

## MOBBİNG OLGUSU VE MOBBİNG DAVRANIŞINDA DUYGUSAL ZEKÂ ETKİSİ

### MOBBING PHENOMENON AND THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON MOBBING BEHAVIOUR

Arş. Gör. Ali Murat Alparslan\*

Öğr. Gör. Hakan Tunç\*\*

#### ÖZET

İşyerinde psikolojik şiddet olarak tanımlanan mobbing kavramı, son zamanlarda örgüt psikolojisi alanının üzerinde yoğun olarak çalıştığı bir kavram haline gelmiştir. Örgütün verimini azaltan, motivasyonunu düşüren ve gittikçe çözümlere neden olan bu davranış halini etkileyen en önemli etkenlerden birisi de bu davranış sonucu mağdur olan ve taciz davranışını gösteren kişiliklerin duygusal zekâ düzeyleridir. 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:** Örgütsel Davranış, Mobbing Davranışı, Duygusal Zeka

#### ABSTRACT

The mobbing, defined physiologic terror in workplace is a conception which organization physiology study on intensely. One of the most important factors, affecting that behavior which causes increasing effectiveness, motivation and gradually dissolution in organization, is emotional intelligence of victim and harassment owner. 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:** Organizational Behaviour, Mobbing Intelligence, Emotional Intelligence

#### 1. MOBBİNG KAVRAMI

Mobbing en basit tanımlamayla duygusal bir saldırı ve taciz türüdür. Saldırıda bulunanın, saldırıya maruz kalan kurbanı, eylemine suç ortağı yaptığı sistemli ve etkili bir yıpratma girişimi olan mobbing, işyerinde

---

\*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Araştırma Görevlisi  
\* \* Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Hikmet Tolunay Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi

saldırgan, gergin bir ortam yaratılarak hedef seçilen kişinin işten kovulmasına kadar varabilen bir dizi sataşmaları içerir.

Kısaca dilimize "örgütsel baskı" şeklinde çevrilebilecek olan kavram, İngilizce "mob" kökünden gelmektedir. Mob sözcüğünün tam olarak karşılığı, "kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık" şeklindedir. Gündelik kullanımı içinde, birine karşı cephe oluşturma, küçük düşürücü hareketlerde bulunma, hedef aldığı kişiyi uyumsuzlukla suçlama, yalnızlaştırarak bunaltma ve kötü niyetli davranışlar, imâlar ve dışlayıcı tutumlar biçiminde işleyen olumsuz bir iletişim sürecidir (Davenport ve Schwartz, 2003: 15).

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 akademiysen 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 imkan 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 savaşamama durumundan kaynaklandığını belirtmiştir. Ona göre bu engellere ve örgütteki zorluklara karşı aktif olan savaşımlar 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 atalete, 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 davranış olarak belirtilmiştir. İkinci aşama örgüt içi taciz durumunun oluşumu ve gelişimi, nedenleri, taciz aktivitelerini tanımlama çabasıdır. Üçüncü aşamada doğal

ortamı yani bu davranışın olduğu 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 tavır çözmek için konuşmayı tercih etmektedirler (Yıldırım Aytolan ve Yıldırım Dilek, 2006: 1147-1148). Yine hemşireler üzerinde Öztürk' ün yaptığı bir çalışmada 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 ( Bayrak, 2001: 231-237): *1-Aşırı Rekabet, 2- Aşırı Verimlilik Baskısı, 3-Bencillik ve Egoizm, 4-Bireysellik, 5-Ahlaki İlke ve Değer Kaybı, 6-Devamlı Değişim ve Yenilik.*

### **1.1.Dünyadan Rakamlar İle Mobbing**

Dünyada da bu türde yapılan araştırmaların somut göstergelerine baktığımızda;

- Psikolojik şiddete maruz kalanların %62'si kısa ya da uzun süreli tedavi görüyor.

- Dünyada çalışanların %81'i yöneticilerinden, yüzde %58'i iş arkadaşları tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalıyor.
- İsveç'te yapılan bir araştırmada, 55 yaş ve üzeri tüm işgücünün %25'lik bir bölümünün duygusal zorbalık nedeniyle erken emekliye ayrıldığı tespit edildi.
- İngiltere'de çalışanların %54'ü, Almanya'dakilerin %11'i bildirilmiş mobbing mağduru. Uluslararası Çalışma Örgütü Raporu'na göre bazı meslek gruplarında çalışanların %95'i bu saldırıya maruz kalıyor ( 16. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi).
- İskandinav Ülkeleri'nde yapılan çalışmalar ise, yıldırmanın yöneticilerden çok aynı düzeydekiler arasında olduğunu ortaya koymaktadır.
- Yapılan bir diğer araştırma ise, çalışanların %81'inin yöneticileri tarafından, %58'inin ise, iş arkadaşları tarafından yıldırma maruz kaldıkları, yaş dağılımı açısından incelendiğinde ise, yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla oranda yıldırma maruz kaldıkları görülmektedir.
- İsveç istatistikleri, yüksek düzeyde yıldırma maruz kalan işçilerin, erken emeklilik eğilimine girdiğini göstermektedir. Emeklilerin 3/4'ünün yoğun bir yıldırma maruz kaldığını belirtmektedirler.
- Almanya, Avusturya ve İngiltere'de yapılan çalışmalarda, bir üstü tarafından şiddete maruz kalma oranının %70 ile %80 arasında olduğu ve üstleri tarafından yıldırma uğrayanların daha fazla zarar gördüğü bir gerçektir (Bayrak Kök, 2006: 436).

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 zeka açısından oldukça gelişmiş insanlardır. Duygusal saldırıya uğrayanların büyük bir bölümü (% 70) duyu ve his dünyası zengin bayanlardan oluşmaktadır. Bu bakımdan konunun daha iyi anlaşılabilmesi duygusal zeka konusunun daha detaylı incelenmesini gerektirir (Çobanoğlu, 2005: 34-35)

## **2.DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI**

Duygusal zekânın gücü 1981 de James Dozier tarafından keşfedilmiş ve onun hayatını kurtarmıştır. Dozier amerikan ordusunda komutan iken İtalyan teröristler tarafından kaçırılmıştır. Bu tutsaklık süresince teröristler komutanı psikolojik anlamda çıldırtmak ve tamamen esir

alabilmek için uğraş göstermişlerdir. Komutan bunun farkına vardıkça kötü olmakta ve hayatının tehlikede olduğunu hissettikçe kendini kaybetmeye başlamaktadır. Aldığı bir eğitim liderlik programı sayesinde kişinin kendini ne şartta olursa olsun yönetebilecek güce sahip olduğunu, tek kişi bile olsa karşısındaki gurubu davranışları ve karşı gurubu algılama yeteneği ile etkiyebileceğini, böyle bir gücün var olduğunu hatırlamış ve bu davranış biçimlerini sergileyerek hayatını kurtarabilmiştir.

Organizasyonun, organizasyondaki çalışanların karşılaşılabileceği 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 yönetbilsin. Bahsedilmeye çalışılan şudur ki; yönetici kendini ve sahip olduğu davranışları tanımalı ve bunları çalışanlarını iş yerlerinde tutmak, işlerini sevmelerini, motivasyonlarını 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 zekasını 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 karşı 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 zeka 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).

### **3.DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ MOBBİNG DAVRANIŞINDAKİ ETKİSİ**

İş ortamlarında bireye yönelik sistematik olarak yapılan psikolojik şiddetin kökeninde duyguların suiistimali önemli bir neden olmaktadır. 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 zeka 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 zeka 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 zekanın 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 (Kırel, 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, is 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 g,b, duygusal zeka 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 zeka 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;

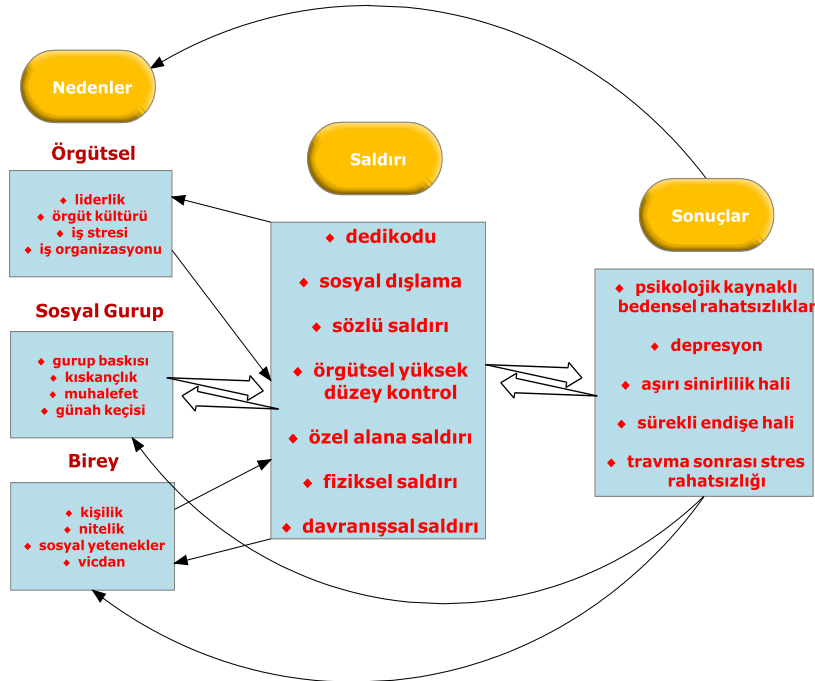
- Sıklıkla çocukluk yaşlarda aşırı baskıcı, ezici ve saldırgan tutumlarla ile karşılaşan erkeklerde görülen, kuşkucu, soğuk davranan ve sevgilerini göstermeyen **paranoid kişilik bozukluğu**,
- Erişkinliğin erken dönemlerinde başlayan, aşırı düzenlilik, mükemmeliyetçilik, içsel ve dışsal kontrol üzerine 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 sıkılmaz 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 zekâya hakim olmaları, vicdan unsurlarının hassas olması, daha az rekabetçi davranmaları, daha içe dönük ve karakter açısından daha zayıf olmaları psikolojik tacizciler için uygun bir zemindir. Bunun yanında örgütün maruz kalacağı belirsizlik, örgütsel değişim, örgütün genelini ilgilendiren problemler, yüksek kontrol gereği gibi özellikler de yıldırma davranışı için uygun zemine katkı da bulunur. Bu zemini bulan ahlaki açıdan eksik kabul edilen kişiler diğerlerini kişisel amaçları doğrultusunda pasif, etkisiz ve işlevsiz hale getirebilmek için düzenli, sürekli yani sistemli bir şekilde bu davranışın içinde bulunurlar. Çeşitli kişisel tehditler, konuma veya makama yönelik tehditler, bilgiden, dış Pazar ilişkilerinden yoksun bırakma, fazla sorumluluk ve iş yükü yükleme, önemsememe, dışlama, sürekli anlamlı anlamsız eleştiriler, yüksek kontrol, stres halinin sürekli yaratılması gibi davranışlar mobbing mağdurlarının maruz oldukları davranışlardır ( Farman ve Diğerleri, 2006: 313-317).

Aşağıdaki şekilde mobbing tacizcisinin mağdura hangi araçlar saldırdığı ve bu saldırı için zemin hazırlayan nedenler ile ortam koşulları belirtilmektedir.

**Şekil.1 Saldırı Nedenlerinin Kaynakları, Saldırı Davranışları Ve Sonuçlar**



Dieter Zapf, "Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work", **International Journal of Manpower**, Vol. 20 No. 1/2, 1999, pp. 70-85.

Mağdurların açısından bakan bir araştırmada mobbing saldırısına uğrayan çalışanlara, size karşı hangi nedenle bu davranışını sürdürdükleri sorulduğunda en fazla verilen cevap kurumdan 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 kişileri, davranışlarını değerlendirme ve sosyal yetenekleri açısından farklı hissetmektedirler. Örneğin kurulan şu cümle şuna 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 diye 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 zeka yetisi gelmektedir. Yüksek duygusal zekaya sahip işgücü, örgütlere öncelikle rekabet avantajı sağlarken aynı zamanda örgütlerin, karşılaşılabilecekleri değişken şartlara karşı da bağımsızlık gücünü artırmıştır.

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 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 karşın firmalarda gelişen bir savunma mekanizması olan küçülme eğilimi( endowment) ve yeni kariyer teorilerinin oluşturduğu firma içi rekabet ortamı mobbing davranışlarını ciddi oranda artırmıştır. Bu çalışmada biz örgütlerin sahip oldukları yüksek duygusal zekaya sahip liderlerin ve çalışanların mobbing sürecinden nasıl etkilendiklerini araştırmaya çalıştık. Yapılan çalışmalarda henüz bu konuda kesin yargılar olmazken bazı örgütlerde yüksek duygusal zekaya 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 empati yapabilmesi gibi duygusal zeka yetileri sayesinde psikolojik saldırıya karşı mücadele edebilme yeteneğinin yüksek olması beklenebilir.

#### **KAYNAKÇA**

1. AGERVOLD Mogens “Bullying At Work: A Discussion Of Definitions And Prevalence, Based On An Empirical Study”, **Scandinavian Journal of Psychology**, 2007, 48, 161–172
2. BAILLIEN Elfi , NEYENS Inge, DE WITTE Hans, DE CUYPER Nele ‘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 (2009)
3. BAYKAL, A. N. (2005). **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing’den Günümüze**. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
4. BAYRAK KÖK Sabahat, “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu Ve Nedenleri”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2006, Sayı 13, s 434-448
5. BAYRAK S. (2001)., **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s.231-237
6. BROWNE M. Neil, SMITH Mary Allison “Mobbing In The Workplace: The Latest Illustration Of Pervasive Individualism In American Law”, **Employee Rights And Employment Policy Journal**, 2008, [Vol. 12:131-161]
7. BULUTLAR Füsun, ÜNLER ÖZ Ela , “The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace”, **Journal of Business Ethics**, 2009, 86: 273-295

8. CHERNISS, Cary, GOLEMAN, Daniel., “**The Emotionally Intelligent Workplace**”, Jossey-Bass AWiley Company San Francisco, 2001 ss3-4-5
9. CRAWFORD NEIL ‘Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective’, **Journal of Community & Applied Social Psychology**, (1997), Vol. 7, p. 219-225
10. ÇOBANOĞLU Şaban,” Mobbing; İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri”, **Timaş Yayınları Psikoloji Dizisi**, 34-35
11. DAVENPORT Noa, SCHWARTZ Ruth Distler, **Gail Pursell Elliott, Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz**, çev: Osman Cem Önertoy, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, s.15.
12. DOĞAN Selen, DEMİRAL Özge, “Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi”, **Yönetim Ve Ekonomi**, 2007 Cilt:14 Sayı:1
13. FARMAN A. MOAYEDy, NANCY DARAISEHy, RICHARD SHELL SAM ,“Workplace Bullying: A Systematic Review Of Risk Factors And Outcomes”, **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, Vol. 7, No. 3, May–June 2006, 311–327
14. GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2007.
15. HARVEY Michael TREADWAY Darren HEAMES Joyce Thompson DUKE Allison, ‘Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective’, **Journal of Business Ethics** (2009) 85:27–40
16. KIREL Çiğdem, “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici Ve Risk Azaltıcı Öneriler” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2 : 317-334 (2007)
17. 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.
18. LEYMANN H. (1996). “The Content and Development of Mobbing at Work”.**European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 165-184.
19. ÖZTURK Havva, SÖKMEN Serap, YILMAZ Fatma, ÇİLİNGİR Dilek, ‘Measuring Mobbing Experiences Of Academic Nurses: Development Of A Mobbing Scale’, **American Academy of Nurse Practitioner**, 2007, p. 439-443
20. PAKSOY Nurettin, Psikolojik Taciz Ve Yıldırma, “**yayınlanmış yüksek lisans projesi**”, 2007

21. SHEEHAN Michael, “Workplace Bullying: Responding With Some Emotional Intelligence”, **International Journal of Manpower**, Vol. 20 No. 1/2, 1999, pp. 57-69
22. SOLMUŞ, Tarık (2005). “İş yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 7, S. 2, Haziran
23. TÖREMEN Fatih, ÇANKAYA İbrahim ‘Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi’, **Kuramsal Eğitimbilim**, 1 (1), 33-47, 2008
24. YILDIRIM Aytolan, YILDIRIM Dilek, ‘Mobbing In 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**, 2006, p 1144-1149
25. YILMAZ Abdullah - ÖZLER ERGUN Derya, MERCAN Nuray, ‘Mobbing Ve Örgüt İklimi İle İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma’, **Electronic Journal of Social Sciences**, 2008, C.7 S.26 (334-357)
26. YÜKSEK Aslı, ÖZDEMİR Ali, “Duygusal Zekâ Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik Ve İdari Personel Üzerine Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, Sayı 18, s 393-411
27. ZAPF Dieter, “Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work”, **International Journal of Manpower**, Vol. 20 No. 1/2, 1999, pp. 70-85