışsa da, ilk kez Alman bir etolog olan Lorenz tarafından hayvan grup davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır. Lorenz, bir grup küçük boy hayvanın daha iri tek bir hayvana karşı birleşip saldırmasını ve kaçmaya çalışmasını “mobbing” olarak nitelendirmiştir. Daha sonra İsveçli doktor Heinemann, okul çocuklarının sınıflarda ve teneffüs saatlerinde birleşerek, tek bir çocuğa karşı yaptıkları zalimce eylemleri tanımlamak için Lorenz’in terimini ödünç almıştır. Geleneği devam ettiren Stockholm Üniversitesi Profesörü Leymann, 1980’lerin başında, işyerindeki benzer davranışları nitelendirmek için aynı terimi kullanmıştır (Poussard-Minibaş ve Çamuroğlu-İdiğ, 2009: 3).

Leymann (1996,s.165)’de bu olguyu, “psikolojik terör ya da mobbing: İşyerinde, sistematik bir şekilde bir ya da daha fazla birey tarafından, daha çok bir kişiye yönelik düşmanca ve ahlak dışı davranışları içerir. Birey, mobbing hareketlerine bağlı olarak, çaresiz ve savunmasız bir halde kalır. Bu hareketler, çok sık (en az haftada bir) ve uzun bir süre içinde (en az altı ay) tekrarlanan bir temelde gerçekleşir. Bu düşmanca davranışların sıklığı ve uygulama sürecinin uzunluğu bireyde belirgin bir zihinsel, psikosomatik ve sosyal tükenmişliğe neden olur”. Leymann’ın yapmış olduğu bu tanımlamaya kasit unsurunu da ekleyerek yapılacak olan bir tanım psikolojik tacizi (mobbing) tüm yönleriyle kavranması açısından tamamlayıcı olacaktır. Yani, psikolojik taciz (mobbing); bir ya da birden fazla kişinin, bir kişiyi hedef alarak, kasıtlı olarak sistematik bir biçimde, ahlaki olmayan ve düşmanca davranışlarda bulunması ve bu davranışlar sonucunda kişinin savunmasız ve çaresiz bir duruma itilmesidir (Güngör, 2008: 11).



Verilen tanıma genel olarak bakıldığında sıradan bir çatışma ile mobbing arasındaki temel fark; saldırgan davranış, güç dengesizliği olacak, tekrarlama (davranış sıklığı), uzun sürekliliktir.

Mobbingde, saldırgan ve yıpratıcı bir amaç ve en az bir saldırgan davranışın olması şarttır. İkinci olarak tekrarlanma ya da sıklıktır; mobbingi tanımlamak için saldırgan davranışlar en az hafta da bir ya da daha sık olmalıdır. Üçüncü olarak; tekrarlanan, bir veya daha fazla saldırgan davranış belirli bir süre devam etmelidir. Genelde altı ay kadar devam etmiş olmasını ölçüt olarak ele alınır. Ve son olarak da; taraflar arasındaki güç dengesizliği, merkezi bir rol oynar. Burada sözü edilen güç, hiyerarşik güçten çok diğerini ezmek için kullanılan psikolojik güçtür. Yönetici tacizinde hiyerarşik güç buna alet edilir. Mağdurun psikolojik gücünü tüketmek veya kullanılmasını engellemek hedeflenir. Bu nedenle mağdur, bu eşitsizliği hissettiğinde engellemek veya durdurmak ister (Poussard-Minibaş ve Çamuroğlu-İdiğ, 2009: 5-6).

Mobbinge maruz kalan bireyler gördükleri zararın büyüklüğü ve etkisiyle, artık işlerini yapamaz hale gelirler. Çalışma arkadaşları, meslektaşları, üstleri veya astları tarafından saygınlık, dürüstlük ve yeterliliklerine yönelik haftalar, aylar hatta yıllar boyu süren saldırılara maruz kalarak, kendi istekleriyle veya zorunlu olarak istifa ederler; işten çıkarılır veya erken emekliliğe zorlanarak işyerinden uzaklaştırılırlar (Tınaz, 2008: 13).

Mobbing araştırmaları yeni olmasına karşın; bu olgu, çalışma yaşamının tarihi kadar eskidir. Araştırmalar, Türk tarihinde de bazı olayların arkasında mobbing davranışlarının etkisi olduğunu göstermektedir. Bu örneklerden biri de Baykal'ın kitabında belirttiği Kanuni Sultan Süleyman döneminde Hüsrev Paşa'nın intiharının arkasında mobbing davranışlarının olduğudur. Hüsrev Paşa'nın intiharına yol açan mobbing uygulaması, Hüsrev Paşa'yı olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğu'nu da etkilemiştir. Kurumsallaşmış bir örgütte mobbingin adalet sistemini çökerteceği söylenebilir (Baykal, 2005: 58).

Browne' a göre mobbing basit veya aniden gelişen bir personel arası çatışma olarak algılanmamalıdır. Aksine doğrudan bir çalışana yönelik, sistemli ve uzun süreli, sonuçları psikolojik ve fizyolojik zararlara sebep olabilecek bir davranış biçimidir (Browne ve Smith, 2008: 132).

Son zamanlarda popüler medya ve akademiye dünyası, iş yerindeki olumsuzluklara ilişkin bu kavram ile oldukça ilgilenmiştir. Deneysel kanıtların gösterdiği üzere bu davranış hali hem kişisel özelliklerden hem de örgütsel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Yapılan bu çalışmalar genel olarak açıklayıcı ve teori oluşturucu bir düzeyde kalmakta, böyle bir davranışa imkân veren örgüt içi ortamın oluşma sebeplerini analiz etme aşamasında yoğunlaşmamaktadır.

Örgütün yönetim anlayışı, oluşturulan veya eskiden beri var olan örgüt iklimi ve bilinçli veya bilinçsiz örgüt içi çatışma yönetimi iş yerinde yıldırma halini etkileyen, hatta oluşturan faktörlerdir. Araştırmacılar örgütte etik davranışları ile iş yerinde yıldırma hareketleri davranışlarını ile ilgili bir ayırım yapmış; etik davranışlarını örgütsel normları ihlal eden davranışlar olarak düşünmüş, yıldırma davranışlarını ise hukuku, adaleti ve sosyal ilkelere aykırı davranışlar olarak ifade etmişlerdir. Söylenenler doğrultusunda örgüt iklimi ile çalışan davranışlarının ilişkisinin çok yakın olduğunu belirten çalışmalara göre, iş yerinde yıldırma davranışı hem etik olmayan hem de sapkınlık boyutunda iş yerini, çalışanları, kurumun amacını ve işlerliğini oldukça olumsuz etkileyen bir iklim oluşturmaktadır. Eğer



etiksel açıdan doğru bir iklim oluşturulabilirse kişilerin davranışları bireysel boyuttan, örgütü bir bütün olarak düşünen ve örgüt amacını benimseyen örgüt insanları yaratılabilir ve böylece örgütsel sosyalizasyon sağlanabilir. Ahlaki bir örgüt ikliminde, oluşturulan kuralların baskısı altında kurum prensipleri ve politikaları çalışanları tarafından sıkı bir şekilde takip edilmektedir. Eğer bu iklim yaygın ve kurum içinde tam anlamı ile oturtulmuş ise doğru ve yanlış ayrımı örgüt kuralları doğrultusunda yapılabilecektir. Bu iklimin oluşturduğu örgütsel bağlılık iş yeri yıldırma davranışını engelleyecektir (Bulutlar ve Ünler Öz, 2009: 276-280).

Leyman'a göre psikolojik taciz kapsamına giren davranışlar beş kategoride toplanmaktadır (Leymann, 1996: 170-173); Bireyin kendisini ifade etmesini engelleyen saldırılar: Sosyal ilişkilere yapılan saldırılar, bireyin sosyal itibarına saldırılar, bireyin yaşam ve iş kalitesine saldırılar, doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar.

İş yeri tacizini bu çalışmalar kapsamında organizasyonda meydana gelen çatışmalardan ayrı tutmak gerekir. İş yerinde tacizi mağdur olan kişinin aşağılanıyor olması ve tacizcinin bu devamlı sürdürmesi durumudur. Leymann'a göre bireye yönelmiş olumsuz davranışların mobbing kapsamında değerlendirilebilmesi için "haftada en az bir kez gerçekleşmesi" "en az 6 ay boyunca süregelmesi", "belirli bir hedefe yönelik olması" ve "mobbing davranışına maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması" gerekmektedir (Solmuş, 2005: 2).

Neil yaptığı çalışmada iş yeri tacizinin oluşumunun ilk aşamasını engeller ile etkin savaşılamama durumundan kaynaklandığını belirtmiştir. Ona göre bu engellere ve örgütteki zorluklara karşı aktif olan savaşanlar mağdur, pasif olanlar ise tacizci konumundadırlar. İkinci durum ise kişisel çatışmaların etkisidir. Bu açıdan bakıldığında örgüt içerisinde çatışmalarda daha güçlü olan taraf tacizci, daha zayıf olan ise mağdur konumuna düşmektedir (Crawford, 1997: 221). Son dönemlerde çatışma olgusuna, çatışmanın azı örgütte atalet, durgunluğa, verim düşüklüğüne ve yaratıcılığın azalmasına neden olabileceğini savunan etkileşimci yaklaşım ile bakılabilmektedir. Bu anlamda belirli düzeylerde çatışmaların olması gerektiği düşünülmektedir (Genç, 2007: 272-273). Taciz durumunu oluşturan diğer bir faktör ise örgüt içi oluşan gruplar ve örgütün bizzat kendi kültürüdür (Baillien ve Diğerleri, 2009: 8). Buradan çıkan sonuç mağdur veya taciz eden olmakta tek faktör olmadığı, bunun yanında iş stresi, verimli olma baskısı, ahlaki kuralları ihlal etme, zayıf yöneticilik ve liderlik yetileri, rol çatışması ve örgütteki sosyal atmosfer gibi birçok etkenin bulunduğu söylenebilir (Kök, 2006: 165).

Organizasyonlar var olduğundan beri hissedilebilen iş yerinde zorbalık olgusu etik bir olgudur. Birçok küresel örgütün etik ve moral standartları incelediğimizde ortaya çıkan, her örgüt için bu standartların farklılık gösterebileceği olmuştur. Bu anlamda etik değişkenlerin örgüt düzeyinde analiz edilmesi örgüt içi zorbalık eylemlerinin incelenmesinde daha etkin bir çalışma yapılmasına zemin sağlayacaktır. Bu yorumu destekleyen başka bir iş yeri tacizi araştırmasında da Harvey, örgütsel olan bu davranışı aşama aşama tanımlanmaya çalışılmış ve ilk olarak da teorik açıdan yaklaştığında mobbing olgusunu normatif ve ahlaki bir zafiyet olarak belirtilmiştir. İkinci aşama örgüt içi taciz durumunun oluşumu ve gelişimi, nedenleri, taciz aktivitelerini tanımlama çabasıdır. Üçüncü aşamada doğal ortamı yani bu davranışın oluştuğu sosyal olamayan ortamı ve bu ortamı tetikleyen çevresel şartları incelemektir (Harvey ve Diğerleri, 2009: 29-30).

İş yerinde psikolojik tacizin etkilerinden kaçmak dünyanın neresinde olursa olsun gerçekten de çok zordur. Bu tavır sürekli ve sistemli bir şekilde gerçekleştiği için mağdur



savunmasız, yalnız ve psikolojik yardıma muhtaç hale gelebilir. Yüksek stres ve sinir kişinin hem sosyal hem de kişisel bozukluklar göstermesine yol açar. Mağdurların iş ve yaşam kalitesi gözle görülür bir şekilde etkilenir, sosyal ilişkileri ve en son olarak fiziksel sağlığı zarar görür.

Yıldırım; ülkemizde sağlık sektöründe hemşireler üzerinde yaptığı araştırmanın sonucu olarak mobbing davranışının yaş, cinsiyet veya eğitim durumu gözetilmediğini söyleyebilmektedir. Çalışmanın bir diğer sonucu olarak da sırası ile en çok başkasını küçümseme davranışı, daha sonra sorumlu olunmadığı işlerden suçlanması ve son olarak sürekli kontrol etme davranışı mobbing davranışları olarak hemşireler tarafından ifade edilmiştir. Bu davranışlara karşı tepkiler ise genelde yorgunluk ve stres daha sonrası da iştah, baş ağrısı gibi fiziksel bozukluklardır. Bu davranışlardan kaçınma yolları olarak da eleştiriye maruz kalmamak için daha özenli çalışmayı, daha yoğun çalışıp çalışanlar ile organize olmayı, üstü ile yüz yüze bu olumsuz tavrı çözmek için konuşmayı tercih etmektedirler (Yıldırım ve Yıldırım, 2006: 1147-1148). Yine hemşireler üzerinde Öztürk'ün; yaptığı bir araştırmada görülen bu davranışı sergileyen kişilerin özellikleri üzerine bir diğer sonuç; yıldırma eylemi içerisinde bulunan kişilerin kendine güveni olmayan, kıskanç, kuşkucu ve gelelekle yönetici pozisyonundaki kişiler oldukları ve bu davranışları üç hafta ile üç yıl arasında sistemli ve sürekli bir biçimde gerçekleştiğidir. Buna karşı mobbing mağdurları durumlarını çok da fazla açığa vurmamak istemeyebilirler. Bazı güçlü mağdurlar ise kendilerinin değil yıldırma hareketi içinde bulunan insanların mağdur olduklarını ve onların yardıma muhtaç olduklarını düşünmektedirler. Aslında en güçlü silah budur. Bu kişiler taciz eyleminde bulunan kişiye yardım etmeyi, organizasyonlarını bu halden kendilerinin kurtarabileceklerini bile düşünebilir (Öztürk ve Diğerleri, 2007: 439-443).

İş hayatında yıldırmaı kolaylaştıran en önemli unsur “sürekli değişen dünyada insanın da sık sık yenilebilir olması” anlayışı olduğunu belirtilmelidir. Bu anlamda kapitalist kültürün egemen kıldığı yeni toplumsal değerlerin yıldırmaı tetiklediğini ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat yarattığını belirtmek gerekir. Bu değerlerin başlıcaları şunlardır: 1-Aşırı Rekabet: 2- Aşırı Verimlilik Baskısı, 3-Bencilik ve Egoizm, 4-Bireysellik, 5-Ahlaki İlke ve Değer Kaybı, 6-Devamlı Değişim ve Yenilik (Bayrak, 2001: 231-237).

Mobbing davranışında kültürün etkili olduğunu kanıtlayan bir çalışmada farklı ülkelerde mobbing davranışının, yüksek eğitim seviyesine rağmen daha yüksek seviyelerde yaşandığı gözlenmiştir. Bu da yüksek eğitim seviyesindeki, yüksek duygusal zekâya sahip olabileceği tahmin edilebilen kimselerin u davranışa daha fazla yönelebileceği ve aynı zamanda daha fazla maruz kalabileceğinin bir göstergesi olarak söylenebilir. Eğitim düzeyine rağmen zayıf sosyal iklime sahip ve saldırgan kültürlerde çok önemli oranlarda iş yeri taciz davranışı sergilenebilmektedir (Agervold, 2007: 163-168).

Mobbing kurbanlarının, hislerinin ve duygusal kavrayışlarının çok gelişmiş olduğunu yapılan birkaç araştırma ile belirtebiliriz. Ülkemizde mobbing terörüne maruz kalanların % 80' den fazlası, duygusal zekâ açısından oldukça gelişmiş insanlardır. Duygusal saldırıya uğrayanların büyük bir bölümü (% 70) duygu ve his dünyası zengin bayanlardan oluşmaktadır. Bu bakımdan konunun daha iyi anlaşılabilmesi duygusal zekâ konusunun daha detaylı incelenmesini gerektirir (Çobanoğlu, 2005: 34-35)



Duygusal Zekâ Kavramı

Son yıllarda çok sık duyulan duygusal zekâ (EQ) evvelden yok muydu? Elbet ki vardı ancak ismi verilmemişti. İnsanlar kalp gözleriyle ruh yanlarıyla birbirlerine ve olaylara daha çok bakmaya başladılar. İşte bu nedenle yeni çıkmış gibi oldu. Şöyle bir soru akla gelebilir; eskiden insanlar kalpsiz miydi? Bu soruya da yine elbet ki hayır cevabını vereceğiz. Yalnız gözden uzak tutmamamız gereken bir gerçek var ki, oda maddi sıkıntılar, teknolojik gelişmeler ve insanlığın bitmek bilmeyen istekleri bu kadar artmamıştı. Ayrıca dünya nüfusu bu derece çoğalmamıştı. Tüm bunlar dolayısıyla diğer alana daha çok ihtiyaç doğdu. Bu ihtiyacı ilk gören ve fark eden kişi Dr Daniel Goleman oldu ve bu kavramı dile getirdi.

Hayatın Zorluklarıyla Baş Etmek

Gerçekte bu güçler insanoğlunun hayat zorluklarıyla mücadelesi sırasında daima kullandığı güçlerdir. Bilim adamları duygusal zekâyı (EQ) artık her zaman ve her yaşta geliştirilip ilerletilebilen, öğrenilebilir bir zekâ olarak görmektedirler. Duygusal zekâ, muhakeme, mantıksal zekâ (IQ) için yaşamsal öneme sahiptir. Duygusal güçleri gerektiği gibi kullanmasını bilen kişiler, yaşamlarının her alanını kendileri için daha kolay hale getirebilirler. Duygusal zekâ gücünü kullanabilen kişi, duygularını iyi tanır, onları kabullenir ve bunları uygun şekilde ifade eder. Ayrıca kendi duygusunu tanımlayabildiği ve tanıdığı için, yani farkındalık düzeyi yüksek olduğu için, karşısındaki kişilerin hislerini de iyi anlayarak kendisini başkasının yerine koyabilmeyi rahatlıkla başarır. Bu empati yapabilme (Diğergamlık) özelliğinden ötürü kişiler arası iletişimde başarılı olur. Çevresindeki kişilerin ve kendi hislerinin farkında olan insan, güncel yaşamda karşılaştığı sorunların üstesinden rahatlıkla gelebilme potansiyelini arttırmış olur.

Duyguların Dilini Kullanmak

Duyguların dili her insanda vardır. Çocuk, yetişkin, yaşlı, özür, sağlıklı, sağır ya da kör hiç fark etmez her insanın, yaşayan her bireyin duyguları sözel ya da bedensel olarak ifade edilmektedir. İnsanların pek çoğu genellikle ne hissettiklerini söylemekte tereddüt ederler. Ancak bu söyleyemedikleri hususları; ses tonu, konuşma hızı, bakışlar, yüz ifadesi, mimikler ve duruş şekilleriyle gösterirler. Bu nedenle önemli olan birbirimize gözlerimizi kapamamaktır. İşte EQ ve IQ seviyesi yüksek olan ve onu dengeli kullanmayı bilen, kimseye gözlerini kapatmaz, hiçbir şeyi görmezlikten gelmez. Bu tavır, gerçek insan tavrıdır. Bu bağlamda diyebiliriz ki, tüm hayat boyunca asıl önemli olan şey, dengede kalabilmektir.

Akıl-Gönül Dengesi

Aslında önemli ve oldukça da zor olan şey, başarının anahtarı olan “akıl ile gönül” dengede tutmayı gerçekleştirebilmektir. Bilindiği gibi, “Bir elin nesi var, iki elin sesi var” şeklinde bir atasözümüz vardır. İşte, aynen buradaki deyişte ifade edildiği gibi yalnızca akıl veya yalnızca gönül kişiyi tam başarıya götürmez.

Duygusal ve mantıksal zekânın her ikisinin de uygun ve ölçülü biçimde kullanılması pek çok sorunla baş etmemizde ve uygun sesi çıkarmamızda bize büyük fayda sağlayacaktır. Elbet ki bunda kişisel yeteneklerimizde önemli bir yere sahiptir. Her geçen gün yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda anlıyoruz ki, yeteneklerimizin kullanım alanı beynimizdir. Bu yetenek de doğuştan itibaren her insanda vardır. Önemli olan sadece bununla yetinmemek ve geliştirmeye çalışmaktır. Özellikle önceden edinilmiş bilgileri doğru ve dengeli değerlendirerek daha sonraki gelişimin temelini oluşturmalıyız.



Beynin Kullanılması

Yapılan tüm araştırmalara rağmen insan beyni pek çok bilinmezi halen koruyor. Bu konun farkında olan deneyimli bilim adamları bıkmadan usanmadan beynin sırlarını çözmek için çabalıyorlar.

Elimizde bulunan verilere göre, beynin her iki yarı küresinin dengede olması, sağlıklı çalışmayı sağlıyor. Aslında beyin sürekli öğrenmeye hazır durumdadır. Okuma, araştırma ve öğrenme faaliyeti devam ettikçe “ işleyen demir pas tutmaz” gerçeği kendini gösterir. Ancak yine önemli olan ölçüyü kaçırmamak ve dengeyi sağlayabilmektir. Yani bir anlamda diyebiliriz ki, bizim iki zihnimiz var. Bunlardan biri düşünen yani akıl gücüyle işin içinde olan zihnimiz, diğeri de hissedenden, yani gönül gücüyle işin içinde olan zihnimiz.

Düşünceler duyguların, duygular da düşüncelerin daima içine girerler. İşte en önemli an bu andır. Her ikisinin de farkında olup bunları ayırıştırarak neyin faydalı neyin zararlı olacağını tespit etmek ve ona göre uygulamaya geçirebilmek hedeflenmelidir. Her duygu bizi farklı bir şekilde hareket etmeye hazırlar. Her biri insan hayatında tekrarlanan güçlüklerle baş edebilecek şekilde bizi yönlendirir. Yaşayarak edindiğimiz tecrübeler de bize şekil verirler.

Hedefe Yönelik Düşünme

Beynin içinde muhakeme dediğimiz, hedefe yönelik düşünme süreci ve karar verme dediğimiz cevap seçiminden oluşan sistemler topluluğu vardır. Yani hayatın içinde olma amacımız sürekli karşımızda oldukça, geriye her birini uygun parçayla birleştirmek kalıyor. Tecrübeler aklımızda, duygular gönlümüzde, seçtiğimiz hedeflerde önümüzde olmalıdır.

Her insanın hayattaki pазılı farklı farklıdır. Ancak önemli olan gerçekten bakmaya kıyılmayacak güzellikte pазıl oluşturmak ve her insanın ona bakarken hem haz duymasını hem de örnek almasını sağlayabilmektir.

Organizasyonun, organizasyondaki çalışanların karşılaşabileceği engel veya zorluk olarak adlandırabileceğimiz durumlardan bir tanesi çevrenin, şartların, süreçlerin ve teknolojilerin çok hızlı değişmesidir. İşte bu değişim ile zarar görmeden yaşamayı sağlamak bu değişimlerin çalışanlar üzerindeki duygusal etkiyi tahmin etmeyi başarmak ile gerçekleşir. Liderler belirsizlik ve bunun doğurduğu stres ortamından kendilerini soyutlamak ve duygularını iyi yönetmeleri gerektiğinin farkında olmak zorundadırlar. Kendi tepkilerini kontrol etmeli ki daha sonraki aşama olarak örgütteki diğer çalışanların da duygusal tepkilerini öngörüp yönetebilsin. Yönetici kendini ve sahip olduğu davranışları tanımalı ve bunları çalışanlarını iş yerlerinde tutmak, işlerini sevmelerini, güdülenmeyi sağlamak amacı ile kullanmalı, onları beraber çalışmaktan mutluluk duymalarını sağlamalıdır. Bu yönde en etkili amaç ise karşılıklı duyguların ve davranışların doğru yönetilmesi ile ilgilidir. Yani duygusal zekâsını üst düzeyde kullanabilmelidir (Cherniss ve Goleman, 2001: 3-5).

Çalışma hayatının kuralları değişmektedir. Artık sadece kişiler üstün zekâlı olmaları veya hangi becerilere sahip oldukları değil, aynı zamanda birbirleri ile nasıl ilişki kurdukları ve birbirleri ile nasıl anlaştıkları da oldukça önem kazanmıştır. Eğer bir şirkette çalışanlar fikirlerini birbirlerine rahatça açabiliyorlarsa, birbirlerini eleştirebiliyor ama bundan kimse incinmiyorsa, şirkette işbirliği ve dayanışma duygusu temel anlayış ise, çalışanlar farklı girişimlerde bulunabiliyor ve doğru noktalarda destekleniyor ise, yani şirkette biz havası her süreçte hâkim ise o şirket kurumsal anlamda da duygusal zekâyâ sahip diyebiliriz



(Çobanoğlu, 2005: 57–58). Duygusal zekâ olgusunu daha iyi anlayabilmek için boyutlarını tanımlamak gerekmektedir.

Kendi Duygularının Farkında Olma: Kişinin kendi duygularını, ruh halini ve neden bu durumda olduğunu anlayabilme becerisini ifade etmektedir. Bu boyut aynı zamanda kişinin kendi duygularının başkaları üzerindeki etkilerinin de farkında olmasını belirtmektedir (Yüksek ve Özdemir, 2007: 400-401). Öz bilinç olarak da kavramlaştırılan kendi duygularının farkında olma kısaca bireyin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesidir.

Kendi Duygularını Yönetme: Kişinin kendi duygularını ve tepkilerini kontrol altında tutabilme, olası kötü durumlar karşısında sakin kalabilme ve başkalarının duygularından etkilenmeme becerisini ifade etmektedir.

Kendini Motive Etme: Kişinin tüm engellere, başarısızlıklara karşın başarıya odaklanabilme ve hedefine ulaşmak üzere değişimi kabullenebilme becerisini ifade etmektedir.

Empati: Kişinin karşısındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini sözlü veya sözsüz iletişimle anlayabilme, ihtiyacı olan kişilere duygusal anlamda destek olabilme ve başkalarının duyguları ve davranışları arasındaki bağlantıyı kurabilme becerisidir.

Sosyal Beceriler: Kişinin başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan kendi problemleriyle baş edebilme, kendi duygularının işbirliği kurmasına engel olmasını engelleyebilme ve gerekli davranışlarla çatışmayı yönetebilme becerisine sahip olmasını ifade etmektedir (Doğan ve Demiral, 2007).

Duygusal zekânın etkin bir şekilde kullanılması insanların hoşgörü gösterme ve kendilerini kısıtlama becerilerini geliştirmektedir. Bu gibi duygusal zekâ yeteneklerinin gelişimi örgüt içi davranışların yönetilmesi, örgütsel sadakatin, karşılıklı güven ilişkilerinin ve bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Birçok verimlilik göstergeleri; kazançlar, yenilikler, kişisel başarılar, ekip başarıları bu gibi ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Böylece sürdürülebilir rekabette ayakta kalan işletmeler yaratılabilir, değişime veya yeniden yapılanmaya girmek, işletmeler için yıldırma tehditlerinin de ortaya çıkacağı bir zemin yaratmaktan uzaklaşır. Duygusal zekâ bir sosyal zekâ ürünü olarak insanın kendisinin ve başkalarının duygularının anlamayı ve yönetmeyi ifade eder. Düşüncede ve eylemde doğru seçimlerin yapılmasına sebep olur. Sürekli geliştirilebilir ve öğrenilebilir bir olgudur. Bu olgunun sağladığı yumuşak yetenekler adı altında tabir edilen hoşgörü, empati, sosyal ve sağlıklı ilişki kurma vs. gibi yetenekler yöneticiye yıldırma davranışı ile baş etmesine ve diğer meslektaşlarının, çalışanlarının veya kendi yöneticilerinin duyguları ile uyumlu düşünmesine yardım eder (Sheehan, 1999: 59-63).

Duygusal Zekâ Kavramının Mobbing Davranışındaki Etkisi

İş ortamlarında bireye yönelik sistematik olarak yapılan psikolojik şiddetin kökeninde duyguların suiistimali önemli bir etkidir. Bu suiistimale duygusal zekâsı yüksek derecede olan hassas kişilikler önemli ölçülerde maruz kalabilmektedir. Bir diğer açıdan da bu taciz haline karşı koyabilmenin de en önemli araçlarından biri olarak da yüksek duygusal zekâ olarak belirtilebilir. Bu bağlamda örgüt yöneticilerine, iş görenlere yönelik psikolojik şiddetin nedenlerinin ortadan kaldırılmasında ve iş görenlerin sağlıklı duygu yönetimine sahip olmalarında önemli görevler düşmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008: 35-42).



Eğitim sistemindeki çarpıklardan dolayı her ne kadar insanlar sevdikleri işte çalışmıyor olsalar da işinde kendini geliştirme çabası içerisinde olanlar ve genellikle işini sevenler psikolojik baskı altındadır. Çünkü bu kişilerin hem eğitim hem de çalışma süresince verdikleri emek küçümsenemez. Psikolojik baskı karşısında sessiz direnmesi, kolay kolay pes etmemesi, çektiği sıkıntıları kendi içinde saklaması işe duyduğu güven ve işine karşı beslediği güçlü bağlılıktandır. İşte sayılan bu çabalar kişinin yüksek duygu yönetimi yeteneğine bağlı olarak gelişmektedir. Görüldüğü gibi motivasyonu, yaratıcılığı, duygusal zekâsı ve IQ derecesinin yüksekliği ile başlanılan çalışma hayatı süreci insanların gaddarca davranışları sonucu olumsuzlukla noktalanmaktadır (Paksoy, 2007).

İş yerinde duygusal saldırının en önemli nedenlerinden biri de mobbing kurbanlarının kendi karakter ve psikolojik yapıları olarak ifade edilmektedir. Bu konuda henüz tatmin edici düzeylerde araştırmalar bulunmasa da bilinen şudur ki; duygusal tacize uğrayan kişiler duygusal yönden de oldukça zekidirler. Esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen, başkalarının davranış ve duygularını yüksek seviyede hissedebilen, yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açıları ile dünyayı yorumlayabilen insanlar mobbing kurbanı olabilmektedirler. Eğitim, dış görünüş, entelektüel birikim açısından parlak kimseler, çalışanlar, rekabetçi ve bencil kişilik sahibi kimseler için kolay hedef olabilmektedirler (Çobanoğlu, 2005: 57-58).

Gelişmiş ülkeler dâhil olmak üzere, dünyanın her yerinde görülebilen iş yerinde yıldırma davranışları hakkında çalışanlar bilinçlendirilmeli ve bu durum ile erken dönemde mücadele edilmelidir. Çalışma yaşamı ile insanın ruh dünyası arasındaki bağlantının ve dengenin iyi kurulması ve örgütsel yaşamın insan merkezli olması gerekmektedir (Yılmaz ve Diğerleri, 2008: 354). Somut anlamda şu anda en gerekli olarak görülen önlem; bu davranış biçimi ile oluşan psikolojik, fiziksel ve maddi kayıpları telafi etmek adına yasal düzenlemelerin yapılması olarak düşünülmektedir. Çalışanların bu konu hakkında bilgi sahibi olmaları, gerekirse ahlaki içerikli eğitimlerin verilmesi önerilmektedir. Çalışanlara bu yüksek belirsizlik, değişim ve stres algılamalarının olumlu yönde geliştirilmesi, kişilerin yumuşak yetenekler dediğimiz; hoşgörü, duygusal zekâ kullanım yeteneği, empati yapma yeteneklerini güçlendirmek önem kazanmaktadır. Bu yumuşak yetenekler diye adlandırdığımız özünde duygusal zekâ yeteneği yatan değerlere etkin bir liderlik halinin sergilenebilmesi için liderin önemli ölçülerde sahip olması gerekmektedir (Sheehan, 1999: 63-66). Dengeyi sağlayacak olan, duygusal zekâsı yüksek, liderlik özelliklerine sahip kişiler, örgütlerdeki grupların yapısını ve davranışlarını inceleyerek, davranışları pekiştirmede önemli rol oynarlar. Liderin sahip olacağı başkalarının duygularının farkında olma ve yönetebilme, aynı zamanda empati gibi duygusal zekânın göstergesi olarak ifade edilebilecek değerler ile, örgüt bünyesindeki rahatsızlıklar zamanında belirlenecek, yöneticiler, mobbing davranışları ile ilgili olarak erken uyarı belirtilerini izleyecek ve gereken önlemleri alacaklardır. Erken uyarı belirtilerinin dikkate alınması, mobbingin getireceği işgücü maliyetlerini azaltır, verimliliği artırır, moral bozukluğunu engelleyerek mobbing mağduru veya mobbingi gözlemleyenlerin motivasyonlarını olumlu etkiler (Kirel, 2007: 320-322).

Örgütlerde kurum kültürünün yerleşmemiş olması, yöneticilerin mobbing konularına ilgisizliği, çalışanlara örgütte önem verilmemesi, etik değerlerin zayıflığı, iletişim eksikliği, yıkıcı rekabet, mobbing davranışlarını körüklemektedir. Mobbing, örgütlerde bulaşıcı hastalık gibidir. Önleyici tedbirler alınmadığında yaygınlaşacak ve tüm topluma zarar verici hale gelecektir. Bu durum da örgüte olan güveni dolayısıyla, çalışanların örgüte bağlılığını, motivasyonunu, tatminini azaltacak, çalışma ortamını stresli bir hale getirerek, iş verimliliğini



düşürecektir. Bireyin kıskançlık, hırs, rekabet, saldırganlık gibi psikopatolojik davranışlar göstermesi ve örgütlerin de bu tür kişilere zemin hazırlaması örgütte travmalara yol açacaktır. Bu nedenlerle örgütlerin duygusal iklimi kontrolü, duyarlılık eğitimleri ve bunun gibi duygusal zekâ alanında kişisel gelişim eğitimlerine önem vermeleri gerekmektedir (Kirel, 2007: 320-322).

Tacizciyi psikolojik tacize yönelten nedenlerinden de biri olan duygusal zekâdan yoksun olmalarıdır. Korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve nihayet insani ve etik değerlerden uzak olma gibi faktörler de oldukça önemli etkenler olarak söylenebilir. Bunlara ek olarak, özellikle ülkemizde, çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusunu da belirtmek gerekir. Bu saydığımız genel özellikler dışında saldırganlarının kişilikleri incelendiğinde; aşırı kontrolcü ve iktidar açlığı çeken kimseler oldukları görülmektedir. Güvensizlik ve kıskançlık duyguları da hat safhadadır. Kendi eksiklerinin tedavisi olarak duygusal saldırı davranışında bulunurlar.

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

- Sıklıkla çocukluk yaşlarda aşırı baskıcı, ezici ve saldırgan tutumlarla ile karşılaşan erkeklerde görülen, kuşkucu, soğuk davranan ve sevgilerini göstermeyen paranoid kişilik bozukluğu,
- Erişkinliğin erken dönemlerinde başlayan, aşırı düzenlilik, mükemmeliyetçilik, içsel ve dışsal kontrol üzerine aşırı yoğunlaşma şeklinde izlenen, duyguların gizlenerek mantığı çalıştıran aşırı titiz ve mükemmeliyetçi obsesif kişilik bozukluğu,
- Kendi çıkarları doğrultusunda ve "ben" merkezli hareket eden, ana teması, büyüklük duygusu, başkalarının anlayamama ve başkalarının değerlerine aşırı duyarsızlık olan, kendilerinin özellikli olduklarını göstermek için yoğun çaba harcayan bir hal olarak narsistik kişilik bozukluğu
- Sosyal kurallara uymayan, birlikte yaşama anlayışına sahip olamayan, dünyayı kendi anlayışı ile gören ve utanmaz sıklıkmaz davranışlar sergileyen kişilerdir. Yanlılardan ders almayan bu kişiler istediklerini elde etme konusunda engel tanımazlar. Dünyaya baktıkları pencere kendi algıları kadar dar bir pencere olan anti-sosyal kişilik bozukluğu olarak ifade edilir. (Çobanoğlu, 2005: 34-36).

Bütün bu rahatsızlıklar tacizi yapan kimselerin kişilik özellikleri olarak söylenebilir. Mağdurların tarafından bakıldığında kişilerin, çok yüksek veya çok düşük duygusal zekâyâ hakim olmaları, vicdan unsurlarının hassas olması, daha az rekabetçi davranışları, daha içe dönük ve karakter açısından daha zayıf olmaları psikolojik tacizciler için uygun bir zemindir. Bunun yanında örgütün maruz kalacağı belirsizlik, örgütsel değişim, örgütün genelini ilgilendiren problemler, yüksek kontrol gereği gibi özellikler de yıldırma davranışı için uygun zemine katkıda bulunur. Bu zemini bulan ahlaki açıdan eksik kabul edilen kişiler diğerlerini kişisel amaçları doğrultusunda pasif, etkisiz ve işlevsiz hale getirebilmek için düzenli, sürekli yani sistemli bir şekilde bu davranışın içinde bulunurlar. Çeşitli kişisel tehditler, konuma veya makama yönelik tehditler, bilgidен, dış pazar ilişkilerinden yoksun bırakma, fazla sorumluluk



ve iş yükü yükleme, önemsememe, dışlama, sürekli anlamlı anlamsız eleştiriler, yüksek kontrol, stres halinin sürekli yaratılması gibi davranışlar mobbing mağdurlarının maruz oldukları davranışlardır (Farman ve diğerleri, 2006: 313-317).

Mağdurların açısından bakan bir araştırmada mobbing saldırısına uğrayan çalışanlara, size karşı hangi nedenle bu davranışını sürdürdükleri sorulduğunda en fazla verilen cevap kurumdaki uzaklaştırma niyeti olduğu cevabı alınmıştır. Bu cevap mobbing saldırısının nihai amacı olarak söylenebilir. İkinci önemli orandaki cevap ise düşman yapıdaki kişilerin diğerlerini de etkileme amaçlı olduğu olarak belirtilmiştir. Organizasyonel sebepler açısından bakıldığında da cevaplar örgüt iklimi, yüksek stresi çözülemeyen çatışmalar, pozisyon, performans düşüklüğü nedeniyle olarak verilmiştir. Örgüt içerisinde yüksek iş kontrolü, zaman baskısı, belirsizlikler ve örgütsel problemler bu cevapları izlemektedir.

Zapf'ın yapmış olduğu bir araştırmada mağdur kişilikler (%45) kendilerinin diğer kişilerden kendi davranışlarını değerlendirme ve sosyal yetenekleri açısından farklı hissetmektedirler. Örneğin kurulan şu cümle buna örnek teşkil edilebilir; “diğerleri kadar hızlı çatışmayı fark etmem”. Bu kişilerin çatışma durumlarını değerlendirmemeleri, sürekli bu durumdan kaçınmaları, onarı mobbing mağduru olma konumuna daha da yakınlaştırmaktadır. Tabii ki her mağdur da bunu yapmaz. Yüksek duygusal zekâsı ile direk çatışmanın içinde bulunan kişilerde yüksek düzeyde mağduriyet çekerler (Zapf, 1999: 70-85).

Sonuç

Yeni dünya olarak adlandırdığımız rekabetin hızlı bir şekilde arttığı ve küreselleşme ile birlikte bu rekabetin uluslararası bir boyut kazandığı günümüzde hiç şüphesiz örgütler işgücü taleplerinde de farklı kriterler geliştirmişlerdir. Bu kriterlerin başında gerek örgüt yöneticilerinde gerekse örgüt çalışanlarında yüksek duygusal zekâ yetisi gelmektedir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip işgücü, örgütlere öncelikle rekabet avantajı sağlarken aynı zamanda örgütlerin, karşılaşabilecekleri değişken şartlara karşı da bağımsızlık gücünü artırmıştır.

Kişisel gelişim bağlamında duygusal donanımı fazla olan çalışanlar ile bu tür özellikler açısından kendini geliştirmemiş çalışanlar arasında olumsuz etkileşim veya çatışmalar yaşanmakta ve bundan dolayı da iş başarısı ve verimliliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Tamamen pozitif düşüncelerle ve çok büyük hayallerle başlanılan iş hayatı gün geçtikçe örgüt içi aşırı verimlilik baskısı, artan egoizm ve bireysellik duygusu, ahlaki değer kayıpları ve sürekli değişim ve yenilik gereği gibi nedenlerden dolayı artan psikolojik taciz davranışları sayesinde negatif bir ortam olmaya doğru ilerleyebilmektedir.

İş yaşamındaki çalışan personelin donanımındaki değişkenlik çalışma hayatı ve iş başarısını gerek kişisel gerekse kurum açısından olumsuz etkilemektedir. Sadece çalışma ortamının değil, bireysel verimlilik ve bunun sonucunda işyeri verimliliği de önemli ölçüde düşmektedir. İşletme yöneticilerini ve kurum çalışanlarını bu derece etkileyen ve henüz yeni yeni farklı terimlerle literatüre girmeye başlayan kavram bizim de başlık olarak aldığımız İngilizceden dilimize geçmiş olan “mobbing”tir. Psikolojik şiddet, duygusal taciz, yıldırma, psikolojik baskı, psikolojik terör, duygusal saldırı anlamına gelmektedir.

Özellikle günümüzde artan işsizlik oranları, sık görünmeye başlayan ekonomik krizlere karşı firmalarda gelişen bir savunma mekanizması olan küçülme eğilimi ve yeni kariyer teorilerinin oluşturduğu firma içi rekabet ortamı mobbing davranışlarını ciddi oranda artırmıştır. Bu çalışmada biz örgütlerin sahip oldukları yüksek duygusal zekâyâ sahip liderlerin ve çalışanların mobbing sürecinden nasıl etkilendiklerini araştırmaya çalıştık.



Yapılan çalışmalarda henüz bu konuda kesin yargılar olmazken bazı örgütlerde yüksek duygusal zekâya sahip kişilerin aynı oranda duygusal olmaları sonucu bu süreçten çok fazla olumsuz etkilendikleri sonucunu ortaya koymuştur. Bunun yanında kişinin, kendi duygularının farkında olması ve duygularını yönetmesi, motivasyonunu sağlaması ve duygudaşlık yapabilmesi gibi duygusal zekâ yetileri sayesinde psikolojik saldırıya karşı mücadele edebilme yeteneğinin yüksek olması beklenebilir.

KAYNAKÇA

- Agervold, M. (2007). Bullying At Work: A Discussion Of Definitions And Prevalence, Based On An Empirical Study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 161–172.
- Bailien, E., Neyens, I., De Witte, H., De Cuyper, N. (2009). A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model. *Journal of Community & Applied Social Psychology J. Community Appl. Soc. Psychol.*, 19: 1–16
- Baykal, A. N. (2005). *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Bayrak, S. (2001). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Browne, M. N., Smith, M. A. (2008). Mobbing In The Workplace: The Latest Illustration Of Pervasive Individualism In American Law. *Employee Rights And Employment Policy Journal*, Vol. 12:131-161.
- Bulutlar, F., Ünler, Ö. E. (2009). The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 86: 273-295.
- Cherniss, C., Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. Jossey-Bass AWiley Company San Francisco, 3-5.
- Crawford, N. (1997). Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 7, p. 219-225.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing; İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. *Timaş Yayınları Psikoloji Dizisi*, 34-35.
- Davenport, N., Schwartz, R.D. (2003). *Gail Pursell Elliott, Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz*, çev: Osman Cem Önerioy, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Yönetim Ve Ekonomi*. 14 (1).
- Farman, A., Moayed, N. D., Richard, S. S. (2006). Workplace Bullying: A Systematic Review Of Risk Factors And Outcomes. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, Vol. 7, No. 3, May–June, 311–327.
- Ferrari, E. (2004). *Raising Awareness on Mobbing: An EU Perspective*, DAPHNE Programme, E.C.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Harvey, M., Treadway, D., Heames, J.T., Duke, A. (2009). Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*. 85:27–40.



- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici Ve Risk Azaltıcı Öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7 (2), 317-334.
- Kök, S. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu Ve Nedenleri. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 434-448.
- Kök, S. B. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma [Daunting in business life as psycho-abuse spiral]. D. Bingol (Ed.), *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (pp. 161–170). AU İİBF Yayını No: 222.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (5) 165-184.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary*, (1990), s.819
- Öztürk, H., Sökmen, S., Yılmaz, F., Çilingir, D. (2007). Measuring Mobbing Experiences Of Academic Nurses: Development Of A Mobbing Scale. *American Academy of Nurse Practitioner*, , p. 439-443.
- Paksoy, N. (2007). *Psikolojik Taciz Ve Yıldırma*. yayınlanmış yüksek lisans projesi.
- Poussard-Minibaş, J ve Çamuroğlu-İdiğ, M. (2009). *Psikolojik Taciz*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Riches, D. (1998). Antropolojik Açıdan Şiddet, çev: Hallacoğlu, D. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sheehan, M. (1999). Workplace Bullying: Responding With Some Emotional Intelligence. *International Journal of Manpower*, Vol. 20 No. 1/2, pp. 57-69.
- Solmuş, T. (2005). İş yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing). *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2).
- Tınaz, P. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Töremen, F., Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), 33-47.
- Yıldırım, A., Yıldırım, D. (2006). Mobbing İn The Workplace by Peers and Managers: Mobbing Experienced by Nurses Working in Healthcare Facilities in Turkey And Its Effect on Nurses. *Issues In Clinical Nursing Journal Of Clinical Nursing*, p 1144-1149.
- Yılmaz, A., Özler, E.D., Mercan, N. (2008). Mobbing Ve Örgüt İklimi İle İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*. 7 (26), 334-357.
- Yüksek, A., Özdemir, A. (2007). Duygusal Zekâ Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik Ve İdari Personel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 393-411.
- Zapf, D. (1999). Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.
- Zapf, D., M. K. Knorz (1996). On The Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, The Social Work Environment And Health Outcomes. *Europe Journal of Work Organizational Psychol*, 5. ss. 215 –237.