

**TC  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE YILDIRMA VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ:  
DUYGUSAL ZEKÂNIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hasret Mehtap GÜNGÖR**

**Balıkesir, 2017**

**TC  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE YILDIRMA VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ:  
DUYGUSAL ZEKÂNIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hasret Mehtap GÜNGÖR**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Oya İnci BOLAT**

**Balıkesir, 2017**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme / Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda 201512549003 numaralı Hasret Mehtap GÜNGÖR'ün hazırladığı "İşletmelerde Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi: Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili, Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 12/12/2017 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ



Üye (Danışman)

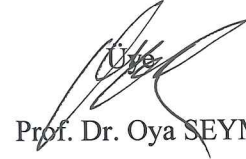
Doç. Dr. Oya İnci BOLAT



Üye

Üye

Prof. Dr. Oya SEYMEN



Üye

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

..12/12/2017



Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN  
Müdür

## ÖNSÖZ

İşletmelerde gerek bireysel gerekse örgütsel nedenlerden dolayı yıldırma davranışları meydana gelebilmektedir. Dolayısıyla sürekli yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanlar, giderek artan olumsuz durumla baş edemeyerek tükenmeye başlamaktadır. Ancak, her çalışan yıldırma davranışlarından aynı şekilde etkilenmemektedir. Duygusal zekâ kişilik özelliğine sahip çalışanlar, kendisinin ve başkalarının duygularını ayırt edebilme ve bunu istediği şekilde yönetebilme becerisine sahiptir. Dolayısıyla yüksek duygusal zekâyâ sahip olan kişiler, yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarında, daha az tükenmişlik yaşayacaktır. Bu çalışmada, yıldırma ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bu ilişkide duygusal zekânın düzenleyici etkisi araştırılmıştır.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bana yol gösteren, yetişmem için büyük emek sarf eden ve yaşamım boyunca örnek alacağım hocalarım; başta tez danışmanım sayın Doç. Dr. Oya İnci BOLAT'a, sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT ve sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Anket çalışmam boyunca yardımlarını esirgemeyen; babam Necati GÜNGÖR'e, sayın Cemil YAVUZ'a, kıymetli dostum Aysima SARIMADEN'e ve sayın Erdoğan KORKMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hayatım boyunca beni destekleyen ve bana varlıkları ile güç veren, annem Nurşen GÜNGÖR'e, babam Necati GÜNGÖR'e, abilerim Mehmet Ali GÜNGÖR ve Ahmet Uğur GÜNGÖR'e ve attığım her adımda yanımda olan yol arkadaşım Onur GÖKSU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Balıkesir,2017

Hasret Mehtap GÜNGÖR

## **ÖZET**

### **İŞLETMELERDE YILDIRMA VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: DUYGUSAL ZEKÂNIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**GÜNGÖR, Hasret Mehtap**

**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Oya İnci BOLAT**

**2017, 102 Sayfa**

Bu çalışmanın amacı, yıldırma ve duygusal zekâ arasındaki etkileşimin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmanın örneklemini Balıkesir ve Giresun'da faaliyet gösteren özel hastaneler oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda üç yüz iki anket analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, yıldırma ve duygusal zekâ etkileşiminin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Yıldırmanın tükenmişlik üzerindeki etkisi, duygusal zekânın düşük olduğu çalışanlarda daha yüksektir.

**Anahtar Kelimeler:** Yıldırma, Duygusal zekâ, Tükenmişlik.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AT BUSINESS AND BURNOUT: THE MODERATING ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE**

**GÜNGÖR, Hasret Mehtap**

**Master Thesis, Department of Business Administration,**

**Adviser: Doç. Dr. Oya İnci BOLAT**

**2017, 102 pages**

The purpose of this study is to investigate whether there is a significant effect of the mobbing and the interaction between of the emotional intelligence on the burnout. The sample of the employee is the private hospitals operating in Balıkesir and Giresun. The data were collected through questionnaires. In this frame, three hundred and two questionnaires were analyzed. The results of the study showed that the mobbing and interaction between of the emotional intelligence influence the burnout. The results of the study show that the interaction between mobbing and emotional intelligence has an effect on burnout. Mobbing's effect on burnout was found to be higher in employees with low emotional intelligence.

**Key Words:** Mobbing, Emotional Intelligence, Burnout.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Amaç .....	2
1.3. Önem .....	2
1.4. Varsayımlar .....	2
1.6. Tanımlar .....	3
2. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	4
2.1. İşletmelerde Yıldırma Kavramının Kavramsal Analizi.....	4
2.1.1. İşletmelerde Yıldırma Kavramının Tanımı.....	4
2.1.2. İşletmelerde Yıldırmanın Tarihsel Gelişim Süreci .....	6
2.1.3. İşletmelerde Yıldırmaya Neden Olan Faktörler.....	8
2.1.3.1. İşletmelerde Yıldırmaya Neden Olan Bireysel Faktörler.....	8
2.1.3.2. İşletmelerde Yıldırmaya Neden Olan Örgütsel Faktörler .....	10
2.1.4. İşletmelerde Yıldırma Süreci .....	12
2.1.4.1. İşletmelerde Yıldırma Sürecinin Aşamaları.....	12
2.1.4.2. İşletmelerde Yıldırma Sürecinde Rol Alanlar .....	14
2.1.5. İşletmelerde Yıldırma Tipolojisi.....	16
2.1.6. İşletmelerde Yıldırmanın Yönü .....	17
2.1.6.1. Dikey Yıldırma.....	17
2.1.6.2. Yatay Yıldırma.....	18
2.1.7. İşletmelerde Yıldırmanın Sonuçları.....	19
2.1.7.1. İşletmelerde Yıldırmanın Bireysel Sonuçları.....	19
2.1.7.2. İşletmelerde Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları .....	20
2.1.8. İşletmelerde Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri .....	21
2.1.8.1. İşletmelerde Yıldırma ile Bireysel Mücadele Yöntemleri .....	21
2.1.8.2. İşletmelerde Yıldırma ile Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	23
2.2. İşletmelerde Tükenmişliğin Kavramsal Çerçevesi.....	25

2.2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Gelişimi.....	25
2.2.2. Tükenmişliği Açıklamakta Kullanılan Modeller .....	26
2.2.2.1. İş Yükü- Kontrolü Modeli.....	26
2.2.2.2. Bilişsel Değerlendirme Modeli .....	28
2.2.3. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler.....	30
2.2.3.1. Tükenmişliğe Neden Olan Bireysel Faktörler.....	31
2.2.3.2. Tükenmişliğe Neden Olan Örgütsel Faktörler .....	34
2.2.4. Tükenmişliğin Belirtileri.....	37
2.2.5. Tükenmişlik Yaklaşımları.....	38
2.2.5.1. Freudenberger Yaklaşımı .....	39
2.2.5.2. Maslach'ın Tükenmişlik Yaklaşımı .....	39
2.2.5.3. Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımı .....	40
2.2.5.4. Pines Yaklaşımı.....	41
2.2.5.5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Yaklaşımı.....	42
2.2.5.6. Gaines ve Jermier Yaklaşımı .....	44
2.2.6. Tükenmişliğin Sonuçları.....	45
2.2.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları.....	45
2.2.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları .....	46
2.2.6.3. Tükenmişliğin Ailevi Yönden Sonuçları .....	47
2.2.7. Tükenmişlik ile Mücadele Yöntemleri .....	47
2.2.7.1. Tükenmişlik ile Mücadelede Bireysel Yöntemler.....	48
2.2.7.2. Tükenmişlik ile Mücadelede Örgütsel Yöntemler .....	49
2.3. Duygusal Zekâ Kavramı.....	51
2.3.1. Zekâ Kavramının Tanımı.....	51
2.3.2. Zekâ Modelleri.....	52
2.3.2.1. Sosyal Zekâ Modeli .....	52
2.3.2.2. Çoklu Zekâ Modeli .....	53
2.3.3. Duygusal Zekâ Kavramı ve Gelişimi.....	56
2.3.4. Duygusal Zekâ Modelleri .....	58
2.3.4.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli .....	58
2.3.4.2. Reuven Bar-On Modeli .....	60
2.3.4.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli .....	62
2.3.4.4. Daniel Goleman Modeli.....	63



2.4. Yıldırma, Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ İlişkisi .....	67
2.4.1. Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi .....	67
2.4.2. Yıldırma, Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ İlişkisi.....	68
3. YÖNTEM.....	70
3.1. Araştırmanın Modeli .....	70
3.2. Evren ve Örneklem.....	70
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	71
3.4. Verilerin Analizi.....	72
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	73
4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	73
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	79
4.3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	80
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	83
KAYNAKLAR .....	86
EKLER.....	101

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Yetenekler .....	61
Tablo 2. Yıldırma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=302) ...	74
Tablo 3. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=302) .....	75
Tablo 4. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=302) .....	76
Tablo 5. Yıldırma, Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Ölçekleri Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış, t ve R2 Değerleri.....	78
Tablo 6. Ölçme Modellerine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....	79
Tablo 7. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları .....	80
Tablo 8. Duygusal Zekânın, Yıldırma ve Tükenmişlik Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	81

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Yüğü- Kontrolü Modeli .....	27
Şekil 2. Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımı: Tükenmişliğin Gelişim Süreci.....	41
Şekil 3. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Yaklaşımı .....	44
Şekil 4. Araştırmanın Modeli.....	70

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Problem

Çalışma hayatında yıldırma kavramı, bir veya birkaç kişi tarafından tek bir kişiye sistematik bir şekilde yöneltilen, kişinin çaresiz ve savunmasız bir konuma itildiği, etik olmayan iletişim ve düşmanca davranışlardan oluşmaktadır. Bu faaliyetler, çok sıklıkla (en az haftada bir kez) ve uzun bir zaman periyodunda (en az altı aylık süre) ortaya çıkmaktadır (Leymann,1996:168).

Maslach ve Jackson'a göre tükenmişlik, insan ilişkilerinin yoğun olduğu mesleklerde çalışanlar arasında sıklıkla görülen bir sendromdur. Tükenmişlik sendromunun anahtar özelliği, duygusal tükenme duygularının artmasıdır. Çalışanlar, duygusal kaynakları tükenince, artık psikolojik olarak kendilerine yetemediklerini hissetmekte ve müşterilere karşı olumsuz tutum ve duygular geliştirmektedirler. Olaylara ve kişilere karşı duyarsız tutum sergileyen çalışan, zamanla kendisini de olumsuz olarak değerlendirmekte ve işteki başarılarından memnun kalmamaktadır (Maslach ve Jackson,1981:99).

Duygusal zekâ kavramı ise, bir kişinin yaşam başarılarında rol oynayan bilişsel zekânın yanı sıra, başka faktörlerin de başarıya götürdüğünün anlaşılmasıyla araştırılmaya başlanılmıştır (Maree ve Eiselen, 2004: 482). Duygusal zeka, bireylerin günlük ihtiyaçları ile baş edebilmesini, kişisel ve sosyal yaşamlarında daha etkili olmasını sağlayan, duygusal ve sosyal yetenekler ve beceriler dizisidir (Bar-On, 2003:1790).

Bu açıklamalardan yola çıkarak, yıldırma ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bu ilişkide duygusal zekânın düzenleyici etkisi araştırmanın problemini oluşturmaktadır. İşletmelerde yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanlar bunun sonucunda tükenmişlik yaşayabilmektedir. Ancak duygusal zekâsı yüksek veya düşük olan çalışanlar, yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarında tükenmişlik seviyelerinin farklılık gösterebileceği düşünülmektedir.

## 1.2. Amaç

Araştırmanın amacı, yıldırma ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi ve duygusal zekânın bu ilişkideki rolünün ortaya koyulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- İşletmelerde görülen yıldırma davranışları çalışanların tükenmişlik seviyelerini etkilemekte midir?
- Duygusal zekânın, yıldırma davranışları ve tükenmişlik ilişkisinde düzenleyici bir etkisi var mıdır?

## 1.3. Önem

Bu araştırma, şu nedenlerden dolayı önemlidir:

- Yıldırma ve tükenmişlik kavramları yazında güncelliğini yitirmeyen kavramlardır.
- Duygusal zekâ kavramı örgütlerin başarısında rekabet unsurudur ve dolayısıyla çalışanların buna göre seçilmesi halinde, örgütlerde verimlilik ve çıktı miktarı artacaktır.
- Yıldırma ile tükenmişlik ilişkisini ve bu ilişkide duygusal zekânın düzenleyici etkisinin olup olmadığını ortaya çıkaracak olan bu tez çalışması yazında yapılan öncü çalışmalardan biri olacaktır.

## 1.4. Varsayımlar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

- Yıldırma davranışlarının, çalışanların tükenmişlik yaşamasına neden olacağı varsayılmıştır.
- Duygusal zekâ kavramının yıldırma ve tükenmişlik nedeniyle yaşanan olumsuzluğu belli ölçüde azaltabileceği varsayılmıştır.
- Bu çalışmada ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisi söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmıştır.
- Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının, ele alınan değişkenleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

- Veri toplama formunun, çalışanlar tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır.

## 1.6. Tanımlar

**Yıldırma:** Brodsky (1976), yıldırma kavramını, bir kişiyi ezmeye, yıpratmaya ya da sinirlendirmeye yönelik tüm eylemlerin yanı sıra, kışkırtan, korkutan ya da kişiye rahatsızlık veren tüm hareketler olarak tanımlamıştır (Einarsen,1999:16).

**Tükenmişlik:** Freudenberger, tükenmişlik kavramını başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve kaynaklara aşırı gelen talepler sonucunda kişinin bitkin düşmesi, olarak tanımlamıştır (Freudenberger,1977:90).

**Duygu:** Duygu; mutluluk, üzüntü, korku, nefret, ya da hoşlanma gibi bilinci etkileyen, bilme ve bilinçli irade durumlarını fark etme ve birbirinden ayırmayı sağlayan bir durumdur (Titrek,2007:49).

**Zekâ:** Türk Dil Kurumu zekâ kavramını “İnsanın düşünme, akıl yürütme, nesnel gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı” olarak tanımlamıştır (<http://www.tdk.gov.tr/>).

**Duygusal Zekâ:** Duygusal zekâ, duygular arasında ayırım yapabilme, kendi ve başkalarının duygularını izleyebilme, kişinin düşünce ve davranışlarını yönlendirmek için bu bilgiyi kullanabilme yeteneğidir (Salovey ve Mayer, 1990:189).

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İşletmelerde Yıldırma Kavramının Kavramsal Analizi

#### 2.1.1. İşletmelerde Yıldırma Kavramının Tanımı

Yıldırma ya da İngilizce adıyla “mobbing”, Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir. İngilizcede de yıldırma “mob” kelime kökünden gelmekte ve “mob” fiili, bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek anlamına gelmektedir. Buradan türetilen mobbing terimi ise, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete olarak tanımlanmaktadır (Davenport, Eliot, Schwartz, 2003:3). Türk Dil Kurumu, mobbing kavramının karşılığını bezdiri olarak belirlemiş ve bezdiriyi “İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak tanımlamıştır (<http://www.tdk.gov.tr>). Bu tür olumsuz davranışlar, kişiyi psikolojik açıdan yıpratmak, yıldırma amacı taşıdığı ve yıldırmanın Türkçe yazında da giderek kabul gördüğü için, bu çalışmada mobbingin Türkçe karşılığı olarak yıldırma kavramını kullanmak uygun görülmüştür.

Brodsky (1976), yıldırma kavramını, bir kişiyi ezmeye, yıpratmaya ya da sinirlendirmeye yönelik tüm eylemlerin yanı sıra, kışkırtan, korkutan ya da kişiye rahatsızlık veren tüm hareketler olarak tanımlamıştır (Einarsen,1999:16). Çalışma hayatında yıldırma kavramı, bir veya birkaç kişi tarafından tek bir kişiye sistematik bir şekilde yöneltilen, kişinin çaresiz ve savunmasız bir konuma itildiği, etik olmayan iletişim ve düşmanca davranışlardan oluşmaktadır. Bu faaliyetler, çok sıklıkla (en az haftada bir kez) ve uzun bir zaman periyodunda (en az altı aylık süre) ortaya çıkmaktadır (Leymann,1996:168). Başka bir tanıma göre çalışma ortamında yıldırma, bir veya daha fazla kişinin çalışma grubunda bir veya daha fazla kişiye karşı, uzun süre ve devamlı tekrarladıkları olumsuz davranışlardır (Matthiesen vd., 1989’dan akt. Einarsen,2000:382). Çobanoğlu’na (2005:21-22) göre yıldırma, işyerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek, onları işten ayrılmaya zorlamaktır. Bu tanımlar, iş yerinde yıldırma kavramının en temel iki özelliğini vurgulamaktadır: Mağdurun, diğer çalışanlar tarafından düşman olarak

algılanması ve tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır (Einarsen, 1996'dan akt. Einarsen, 1999:17-18).

Yıldırma özet olarak; uzun süreli, sistematik, yıpratıcı, kişiyi sürekli olarak dışlamaya yönelik düşmanca tavırlar sergilenen eylemlerdir. Bu olgu, İngilizce yazında kimi zaman "mobbing" kimi zaman da "bullying" olarak yer almaktadır (Yüçetürk,2002'den akt. Özler ve Mercan,2009:2). Mobbing, İskandinav ülkelerinde kullanılan bir terim iken; İngiliz, Kanadalı ve Avustralyalı araştırmacılar, mobbing yerine bullying terimini kullanmışlardır. ABD'deki araştırmalarda ise hem mobbing hem de bullying terimi kullanılmaktadır (Einarsen,2000:381; Leymann,1996:167). Mobbing ve bullying kavramları anlam itibariyle yakındır; genelde "mobbing" örgütsel yaşamda kullanılan caydırma, sindirme, kurbanın benlik algısını zayıflatma, çevreden soyutlama gibi anlamlara gelirken; "bullying" kavramının anlamı, fiziksel saldırganlık ve tehdittir. Mobbing son derece küçük düşürücü etkileri olsa da, daha hassas bir şekilde yapılırken; bullying, söz konusu tutum ve davranışların biraz daha kaba, psikolojik olmaktan çok fiziksel olarak uygulanmasını ifade eder. Buna karşılık, fiziksel şiddet işyerinde mobbing davranışlarında nadiren bulunur. Mobbing, mağdurun sosyal olarak dışlanması gibi daha karmaşık olan davranışlarla nitelendirilmiştir (Leymann,1996:167; Tutar,2015:119). Leymann, bu kavram benzerliği ile ilgili olarak görüş bildirmiş; okulda çocuklar ve gençler arasındaki olumsuz davranışlar için "bullying" terimini ve çalışma hayatında yetişkinlere yönelik yıkıcı davranışlar için "mobbing" teriminin kullanılmasını önermiştir (Leymann,1996:167).

Öte yandan araştırmacıların, bu olguyu tanımlamak için farklı kavramlar kullandığı görülmektedir. Bunlar; "Taciz" (Brotsky, 1976; Bjoärqvist ve diğerleri, 1994a), "Kötü muamele" (Spratlen, 1995), "Mobbing" (Leymann, 1996; Zapf ve diğerleri, 1996), "Zorbalık" (Einarsen ve Skogstad, 1996; Rayner, 1997; Vartia, 1996), ve "Mağduriyet" (Einarsen ve Raknes, 1997a; 1997b) ve "Duygusal istismar" (Keashly, 1998) gibi farklılık göstermekle birlikte, aslında hepsi aynı kavrama işaret etmektedir (Einarsen,1999:17). Türkçe' de mobbing kavramı yerine kullanılması tercih edilen belli başlı karşılıklar ise: işyerinde duygusal linç, işyerinde psikolojik terör, işyeri travması, işyerinde zorbalık, işyerinde psikolojik taciz, işyerinde duygusal saldırı ve yıldırma şeklinde sıralanabilir (Çobanoğlu,2005:20).



### 2.1.2. İşletmelerde Yıldırmanın Tarihsel Gelişim Süreci

“Yıldırma” kavramı ilk kez 19. yüzyılda İngiliz biyologlar tarafından yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını açıklamak amacıyla kullanılmıştır (Taştan,2015:4). Daha sonra kavram 1960’lı yıllarda Avusturyalı Etolojist Konrad Lorenz tarafından hayvan gruplarının davranışını tanımlamak için kullanılmıştır. Lorenz, tek bir büyük hayvanı tehdit eden küçük gruplardan gelen saldırıları, “yıldırma” olarak nitelendirmiştir (Leyman,1996:167). İnsan davranışları ile ilgili olarak kavram benzer şekilde İsveçli Doktor Heinemann (1972) tarafından kullanılmıştır. Çocukların sınıf içinde birbirlerine neler yapabileceğini merak eden Heinemann, küçük çocuk gruplarının çoğunlukla tek bir çocuğa karşı yürüttükleri yıkıcı davranışı, yıldırma olarak adlandırmıştır (Leymann, 1996:167). Olweus (1972) da okullarda yürüttüğü araştırmasında, çalışanlar arasında birinin veya birden fazla kişinin diğer bir çalışanı taciz etmesini, kızdırmasını ve usandırmasını “yıldırma” şeklinde ifade etmiştir (Gökçe,2008:8).

Yazında, işyerinde yıldırma ile ilgili öncü bir çalışma niteliği olabilecek ilk çalışma Brodsky (1976) tarafından yapılmıştır. Brodsky’nin 1976’da yayımladığı “The Harassed Worker” (Tacize Uğrayan İşçi) kitabında, ilk kez yıldırma için tipik vakalar incelenmiştir (Leyman,1996:167; Einarsen,1999:16). İşyerinde yaşanan saldırgan davranışlar hakkında geniş araştırmaları bulunan ve alanyazına çok önemli katkıları bulunan Heinz Leymann, 1980’li yıllarda, işyerinde yaşanan grup şiddetini tanımlamada cinsel taciz dışındaki olaylar için mobbing (yıldırma) kavramını kullanmıştır. Yazar, bu davranışları ilk olarak İsveç’te araştırmış, daha sonra Almanya’da sürdürdüğü araştırmalarının ana temasını, kendisine işyerinde “zor kişiler” olarak bildirilen çalışanlar oluşturmuştur. Leymann araştırmalarında; söylenenin aksine, bu tür kişilerin aslında “zor kişiler” olmadığını, zor kişilik olarak bilinen çalışan davranışlarının kalıtsal bir kişilik bozukluğu sonucunda oluşmadığını ve aslında işyeri yapısı ve kültürünün etkisiyle bu kişilerin “zor” sıfatıyla damgalandıklarını ortaya koymuştur. Leymann örgütte “zor kişiler” olarak tanımlanan bu kişilere, daha sonraki süreçlerde örgütten kendi rızaları ile ayrılmaları için hoş karşılanmayan her türlü davranışın uygulandığını tespit etmiş ve bu durumu yıldırma (mobbing) olarak adlandırılmıştır (Davenport, vd., 2003:3; Yaman, 2009:3).

1988 yılında yıldırma olgusuna BBC için hazırladığı programlarda kamuoyunun dikkatini çeken ilk isimlerden biri, İngiliz gazeteci Andrea Adams olmuştur. Adams, 1992’de yayınlanan “Bullying at Work: How to Confront and Overcome” (İş Yaşamında Zorbalık: Yüzleşme ve Başa Çıkma Yolları) kitabında, yıldırma kavramını, “sürekli kusur bulma ve bireyleri küçük düşürme” anlamında kullanmış ve bu davranış biçimlerini genellikle böyle bir ortama sessiz kalan bir yönetim anlayışının varlığı ile ilişkilendirmiştir (Gökçe,2008:10; Özler ve Mercan,2009:4; Kul,2010:42-43).

Yıldırma kavramı, 1980'lerin ortalarına kadar bilimsel olarak çok fazla ilgi duyulan konular arasına girmediğinden ötürü bu yıllarda yazında yıldırma ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır. 1980’li yıllardan ve Leymann’ın araştırmalarından sonra Kuzey Avrupa ülkeleri kapsayan çalışmasında, Vartia (1993), iş yerinde yıldırma olaylarında liderlik ve sosyal iklimin önemine vurgu yapmıştır. (Zapf ve Leyman,1996:162). Daha sonra Björkqvist, Osterman, ve Hjelt-Bäck (1992,1994:173) bir yıldırma ölçeği geliştirmiş ve üniversite çalışanları arasında yıldırma davranışlarını araştırmıştır. Einarsen, Raknes ve Matthiesen, (1994:381) örgütsel çalışma koşulları ile yıldırma davranışlarının ortaya çıkması arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Zamanla Leymann’ın araştırmaları ile başlayan yıldırma kavramı Almanca konuşulan ülkelerde de popüler olmuş ve Nield (1996:239) yıldırma’yı ekonomik ve çalışanların refahına etkisi açısından incelemiştir. Knorz, Zapf ve Kulla (1996:215), yıldırma ile iş özellikleri, sosyal çevre değişkenleri ve psikolojik sağlık arasındaki ilişkileri incelemiştir.

İngiliz yazar, Tim Field (1996) “Bully in Sight” (Görünürdeki Zorba) adında, işyeri saldırganlarının belirlenmesi ve yönetilmesi hakkında bir el kitabı hazırlamıştır. Field kitabında, yıldırma’yı “hedef seçilenin öz-güveni ve öz-saygısına karşı devamlı ve acımasızca bir saldırı” şeklinde tanımlarken, davranışın altında yatan nedeni, hükmetmek, üstün gelmek ve yok etmek arzusu; saldırgan bireyin niteliğini ise, meydana gelen sonuçlarla ilgili her türlü sorumluluğu tamamen reddetme, şeklinde açıklamaktadır (Gökçe,2008:10; Kul,2010:43). Diğer taraftan, 1998 yılında Dünya Çalışma Örgütü (ILO), Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino tarafından kaleme alınan Violence at Work (İşyerinde Şiddet) başlıklı raporu yayınlamıştır. Bu raporda yıldırma, adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle beraber incelenmiştir (Davenport vd., 2003:6).

### **2.1.3. İşletmelerde Yıldırma Neden Olan Faktörler**

Çalışmalardan elde edilen bilgiler, yıldırmanın birçok nedene bağlı olarak ortaya çıktığını göstermektedir (Cemaloğlu, 2007:113). Ancak, Daha önceleri yıldırmanın nedenleri ile ilgili yapılan araştırmalarda çoğunlukla, yıldırmanın temel nedenlerinin mağdurun kişiliği ve psikososyal faktörler olduğu vurgulanmıştır (Einarsen,1999:20). Ayrıca, yöneticiler yıldırmanın nedeninin çevresel faktörlerden kaynaklandığını söylemek yerine yıldırmanın nedeni ile ilgili olarak daha çok mağdurun kişiliği üzerinden açıklamalar yapmışlardır (Jones, 1984'den akt. Leymann,1996:172). Ancak daha sonra Zapf (1999:71) çalışmasında yıldırma kavramını bir çok yönden ele alarak, saldırgan ve gözlemciler açısından konunun yeterince ele alınmadığını, yıldırmanın birden fazla nedeninin göz önüne alınması gerektiğini ve yıldırma aynı anda birden fazla faktörün neden olabileceğini ifade etmiştir (Zapf,1999:71). Vartia (2003), çalışma ortamının yapısı, mağdurun ve saldırganın bireysel özellikleri ve grup süreçlerini yıldırmanın potansiyel faktörleri olarak belirlemiş ve bu faktörlerin yıldırma sürecinin başlangıcında önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Salin (2003) ise, çalışmasında yıldırma nedenlerini bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan ele almış ve örgütün yıldırma sürecindeki rolünü daha derinlemesine araştırmıştır. Bu çalışmada, yıldırmaı ortaya çıkaran nedenler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

#### **2.1.3.1. İşletmelerde Yıldırma Neden Olan Bireysel Faktörler**

Yıldırmaı neden olan bireysel faktörleri mağdur ve saldırgan olarak iki açıdan incelemek mümkündür. Bireysel bir faktör olarak kişilik özelliği, yıldırmaı neden olan en etkili faktörlerden biridir. Örneğin yazında ,yıldırmaı gerçekleştiren saldırganın kişiliği; aşırı kontrolcü, korkak, nevroitik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanırken, yıldırma davranışlarının çoğunun özgüven eksikliği ve bundan doğan kıskançlık ve hasetten kaynaklandığı belirtilmiştir. (Davenport vd., 2003:38). Benzer şekilde, mağdurun iş yerinde popüler olması da saldırgan için çekilmez bir durumdur. Dolayısıyla saldırgan, iş yerindeki pozisyonunu tehdit edici derecede nitelikli olan kişilere de olumsuz davranışlar uygulayabilmektedir (Gökçe, 2008:34). Yıldırmaı maruz kalan kişiler ise, genellikle çalışma hayatında zeki, yetkin, yaratıcı, dürüst, kendilerini işe adanmış, başarılı ve duygusal zekâsı yüksek olan kişilerden oluşmaktadır (Davenport vd., 2003:51). Diğer taraftan, mağdurun endişe

verici, depresif veya takıntılı davranışa sahip bir kişilikte olması, bir süre sonra grupta olumsuz bir tepki meydana getirmekte ve yıldırma davranışlarına neden olmaktadır (Zapf,1999:72). Leymann (1990;1995;1996), insanların yıldırma uğramadan önce ne durumda olduğunu belirleyecek bir araştırma olmadığı için, mağdurun kişiliğini yıldırma nedeni olarak kabul etmemiştir (Einarsen,1999:21). Gözlemlenen bu davranışların yıldırma sonucu meydana geldiğini ve mağdurun kişiliğinin bir yıkımı olduğunu ifade etmiştir (Leymann ve Gustafsson, 1996'dan akt. Einarsen,1999:21).

Diğer yandan, farklı özelliklere sahip olmak da yıldırma davranışlarına neden olabilir. Örneğin, erkek dolu bir ortamda yalnız bir kadın veya kadın dolu bir ortamda yalnız bir erkek olmak; farklı inançlara, ırka ve kökene sahip olmak; iş yerinde oldukça genç bir kişi, yaşlı bir kadın veya yaşlı bir erkek olmak vb. yıldırma davranışlarına maruz kalmaya yol açabilir (Çobanoğlu, 2005: 24). Bu konuda yapılan çalışma bulguları da bunu destekler niteliktedir. Björkqvist ve diğerlerinin (1994:183), Finlandiya'da 338 üniversite çalışanına uyguladıkları çalışmada, yıldırma davranışlarına uğrayan 19 mağdur ile görüşülmüş ve kadın akademisyenlerin erkeklere göre daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldığı ortaya çıkmıştır. Einarsen ve Skogstad'ın (1996:185) Norveç'te yürüttüğü bir çalışmada, yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla mağdur olma riskine sahip olduğu, erkeklerin ve kadınların yıldırma davranışlarına maruz kalma oranlarının farklı olmasına rağmen, erkeklerin daha çok yıldırıcı davrandıkları bulunmuştur. Ayrıca çok sayıda çalışanı olan, erkek egemen ve endüstriyel alanda faaliyet gösteren örgütlerde, yıldırma davranışlarının sık görüldüğü bulgulanmıştır. Hoel ve Cooper (2000:12), etnik kökeni Asya'dan gelenlerin, kendilerini beyaz kabul edenlerden çok daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını saptamıştır. Eriksen ve Einarsen'in (2004:473), sektörde ve çalıştıkları örgütlerde küçük bir toplumsal cinsiyet azınlığını temsil eden erkek asistan hemşirelerin, yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadıklarını araştırmış ve çalışmanın sonucuna göre, erkek asistan hemşirelerin, işyerinde zorbalığa kadın meslektaşlarından daha fazla maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır.

### 2.1.3.2. İşletmelerde Yıldırma Neden Olan Örgütsel Faktörler

Örgütteki birçok faktör yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu faktörler; liderlik, örgüt kültürü, örgüt yapısı, iş örgütlenmesi ve insan kaynakları uygulamaları olmak üzere aşağıda incelenmiştir(Einarsen, 1999:23; Salin,2003:22; Zapf, 1999:71).

**Liderlik:** Leymann (1996), yıldırma davranışlarının görülmesine çoğunlukla, iş örgütlenmesinden ve liderlikten kaynaklanan sorunların neden olduğunu iddia etmiştir (Zapf,1999:71). Gücünü çalışanlara iş tatmini, motivasyon ve huzur sağlayacak şekilde organize edip uygulayan liderler, kendileri yıldırma davranışlarında bulunmayacakları gibi başkalarının da bu tür davranış içerisine girmesini engelleyeceklerdir (Özler ve Mercan,2009:45). Sahip oldukları yetkileri sert kullanan otoriter liderler ise, yıldırmanın önemli kaynakları arasındadır (Tutar:2015:147). Bazı araştırmacılar, otoriter ve tam serbest bırakan (laissez-faire) liderliğin yıldırma oluşumunda etkili olduğunu vurgulamaktadır (Einarsen, 1998'den akt. Einarsen,1999:23; Vartia,2003:12; Di Martino, Hoel ve Cooper, 2003:19).

**Örgüt Kültürü:** Bir örgüt kültüründe olumsuz davranışlara karşı hoşgörülü bir tutum sergilenmesi, yıldırma nedeni olarak görülebilir. Normları ve değerleri ihlal eden kişilere uygulanan yaptırımların olmaması ya da zorbalığa karşı örgütsel politikaların eksikliği bu davranışların devam etmesine yol açmaktadır (Einarsen, 1999:23). ABD'de yaklaşık 1.000 işyerinde yıldırma araştırması yapan Brodsky (1976), yıldırmanın gerçekleşebilmesi için, yıldırıcı anlamda olumsuz davranışlara izin veren ve bunları ödüllendiren bir kültür içerisinde olması gerektiğini belirtmiştir (Einarsen, 1999:23; Salin,2003:20). Soares'in (2000:11) araştırma sonuçları; bazı kişilerin, yıldırma davranışlarının doğrudan hedefi olmadıklarını belirtmekle birlikte, iki aylık bir süre boyunca haftada en az bir kez yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını göstermektedir. Bu durum, kişilerin işyerinde yıkıcı davranışlara maruz kalmayı, işlerinin normal bir parçası olarak algıladıklarını göstermektedir. Benzer nitelikteki bazı çalışmalarda da işyerinde yıldırma davranışlarının bazı kültürlerde olağan kabul edildiği görülmektedir (Jennifer vd., 2003:494-495; Lutgen-Sandvik vd., 2007:854).

**Örgüt Yapısı:** Örgüt yapısının da işyerinde yıldırma davranışlarının görülmesinde etkisi vardır. Biçimselleşme derecesindeki aksaklıklar sonucu bazı

gruplara aşırı derecede iş yükü verilirken, bazılarında da çok az iş yükü verilebilir. Bu da çok fazla iş yükü olan grup çalışanlarının performansını düşürür ve bu işgörenlerin olumsuz tavırlar geliştirmesine neden olabilir (Chappell, Di Martino, 2006, 126'dan akt. Öz, 2010:30). Diğer taraftan, merkezileşme derecesinin yüksek olduğu, katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde yıldırma davranışlarının sık görülebileceği kültürel bir yapı vardır. Çünkü bu yapıya sahip örgütlerde, yönetim gücünü insancılığı göz ardı ederek kullanmaktadır (Crawford, 1997:223).

**İş Örgütlenmesi:** Liderlik, örgüt kültürü ve yapısına ek olarak, iş örgütlenmesi de yıldırma davranışlarını etkilemektedir. Çalışma ortamında memnuniyetsizlik, rol çatışması ve rol belirsizliği, yıldırma ile bağlantılı olduğu tespit edilen iş örgütlenmesinin özellikleridir (Einarsen vd., 1994; Spector, 1997'den akt. Salin,2003:22; Vartia, 1996'dan akt. Salin ve Hoel,2010:229). Dolayısıyla, çalışanların işlerinde beklentileri ve algıladığı değerler, beklentilerini karşılamıyor veya öngörülemediyse yıldırma davranışları gelişmeye başlamaktadır (Salin ve Hoel,2010:229). Diğer yandan, yoğun stresli işyerlerinde, insanlar kendilerinden bekleneni yerine getiremezse, yıldırma davranışları her düzeyde meydana gelebilir. Yöneticiler, üst yönetimin baskısı nedeniyle astlarına yıldırma uygulayabilir veya alt kademe çalışanları, işyerindeki stresin nedeni olduğuna inandıkları bir üstlerine uygulanan yıldırma davranışlarına ortak olabilmektedir (Davenport vd.,2003:48). Bir dizi çalışma, yüksek iş yükü ve stresli iş ortamı arasında, diğer taraftan yüksek yıldırma ve kişilerarası çatışmalar arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Appelberg vd., 1991; Einarsen vd., 1994; Hoel ve Cooper, 2000'den akt. Salin, 2003:22). Örgütteki çatışmaların sıklığı arttıkça, çözümleri zorlaşmakta ve dolayısıyla bunlar örgütte daha fazla yıldırma olayına dönüşebilmektedir (Zapf,1999:72). Ayrıca örgütlerde meydana gelen; yeniden yapılanma ve örgütsel küçülme gibi örgütsel değişimlerin de yıldırma davranışlarının görülmesini artırmaktadır. Yeniden yapılanma bazı işgörenlerin örgütsel pozisyonlarını kaybetmelerine yol açmakta bu durum aynı zamanda örgütlerde kariyer olanaklarını azaltmakta, iş yükünü artırmakta ve rekabetin yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Yoğun rekabet de yüksek iş baskısı, stres ve agresif bir örgütsel iklime ve yıldırmaya neden olmaktadır (Tutar,2015:147-148). Araştırmacılar yeniden yapılanma ve örgütsel küçülme gibi örgütsel değişiklikler ile işyerinde yıldırma davranışları

arasında pozitif ilişkiler bulmuşlardır (Baron ve Neuman,1998:446; Hoel ve Cooper,2000:21).

**İnsan Kaynakları Uygulamaları:** Bazı ödüllendirme sistemleri de yıldırma davranışlarının görülmesinin nedeni olabilir. Ücretlendirmenin çalışanların performansına bağlı olduğu durumlarda, astlara baskı üstlere üstünlük sağlayacağı görüşünü doğurabilmektedir. Takım odaklı performans sisteminin olduğu ortamlarda ise, düşük performans gösteren takım üyeleri ortalamanın üzerine çıkan arkadaşlarına yıldırma uygulayabilmektedir. Ayrıca, üstler yüksek performanslı astlarını tehdit olarak algılayabilirler (Tutar,2015:148). Sutela ve Lehto (1998) ve Vartia (1996) performansa bağlı ödeme sistemlerinin rekabeti artırdığı ve bunun da yıldırma davranışlarına elverişli bir ortam hazırladığını savunmuşlardır (Salin,2003:23).

Yapılan araştırmalardan anlaşılacağı gibi, yıldırma davranışlarının nedenleri oldukça çeşitlidir. Bu nedenler, mağdurlar ya da izleyiciler tarafından algılanan nedenlerdir. Her örgütte aynı zamanda veya aynı örgütte değişik zamanlarda yaşanan yıldırmanın nedenleri farklılık gösterebilmektedir (Gökçe:2008:34).

#### **2.1.4. İşletmelerde Yıldırma Süreci**

Yıldırma rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı; çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir (Tınaz,2006a:16). Yıldırma davranışları, yöneticinin bunu durdurmaya çalışmasına rağmen yıllarca devam edebilir. Yıldırma sürecinin başlangıcında kimin mağdur olacağı belli değildir. Mağdur, çatışma taraflarından birinin üstünlük kazanmasıyla iyice belirginleşir (Leyman,1990:121). Daha sonra yıldırma davranışları sinsi ilerlemekte ve geri dönülmez bir noktaya ulaşmaktadır (Davenport vd., 2003:20). Bu süreç içinde yıldırma davranışlarına işaret eden belirtilerin tanınması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca süreç içinde rol alan aktörler de belirli gruplar içinde tanımlanmalıdır (Tınaz,2006a:16). Aşağıda Leymann'ın yıldırma sürecinde belirlediği dört aşama incelenecektir.

##### **2.1.4.1. İşletmelerde Yıldırma Sürecinin Aşamaları**

Yıldırma davranışlarının başlangıcı ve gelişim süreci, örgütün sosyal yapısındaki değişikliklere göre zamanla değişmektedir (Gökçe,2008:39). Leymann

yıldırma sürecinde dört aşama belirlemiştir. Bu süreçler şu şekilde sıralanabilir (Leymann,1990:121-122; 1996:171-172);

**1. Aşama-Kritik Olay:** Yıldırma davranışlarının görülmesinde, en sık görülen tetikleyici durumun bir çatışma olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, yıldırma artarak devam eden bir çatışma olarak görülebilir. Bu aşama çok kısa sürmekte; çalışma arkadaşları veya yönetimin saldırgan davranışları ortaya çıktığında diğer aşamaya geçilmektedir.

**2. Aşama-Yıldırma Davranışlarının Belirginleşmesi ve Damgalanma:** Gözlemlenebilen bu davranışların çoğu, günlük yaşamda oldukça sık görülebilmektedir. Ancak, bu davranışlar, hasara neden olmak amacıyla uzun bir süre boyunca tutarlı ve sistematik bir şekilde kullanıldığında yıldırmaya dönüşmektedir. Bu süreçte gözlenen tüm davranışların, ortak paydası, kişiyi cezalandırmak veya zarar vermektir.

**3. Aşama-Yönetimin Devreye Girmesi:** Yönetim, yıldırmaya karşı ilk adımları attığında, olay resmen bir "dava" haline gelir. Bu aşamada, mağdur ciddi derecede adalet ihlali ile karşı karşıya kalabilmektedir. Yönetim bu süreçte saldırganın önyargılarını kabul etme ve bunları devralma eğilimindedir. Mağdur, daha önce damgalandığı için yaşanan olumsuzlukların onun hatası olduğunu düşünmek ve yanlış değerlendirmek çok daha kolaydır. Bu, kişiyi mağdura dönüştüren yıldırma durumunun sonuçlarından biridir. Çevrede olanlar, sorunun nedeninin mağdurun sapkın kişiliğinde olduğunu varsaymaktadır. Özellikle yönetim, psikolojik çalışma ortamından sorumlu olduğunda ancak durumun sorumluluğunu kabul etmeyi reddettiği zaman böyle bir durum ortaya çıkmaktadır.

**4. Aşama-İşten Çıkartılma:** Bu aşamada mağdur işten çıkarılmakta ya da işe devam edemeyecek hale gelmektedir. İnsanların emeklilikten çok önce çalışma hayatından atılmasının sosyal etkileri çok iyi bilinmektedir. Yıldırma davranışlarının neden olduğu en tehlikeli durumlar, uzun süreli hastalık izni, iş sağlanmaması ve aşağılayıcı iş görevlerine yerleştirilmesidir. Bu durum muhtemelen mağdurun tıbbi veya psikolojik yardım almasına ve ciddi hastalıkların gelişmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte, tetikleyici sosyal olaylara bakılmadan veya mağdurun anlattıklarına inanılmayarak da mağdur yanlış teşhis edilebilir. Şimdiye dek bu açıdan tespit edilen



en yanlış teşhisler, “paranoyak, manik depresyon veya karakter bozukluğu“ şeklindedir.

#### 2.1.4.2. İşletmelerde Yıldırma Sürecinde Rol Alanlar

Yıldırma, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Yıldırma mağduru olmaya aday bireyleri tanımlayan bir sınıflama, henüz geliştirilmiş değildir; herkes, potansiyel bir yıldırma mağdurdur. İşyerlerinde gerçekleşen yıldırma süreci içinde üç tip rol ayırt edilir: Bunlar; yıldırma uygulayanlar (saldırganlar, tacizciler), yıldırma mağdurları (kurbanlar) ve yıldırma izleyicileridir (Tınaz, 2006a:18-19). Dolayısıyla çalışma yaşamında herkes, bu roller bağlamında yıldırma olgusu içinde rol almaya adaydır. Kendine ait rolü oynayan bu üç grubun her birinin, kendi özelliği ve etkinliği var olup, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedirler (Tınaz, 2006b:56-57).

**Yıldırma Uygulayanlar:** Yıldırma uygulayanlar, farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan bireylerdir. Çünkü bu kişilerin aniden değişebildikleri ve hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla oturmadıkları bilinmektedir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri bir takım davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür. Yıldırma uygulayanlar; narsist, hiddetli-bağır, ikiyüzlü, megaloman ve hayal kırıklığına uğramış tipte olabilmektedirler (Tınaz, 2006b:58). Namie (2002:3-4), araştırmaları sonucunda yıldırma davranışlarını göstermeye eğilimli olan kişilerin bazı ortak kişilik özelliklerini ortaya koymaktadır. Bu kişiler, agresif, takıntılı, kişisel çıkarlarını ön planda tutmaya çalışan bireylerdir. Saldırganlık eğilimi olanların çoğunlukla kişisel başarısızlık ve yetersizliklerini başkalarına zarar vererek gizlemeye çalıştıkları bu tür davranışları bir strateji olarak benimsedikleri ve temelde rakip olarak algıladıkları kişilere psikolojik açıdan zarar vererek başarısız kılma çabası içinde oldukları anlaşılmaktadır (Akgeyik vd., 2009:122-123). Walter’a (2003:39), göre ise bu kişiler; iki davranış arasında en fazla saldırgan olanı seçen, bir yıldırma ortamını yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan, yıldırmanın karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden, hiçbir suçluluk duygusu duymayan, sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını zanneden, suçu başkalarına yükleyen ve sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir (Tınaz,2006b:58).

**Yıldırma Mağdurları:** Yapılan araştırmalar, yıldıırma davranışları ile belirli kişilik özelliklerinin bağlantılı olduğunu öne sürmüştür (Vartia,2003:13-14). Bazı kişilik tipleri yıldıırma davranışları karşısında daha savunmasız kalabilmektedir (Coyne Seigne ve Randall, 2000:348). Zapf ve Einarsen'e (2003) göre, mağdurun aşağıdaki özelliklere sahip olması yıldıırmanın başlangıcında bir rol oynayabilir: Bunlar; mağdurun bulunduğu konum, sosyal uyumsuzluk düzeyi, düşük benlik saygısı, yüksek başarı ve grup normlarıyla çatışmaya girmektir (Vartia, 2003:14). Yıldıırma davranışlarına maruz kalan ve maruz kalmayan çalışanları içeren bir araştırmada, mağdurlar, diğer çalışanlara göre daha az bağımsız ve daha az dışa dönük, daha istikrarlı ve daha vicdanlı olma eğilimi göstermektedirler (Coyne vd., 2000:335). Walter'a göre (2003:42), yıldıırma süreci kapsamında, mağdur üzerinde bir takım olumsuz sonuçlar gözlemlenmektedir. Bu süreçte bireyde hastalık semptomları ortaya çıkar, hastalanır ve işe gelmez. Mağdur genellikle bu süreçte yoğun bir stres altında kalmakta ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkmaktadır. Bazen ağır bir depresyon yaşamakta, intiharı düşünebilmekte ve hatta intihar girişiminde bulunabilmektedir. Rolünü, geri rol olarak tanımlamakta ve "beni aralarına almıyorlar" diyebilmektedir. Bir yandan suçu olmadığına inanmakta, diğer yandan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanmaktadır. Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık içindedir. İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddetmekte veya her şeyden kendini sorumlu tutmaktadır (Tınaz,2006b:95).

**Yıldıırma İzleyicileri:** Yıldıırma olgusunun üçüncü aktörü izleyicilerdir. İzleyici, mağdur ve tacizci ile aynı işyeri ve çalışma ortamını paylaşan ve yıldıırma davranışlarını gören ya da gözlemleyen kişidir. Diğer bir ifadeyle izleyici, aynı işyerinde mağdur ve tacizde bulunanlar dışında olaylara tanıklık eden tüm çalışanlardır (Akgeyik vd., 2009:124). İzleyiciler, üç gruba toplanmıştır. Bunlar; yıldıırma ortakları, ilgisizler ve karşıtlardır. Yıldıırma ortakları, saldıırana destek vererek onunla işbirliğine girer. Yıldıırma davranışlarına ortak olanlar yarıdakçı, sahte, masum ve meraklı özelliktedir. Yarıdakçı, saldıırana çok sadıktır; ancak fark edilmemek için işini gizliden gizliye yapmaktadır. Sahte masum izleyici, hiçbir şeye karışmıyor gözükse de saldıırana destek çıkar. Kendini sağlama almak için, o işyerinde yıldıırma uygulandığını hiç fark etmediğini bile söyleyebilir. Bazı insanlar doğuştan masum kibar rolünü oynamaya hazırlardır ve yıldıırma sürecinde bu şekilde

görev almaktadırlar (Taştan, 2015:13-14). İlgisizler ise, saldırganın aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalmakta ve belki de yıldırma davranışından için için zevk duyduğu için, sürecin devamına göz yummaktadır. Karşıtlar, işyerindeki bu gergin havadan hoşlanmayan izleyicilerdir. Mağdura yardım etmeye ya da en azından bir çözüm üretmeye çalışmaktadırlar (Tınaz, 2006b:109).

### **2.1.5. İşletmelerde Yıldırma Tipolojisi**

Olumsuz davranış değişikliklerinin belirlenmesi, yıldırma sürecinin yapısını daha iyi anlama imkânı vermiştir. Bu davranışlar tek başına değerlendirildiğinde, tamamen olumsuz davranışlar olmayabilir. Bununla birlikte, bu davranışlar kişiyi yıldırma amacı taşımaya başlar, sürekli ve çok sık aralıklarla kullanılırsa tehlikeli bir hal alarak yıldırma davranışlarına dönüşür. Leymann, yıldırma davranışlarını mağdur üzerindeki etkilerine bağlı olarak beş kategoriye ayırmıştır. Leymann'ın sınıflandırdığı davranışlar, Kuzey Avrupa ülkelerinde görülen davranışlardır ve farklı kültürlerle göre değişiklik gösterebilmektedir. Aşağıda Leymann'ın geliştirdiği yıldırma davranışları incelenmiştir (Leymann, 1996:170):

**Mağdurun iletişim kurma olanaklarına etkisi:** Yönetim, mağdurun iletişim kurmasına imkân vermez, kişi susturulmaya çalışılır, iş görevleriyle ilgili sözlü saldırıya uğrar, sözlü tehditler alır ve etkinliklerin dışına itilir.

**Mağdurun sosyal ilişkilerini sürdürme imkânlarına etkisi:** Mağdurun meslektaşları artık onunla konuşmaz veya bu yönetim tarafından yasaklanır. Mağdurun odası çalışma arkadaşlarından uzakta izole bir yere taşınır ve sanki orda yokmuş gibi davranılır.

**Mağdurun kişisel itibarlarını sürdürme olanaklarına etkisi:** Mağdur hakkında dedikodu yapılır, mağdurun yetersizliği hakkında alay edilir, etnik kökeni veya konuşma şekliyle alay edilir.

**Mağdurun mesleki konumuna etkisi:** Mağdura hiçbir görev verilmez veya anlamsız görevler verilir.

**Mağdurun fiziksel sağlığına etkisi:** Mağdura tehlikeli görevler verilir, fiziksel olarak tehdit edilir, fiziksel saldırıya ya da doğrudan cinsel tacize uğrar.

### 2.1.6. İşletmelerde Yıldırmanın Yönü

Yıldırma davranışlarına herkes maruz kalabilmektedir. Cinsiyeti, dini, dili, yaşı, rengi veya statüsü ne olursa olsun her birey yıldırma davranışlarına mağdur olarak seçilebilir. Araştırmacılar, bir örgütte çalışan ve statü farkı olan kişiler arasında meydana gelen yıldırma davranışlarını sınıflandırmışlardır. Bir örgüt içinde olumsuz davranış, hangi statüye sahip çalışandan hangi statüye sahip çalışana doğru yöneldiğine göre belirli bir şekil almaktadır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007: 347). Vandekerckho ve Commers (2003:42), yıldırma davranışlarının yönünü üçe ayırmıştır. Bunlar; yukarıdan aşağı doğru ve aşağıdan yukarı doğru olmak üzere iki şekilde yapılan dikey yıldırma ve yatay yıldırma. Yıldırma davranışlarının dikey ya da yatay olarak hüküm sürmesi örgüt kültürü ve hiyerarşik yapıyla ilgilidir. Hiyerarşi fazla ise yıldırma çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay olarak gerçekleşir (Davenport vd., 2003: 30).

#### 2.1.6.1. Dikey Yıldırma

Dikey yıldırmada taraflardan biri üst diğeri asttır. Üst-ast ilişkisi sürecinde yıldırma davranışı yukarıdan aşağı (üstten asta) gerçekleşebileceği gibi, aşağıdan yukarı (asttan üste) doğru da görülebilir.

**Yukarıdan aşağı doğru yıldırma:** Üstün ast çalışana uyguladığı yıldırma davranışlarından oluşmaktadır. Başka bir deyişle, Vredenburg ve Brender'in (1998) bir astın haysiyetine karşı saygısızlık gösteren, bir astın performansına veya hak ettiği ödüllerini engellemeye yönelik davranışlar olarak nitelendirdiği, tekrar eden hiyerarşik güç kullanımı, olarak da tanımlanabilir (Vandekerckhove ve Commers, 2003:42). Örgütlerde en sık rastlanan yıldırma yönü yukarıdan aşağı doğru uygulanan yıldırma. Einarsen ve Skogstad'ın (1996:185), Norveç'te yürüttükleri bir araştırmada mağdurların çoğunlukla üst çalışanlar tarafından yıldırma davranışlarına maruz bırakıldığı bildirmiştir. Namie ve Namie,'nin (2009: 56) ABD' de yaptıkları araştırmada, yıldırma davranışlarının yüzde 72'i üstler tarafından yapılmaktadır. Benzer araştırmalarda da, yıldırmanın çoğunun üstler tarafından yapıldığı bulunmuş aynı zamanda üstleri tarafından yıldırmaya uğrayanların psikolojik olarak iş arkadaşı tarafından yıldırmaya maruz kalanlara göre daha fazla yıprandığı ve iş tatminlerinin azaldığı görülmüştür (Einarsen ve Raknes, 1997:257; Björkqvist vd.,1994:177-181).

**Aşağıdan yukarı doğru yıldırma:** Bir üst çalışana karşı bir astın yıldırma davranışlarını uygulamasından oluşmaktadır (Vandekerckhove ve Commers, 2003:42). İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru yıldırma, bir üstün yetkisi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar. Çalışanlar üstlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra onları üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlışlar yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarırlar, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi üstlerine bildirmezler. Çeşitli talimatların alınmasının ve istek ve bilgilerin verilmesinin gerekli olduğu durumlarda, hiyerarşik kademeye uymayarak, üstlerinin yetersizliğini ve örgüt içindeki gereksizliğini hissettirmek maksadıyla onu atlayarak bir üstüne ulaşırlar. Mağdur olan üst, günden güne daha fazla dışlanır ve tükenir (Tımazb, 2006:141). Namie ve Namie,'nin (2009: 56) ABD' de yaptıkları araştırmada yıldırma davranışlarının yüzde 10'u astlar tarafından üstlere karşı yapılmaktadır. Başka bir çalışmaya göre, üst kademedeki çalışanlar yıldırma davranışlarının %2,5'ini astlarından gördüğünü belirtmiştir (Dangaç, 2007:90). Diğer bir araştırmaya göre, çalışanların % 6,3'ü astları tarafından kendilerine yıldırma yapıldığını belirtmişlerdir (Bingöl, 2007:168).

#### **2.1.6.2. Yatay Yıldırma**

Yatay yıldırma, çalışanların işyerinde meslektaşlarına uyguladığı yıldırma davranışlarından oluşmaktadır (Vandekerckhove ve Commers, 2003:42). Yıldırma, birçok durumda aynı düzeydeki çalışanlar arasında çekişme veya rekabet aracı olarak da uygulanabilmektedir. Çalışanlar arasındaki çekişmenin nedeni, yetki veya sorumluluk çatışmasından kaynaklanabileceği gibi, daha başarılı çalışanların cezalandırılması istenildiğinden veya kıskançlıktan da kaynaklanabilmektedir. Yatay ilişkilerde yaşanan kıskançlıklar, dedikodu, çatışma, rekabet, kişisel antipati gibi yıldırma davranışları, kimi zaman üstlerden kaynaklanan yıldırmandan çok daha agresif olabilmektedir (Tutar,2015:156). Namie ve Namie,'nin (2009: 56) ABD' de yaptıkları araştırmada, yıldırma davranışlarının yüzde 18'i çalışanlar tarafından çalışma arkadaşlarına karşı yapılmaktadır. Başka bir araştırmaya göre, kadın çalışanların % 40.8'i erkek çalışanların %32.6'sı meslektaşları tarafından yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmiştir (Rayner, Hoel ve Cooper,2001:66). Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada, yıldırma davranışlarına uğrayan

çalışanların % 32,5'i bu davranışların iş arkadaşları tarafından kendilerine uygulandığını belirtmişlerdir (Dündar, 2010: 232).

### **2.1.7. İşletmelerde Yıldırmanın Sonuçları**

Yıldırma, sonuçları itibariyle çalışanlar ve örgütler üzerinde çeşitli zararlı etkileri olan bir davranıştır. Yıldırma davranışlarını önlemede geç kalınırsa, çalışanlarda; fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar ortaya çıkmakta, örgütlerde ise; verimlilik azalmakta ve deneyimli çalışanlar işten ayrılmaktadır. Bununla yanı sıra ekip çalışması zorlaşmakta, çalışanlar arasındaki uyum bozulmakta, örgütte bir güvensizlik ortamı oluşmakta, başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkması engellenmekte ve örgütün imajı zedelenmektedir (Özler ve Mercan, 2009:109). Bazı araştırmacılar genellikle yıldırmanın psikolojik ve fiziksel sağlık üzerindeki etkilerini incelemiştir (Björkvist vd.,1994:183; Leymann ve Gustafsson,1996:251; Zapf,1999:71; Cassitto vd.,2003:16; Vartia,2003:28). Bazı araştırmacılar ise, yıldırma davranışlarının hem bireysel hem de örgütsel sonuçları üzerinde durmuştur (Salin, 2003:28). Bu çalışmada, yıldırma davranışlarının sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

#### **2.1.7.1. İşletmelerde Yıldırmanın Bireysel Sonuçları**

Yıldırma davranışlarında mağdur, büyük zarar gören taraftır. Olumsuz davranışların etkileri, bireyde yavaş yavaş birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2006b:153). Yıldırma, bir meslektaşın, bir astın ya da bir üstün uyguladığı sistematik bir zulümdür ve devam etmesi halinde mağdur için şiddetli sosyal, psikolojik ve psikosomatik sorunlara neden olmaktadır (Einarsen, 1999:17). Araştırma sonuçlarına göre, yıldırma mağdurlarında uykusuzluk, düşük benlik algısı, intihar düşüncesi, panik atak, depresyon, anksiyete, agresiflik, post-travmatik stres bozukluğu gibi sorunların ortaya çıktığı bulunmuştur (Björkvist vd.,1994:183; Leymann ve Gustafsson,1996:251; Beasley ve Rayner,1997:178). Yıldırma sonucu mağdurlarda meydana gelen diğer bir rahatsızlık ise tükenmişlik sendromudur. Bazı araştırmacılar, yıldırma davranışlarına uğrayan çalışanların tükenmişlik seviyelerinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır (Marente ve Gestoso,2008:170; Laschinger vd. 2010: 2738; Kowal ve Gurba, 2016: 4130).

Yıldırmanın yaşam kalitesine yönelik sonuçlarına bakıldığında, mağdurun her alanda kendine olan güvenini kaybettiğini, bunun sonuçlarını ailesinde, arkadaşlarıyla, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Mağdur şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam etmektedir (Gökçe, 2008:47).

Ekonomik açıdan bakıldığında, gitgide yitirmekte olan önce ruhsal ardından fiziksel sağlığın geri getirilmesi amacıyla doktorlara, ilaçlara, belki de tedavi amacıyla hastanelere ödenen paralar mağdur için bir maliyet haline gelmektedir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise, düzenli bir kazancın yok olması da söz konusudur (Tınaz, 2006b:154). Ayrıca, bireyin yaşı ilerledikçe, yeni bir iş bulma ihtimali azalmaktadır. İstihdamdan uzaklaşma durumu, söz konusu bireyin hiç iş bulamaması durumuna kolayca dönüşebilmektedir. İsveç'te kamu istatistikleri sonuçlarına göre, 55 yaş üstü çalışanların % 25'inin olumsuz çalışma koşullarından ve yıldırma davranışlarından dolayı erken emekliliğe ayrıldığı belirlenmiştir (Leymann, 1996:173-174).

#### **2.1.7.2. İşletmelerde Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları**

Yıldırmanın, bireysel sonuçları yanında örgütsel açıdan da olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Einarsen, 2000:388). Yıldırma, örgütsel ortamın bozulmasına ve parçalanmasına neden olur. Bu da ekip çalışmasının bozulmasına, düşük performansa ve dolayısıyla iş kalitesinde bir azalmaya yol açmaktadır (Soares, 2002:23). Yalnız yıldırmaya maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da bir gün kendilerinin de yıldırmaya maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirmektelerdir (Royal College of Nursing (RCN), 2002:3'den akt. Tınaz, 2006b:159). Bunun sonucunda da örgütte çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri düşmektedir. Çalışma ortamındaki giderek artan stres, çatışma ve huzursuzluktan kaçınmak için işten ayrılmalar artmakta ve çalışanların örgüte ve işlerine bağlılıkları azalmaktadır (Civilidağ,2011:35). Niedl'in (1996) araştırmasına göre, yıldırma sonucunda motivasyon, iş tatmini ve verimlilik azalmakta ve dolayısıyla çalışanlarda işten ayrılma niyeti olduğundan işgören devir hızı artmaktadır (Özler ve Mercan, 2009:99). Yüksek işgören devri, yeniden istihdam ve kaybedilen deneyimleri kazanabilmek için yeniden eğitim verilmesi nedeniyle

örgütün masrafları çoğalmaktadır (Davenport vd., 2003:127). Yıldırma nedeniyle çalışanlar uzun süren hastalık izinleri kullanmakta dolayısıyla işgören devamsızlıkları artmaktadır (Leymann, 1990:123; Beasley ve Rayner, 1997:178). Soares'in (2002:23) araştırması, yıldırma davranışları sonucu bir örgütte artan işgören devamsızlığı nedeniyle 1500 iş gününün kaybedildiğini ortaya çıkarmıştır.

Yıldırmaya maruz kalanların, istifaya zorlandığını veya işine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadele sonrası avukat, mahkeme ve tazminat giderleri oldukça ağırlaşmaya başlamaktadır (Davenport vd., 2003:127; Tınaz, 2006b:159). Leymann, İsveç'teki araştırmasında, mağdurun ve çalışma arkadaşlarının verimlilik kaybının ve üçüncü kişilerin müdahalelerine ilişkin maliyetlerin, her bir işyerinde yıldırma davranışları için yılda 30.000 ile 100.000 dolar arasında bir tutar olacağını iddia etmiştir (Leyman, 1990:123; Einarsen, 2000:388). Son olarak, örgütte yıldırma davranışlarının görülüyor olması, zamanla çevrenin ve ortakların güvenini zedelemekte, bundan sonra yapacağı tüm olumlu çabalara rağmen örgütün önüne geçilemez zararlara uğramasına ve imaj kayıplarına neden olmaktadır (Özler ve Mercan, 2009:103).

### **2.1.8. İşletmelerde Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri**

Yıldırma, gerek çalışanlar, gerek örgütler, gerekse toplumsal açıdan birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Bu durum yıldırma ile mücadele etmeyi gerekli kılmıştır. Birçok risk içeren bu olguya özellikle işverenler belirli bir önem atfederek, öncelikle yıldırma ortamı yaratacak koşulları düzeltmeye yönelmelidirler (Akgeyik vd., 2009:139; Tutar, 2004:123). İşletmelerde yıldırma ile mücadelede en önemli husus; soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar, işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır (Tınaz, 2006a:26). Bireysel ve örgütsel mücadele, yıldırma sürecini etkilemesi bakımından son derece önem taşımaktadır.

#### **2.1.8.1. İşletmelerde Yıldırma ile Bireysel Mücadele Yöntemleri**

Yıldırma davranışlarına maruz kalanlar, yaşadıklarının bir işyeri sendromu olduğunu kavramalı, uğradıkları tacizin kendi suçları olmadığını anlamalı ve asla pes etmemelidirler (Çobanoğlu, 2005:25). Davenport vd., göre, yıldırma ile mücadele etmenin beş yolu vardır: Bilmezden gelmek veya bu olguyla beraber yaşamak, kabul



edip teslim olmak, kendi yolunu kabul ettirmek, uzlaşmak ve herkesi tatmin etmeye çalışmak. Kişinin hangi yolu seçeceği, kişilik ve deneyimleri, çatışmaları nasıl ele almayı öğrendiği, ortamın özellikleri, yıldırmanın şekli, kişi için önemi, karşısındakiyle ilişkisi ve karşıdakinin nasıl bir tepki vereceği konusundaki tahmini vb. gibi çeşitli etmenlere bağlıdır (Davenport vd., 2003:137).

Tınaz'a (2011:64) göre ise, yıldırmaya maruz kalan kişilerin önünde üç farklı seçenekleri vardır. Bu seçeneklerden ilki, istifa ederek süreçten kaçmaktır. İkinci seçenek, finansal veya benzer nedenlere bağlı olarak süreci kabullenmek; üçüncüsü ise, işyerinde kalıp sürece karşı mücadele etmektir. Yıldırma mağdurunun istifa ederek işten ayrılması, yıldırma sürecini sonlandıran aktif bir tepki olmasına karşın, kişi üzerinde olumsuz etkiler bırakabilen bir tepkidir. İşyerinde kalıp, olup biteni sindirmeyi deneyen ve pasif bir tutum sergileyen mağdur için ise, yıldırma süreci daha da şiddetlenebilir; mağdur özgüvenini, işyerindeki pozisyonunu veya itibarını kaybedebilir. Bunu önlemek için; yıldırma uygulayan kişiye, açıkça duruma itiraz edildiği söylenmeli ve kırıncı söz ve davranışlarını durdurması istenmelidir. Bu sırada, güvenilir ve gerekirse tanıklık edebilecek bir iş arkadaşının bulunması yararlı olmaktadır. İlk fırsatta yıldırma uygulayan kişi yetkili birine rapor edilmeli, eşitse üste, üst ise yönetim kurulu ve insan kaynaklarına durumu açıkça ve kanıtlarıyla bildirilmelidir. Mağdur sakın olmalı ve kontrolün kaybedebileceği tartışmalara girilmemelidir. Gerekli olması durumunda hastalık izni alınmalıdır. Bu izin bir zayıflık belirtisi olarak değil; bir sonra atılacak adımın belirlendiği bir süre olarak düşünülmelidir. Gerekliyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım alınmalıdır. Bu hem kişiye yardımcı olacaktır hem de kanıt oluşturacaktır. Şikâyet hakkında ise, örgütte ne yapıldığı araştırılmalıdır. İş arkadaşlarıyla durum paylaşılmalı, onlar da aynı şekilde rahatsızsa grupça başvurma seçeneğinin daha etkili olacağı unutulmamalıdır (Baykal, 2014:663; Tınaz, 2011:64).

Özetle, bireysel mücadelede işgörenler; yönetime ve işe karşı önyargılı olmamalı, bencillikten ve gruplaşmaktan kaçınmalı, takım çalışmasına katılmalı, empatik davranmalı, kendini örgüte ait görmeli, işe yönelik yeni yaklaşımlar sunmalı, kendini olumsuz etkileyen duygularını iyi tanımalı, iletişimi önce kendi başlatmalı, iş birliğine açık olmalı, gerektiğinde taviz vermeli, yardıma açık olmalı, aşırı beklenti içerisinde olmamalı, duygu beklenti ve önerilerini yöneticiler ve iş

arkadaşları ile paylaşmalı ve sürekli öğrenmeye açık olmalıdır (Töremen ve Çankaya, 2008:46).

### **2.1.8.2. İşletmelerde Yıldırma ile Örgütsel Mücadele Yöntemleri**

Yıldırma ile mücadelenin, hem yıldırma hazırlayan ya da besleyen faktörlere yönelik hem de yıldırma başladıktan sonra sürecinin durdurulmasına yönelik olarak çok boyutlu ele alınması önem taşımaktadır (Gök, 2013:199). Yıldırma davranışlarına yol açabilecek nedenlerin bir kısmı, örgütteki tedbirsizliklerden kaynaklanmaktadır. Saldırgan davranışların ortaya çıkması, azalması ve artması örgütün sorumluluğundadır; bu nedenle de örgütte bununla ilgili gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Kırel, 2007:318). Örgütte yıldırmaya neden olabilecek her tür sorunun ortadan kaldırılması için yapılması gereken ilk iş, sorunun ve tarafların tespit edilmesidir. İkinci aşamada, yıldırma faktörü olarak tanımlanan unsurlar ortadan kaldırılarak, örgütün yeni yıldırma aktörleri ve mağdur üretmeyecek, dinamik ve sağlıklı bir yapıya kavuşturulması gerekir (Tutar, 2004:124). Bu noktada, örgütün yıldırmaya karşı bir politika benimsemesi önem taşımaktadır. İşyerinde yıldırmaya maruz kalan kişinin şikâyetlerini dikkate almayan, anlaşmazlığın bireyler arasında olduğunu varsayan ve çözümü taraflara bırakan bir örgüt, yıldırma sürecinde pasif tutum sergileyen bir örgüttür. Örgütün destek vermeyen bu pasif tutumu, mağdurun verdiği mücadeleyi olumsuz etkileyerek, sürecin şiddetlenmesine veya olumsuz bir şekilde sonlanmasına neden olmaktadır (Tınaz, 2011:64-65). Bunun önüne geçmek için, yıldırmanın varlığı tespit edildiğinde, saldırgana her türlü yaptırım uygulanmalı, bu konuda bir örgütsel kararlılık bulunmalıdır. Bu süreçte mağdura her türlü örgütsel destek verilmeli, yöneticiye, örgüte ve iş arkadaşlarına güven duyması sağlanmalıdır (Tutar, 2015:212).

Pizzino (2002), işyerinde yıldırmanın, sendikalar için önemli sağlık ve güvenlik konusu olduğunu ve sendikaların kapsamlı yıldırma önleme programlarını tasarlamak ve uygulamak için işverenlerle birlikte çalışmasını önermiştir (MacIntosh, 2006:676). Sendikalar, üyelerine işyerlerinde karşılaşılabilecekleri olumsuz eylemlerin neler olabileceği hakkında sürekli bilgiler vermek ve karşılaşılabilecekleri zorlukların üstesinden nasıl gelecekleri konusunda da onları hazırlamak ve geliştirmek için çeşitli girişimlerde bulunmalıdır (Yüçetürk, 2012:51). Ayrıca, örgütlerin de

Çalışanların yıldırma davranışlarının ilk işaretlerini anlayabilmeleri ve buna karşı duyarlı hale gelmeleri için eğitim vermeleri gerekmektedir (Davenport vd.,2003:117). Özellikle tüm yöneticiler, yıldırma belirtilerini tanımlamada onlara yardımcı olacak eğitimleri almalıdır. Bu belirtiler; düşük moral, işgören devamsızlığı ve yüksek işgören devri olabilir. İşten ayrılma nedenlerinin yıldırma kaynaklı olup olmadığını belirlemek için, işi bırakan çalışanlarla çıkış görüşmelerinin yapılması da uygun görülmektedir. Ayrıca yöneticiler, çalışanların bir ihtiyacı olduğunda, adil, mantıklı ve saygılı bir Şekilde onlara yardım etmelidirler (Seward ve Faby, 2003:17).

Bir örgütte yıldırma davranışlarının oranı arttığında, örgüt kültürünün yıldırmaı destekleyen bir yönünün olduğu ileri sürülmektedir (Cemaloğlu, 2007: 115). Bu nedenle, yıldırma davranışlarına karşı anlayış gösterilmeyen bir örgüt kültürüne sahip olmak önemlidir. Örgüt yöneticileri, örgütlerinde güçlü bir örgüt kültürü oluşturup kabul görmesini ve kültürel değerlerin içselleştirilmesini sağladıklarında, yıldırmanın yaşam alanı daralmaya başlamaktadır (alışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi,2013:180). Dolayısıyla rgt, müdahale etmekte geciktiği veya müdahale edilmeyen bir yıldırma süreci sonrası, öğrenmesi gerekenleri öğrenmeli ve bir sonraki potansiyel yıldırma süreci için sürekli olarak önlemlerini almalıdır (Tınaz, 2011:65).

## 2.2. İşletmelerde Tükenmişliğin Kavramsal Çerçevesi

### 2.2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Gelişimi

Tükenmişlik kavramı, ilk kez Greene'nin 1961 tarihli “A Burn-Out Case” adlı romanında kullanılmıştır. Romanda, tükenmişlik nedeniyle ruhen acı çeken ve hayal kırıklığına uğrayan bir mimarın, işini bırakıp Afrika ormanlarına çekilmesi anlatılmaktadır. Tükenmişlik olgusunun ise ilk olarak 1970'lerin ortalarında ABD'de ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu çalışmaların birincil katkısı, kavramı tanımlamak, ona bir isim vermek ve bunun nadir görülen bir durum olmadığını göstermektir. Bu çalışmalar, müşteri hizmetlerinde ve sağlık bakım işlerinde çalışanların deneyimine dayanarak oluşturulmuştur. Tükenmişlik ile ilgili ilk makaleler, psikiyatrist olan Freudenberger (1975) ile sosyal psikolog Maslach (1976) tarafından yazılmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:398-399). Freudenberger, tükenmişlik kavramını başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve kaynaklara aşırı gelen talepler sonucunda kişinin bitkin düşmesi, olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1977:90). Maslach ve Jackson'a göre tükenmişlik, insan ilişkilerinin yoğun olduğu mesleklere çalışanlar arasında sıklıkla görülen bir sendromdur. Tükenmişlik sendromunun anahtar özelliği, duygusal tükenme duygularının artmasıdır. Çalışanlar, duygusal kaynakları tükenince, artık psikolojik olarak kendilerine yetemediklerini hissetmekte ve müşterilere karşı olumsuz tutum ve duygular geliştirmektedirler. Olaylara ve kişilere karşı duyarsız tutum sergileyen çalışan zamanla kendisini de olumsuz olarak değerlendirmekte ve işteki başarılarından memnun kalmamaktadır (Maslach ve Jackson,1981:99). Tükenmişliği bu şekilde ifade eden Maslach ve Jackson'ın tanımı, yazında en yaygın ve genel kabul gören tanım olmuştur (Büssing ve Glaser, 2000:330'dan akt. Bolat, 2011a:68).

Etzion (1984:615) ise tükenmişliği, fiziksel, duygusal ve bilişsel bir tükenme ve işgörenlerin iş ile ilgili beklentilerinde bir azalma, olarak tanımlamıştır (Kaşlı, 2009:44). Başka bir tanıma göre tükenmişlik, işyerinde duygusal stres ile baş etmede yetersizlik ya da başarısızlık ve tükenme duygularına yol açan aşırı enerji ve kaynak kullanımı, olarak tanımlanmıştır (Poncet vd., 2007:698). Kronik olarak devam eden stres bir zaman sonra boşalabilmekte ve tükenme riski teşkil edebilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981:99). Chiu ve Tsai'ye (2006:517) göre tükenmişlik, işyerinde uzun süren strese tepki olarak ortaya çıkan, ağır bir psikolojik ve fiziksel

bir sendromdur. Çoğunlukla enerji, zaman ve kaynaklarına yönelik yoğun taleplerle başa çıkmayan ve insanlarla yoğun temas kurması gereken işte çalışanlar arasında görülmektedir.

Lee ve Ashforth'a (1993) göre tükenmişlik, çalışanların, iş girdileri ile işten bekleedikleri çıktı arasında bir tutarsızlık algıladıklarında ortaya çıkan bir süreç, olarak görülmektedir. Tükenmişlik, iş stresine bir tür tepki biçimi olup, muhtemelen onlara yüklenen aşırı talebin üstesinden gelemeyen çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır (Sunny ve Cheng, 2010: 1339). Girgin'e (1995) göre, tükenmişlik genellikle insanlarla yoğun çalışan meslekler için tanımlanmaktadır. Bu sendrom, hemşirelik, hekimlik, öğretmenlik, avukatlık, polislik, fizyoterapistlik gibi mesleklerde daha yoğun olarak görülmektedir (Bahar, 2006:5-6). Pines ve Aranson (1988) ise, hizmet sektöründe olduğu kadar tükenmişliğin diğer meslek gruplarında da meydana gelebileceğini söylemiştir (Enzmann vd., 1998:332).

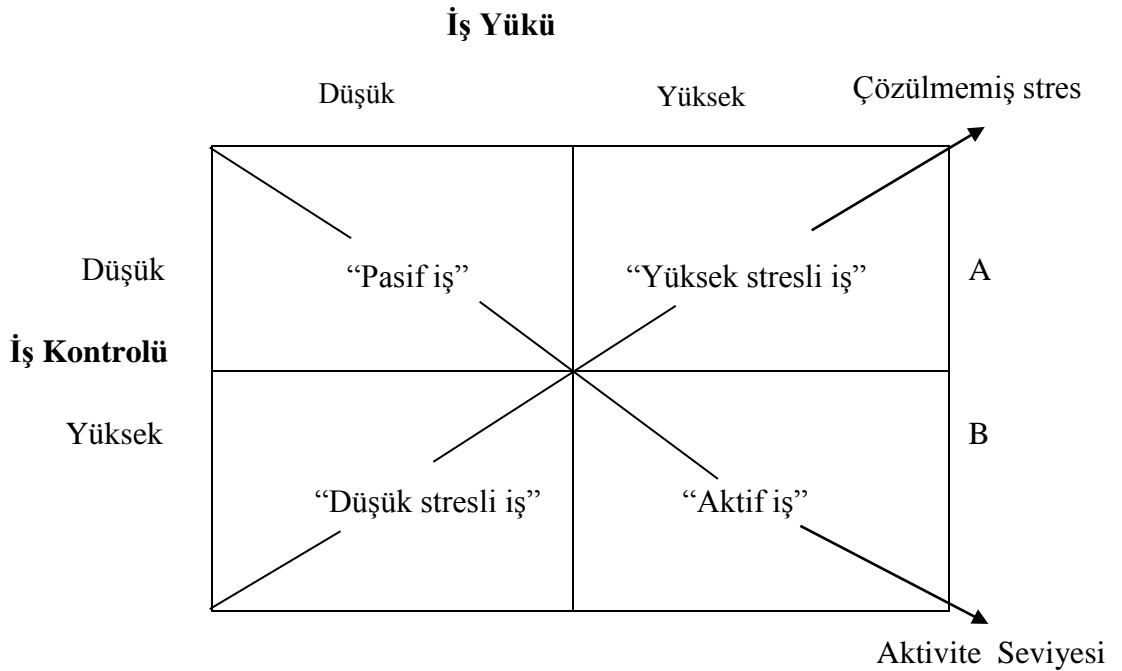
Tanımlardan da anlaşılacağı üzere tükenmişlik, strese benzer belirti ve etkilere sahip olduğu için bir tür stres olarak kabul edilebilir (Bahar, 2006: 5). Nitekim Selye'ye (1976) göre, stresin hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilir. Gdlemenin gerçekleşebilmesi için, belli oranda stres gereklidir. Ancak, tükenmişlik için aynı Şeyi söylemek mümkün değildir (Dalkılıç, 2014:19). Levinson'a (1996) göre tükenmişlik insanların kendilerini çaresiz, kapana kısılmış, bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik stresten çok daha olumsuz bir durumu ifade etmektedir (Tuğrul ve elik,2002:2).

## **2.2.2. Tükenmişliği Açıklamakta Kullanılan Modeller**

### **2.2.2.1. İş Yükü- Kontrolü Modeli**

Tükenmişliği açıklamada kullanılan modellerinden biri, Karasek (1979) ve Karasek ve Theorell (1990) tarafından geliştirilen iş yükü-kontrol modelidir. Johnson ve Hall (1988) daha sonra modeli sosyal destek boyutunu içerecek Şekilde genişletmiştir (Sundin vd., 2007:759). İş yükü- kontrolü modeli, stresin çalışma ortamının tek bir yönünden değil, iş yükü ve iş kontrolü arasındaki uyum ya da uyumsuzluk sonucunda ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Karasek, 1979:287). Karasek ve Theorell'e (1990:69) göre sosyal destek, hem iş arkadaşları hem de yöneticilerden gelen yararlı sosyal etkileşimi ifade etmektedir (Sundin vd.,

2007:759). Daha yaygın tanımına göre sosyal destek, bireyin çevresinden elde ettiği sosyal ve psikolojik destek olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 1997:81). Modele göre, iş yükü, çalışma hızını da içeren işin yoğunluğunu ve güç gerektirme durumunu tanımlamaktadır. İş kontrolü, çalışanın beceri düzeyi ve bu becerileri kullanma olanaklarını ve aynı zamanda işini yapmasında karar verme süreçlerine katılımını göstermektedir (Demiral vd., 2007:12). Şekil 1, iş yükü ve iş kontrolünün farklı birleşimlerinden meydana gelen iş türlerini göstermektedir. İşaretli köşegenler, iş yükü ve iş kontrolünün farklılaştığı (A) ve eşleştiği (B) durumları ifade etmektedir. İş yükünün yüksek, iş kontrolünün düşük olduğu durum “yüksek stresli işi” temsil etmektedir. Stres, iş kontrolüne oranla iş yükünün fazlalığına eşittir. İş yükünün düşük, iş kontrolünün yüksek olduğu işler “düşük stresli işler” olarak kabul edilir. Modele göre, köşegen A'nın ardından iş kontrolü azalıp iş yükü arttıkça stres de artmaktadır. İş yükü ve iş kontrolü aynı anda yüksek olduğunda, "aktif iş" olarak tanımlanmakta ve çalışanın işle ilgili yeni davranış kalıpları geliştirmesine yol açtığı varsayılmaktadır. İş yükü ve iş kontrolünün düşük olduğu iş, "pasif iş" olarak tanımlanmakta ve bu işlerin genel etkinliğinde bir azalmaya ve genel problem çözme aktivitesinde bir azalmaya neden olduğunu göstermektedir (Karasek, 1979:288). Ayrıca modelde yüksek iş yükü ve düşük kontrol ile birlikte sosyal desteğin bulunmaması halinde en kötü durumun oluşacağı bildirilmiştir (Demiral vd., 2007:12).



**Şekil 1. İş Yükü- Kontrolü Modeli**

**Kaynak:** (Karasek,1979:288).

Bireyler çalışma ortamlarında değer verdikleri şeylere yönelik bir tehdit algıladığında, stres ve tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir. Yüksek iş yükü ve düşük iş kontrolü çalışanlar için tehdit oluşturmaktadır. Bu durumda çalışanlar, iş ile ilgili talepleri karşılamak için yeterli kaynağa (zaman, enerji, destek gibi) sahip olmadıklarını hissedince, muhtemelen olumsuz bir duygusal tepki yaşayacak ve kendilerini tükenmiş hissedeceklerdir (Thomas ve Lankau, 2009:418). Düşük iş yükü ve yüksek iş kontrolü yaşayan çalışanların, bu düzeydeki bir iş yükü için çok fazla çaba göstermesine ya da yüksek düzeyde bir iş kontrolüne ihtiyaçları yoktur. Bu noktada, yüksek iş kontrolüne sahip çalışanlar, düşük iş yükünü yerine getirmede gereksinim duydukları tüm kontrole sahiptirler. Çalışanlar, sahip oldukları iş kontrolünü kullanma konusunda da kendilerine güvenirlere. Bu durumda, çalışanların işleri ile ilgili karşı karşıya kalacakları stres ve kaygı düzeyi de düşük seviye de olacaktır. Ancak bu noktada, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri, iş yüklerinin hafif olması nedeniyle tam olarak kullanamamalarından dolayı biraz da olsa tükenmişlik yaşayabilecekleri düşünülmektedir. İş yükü ve iş kontrolünün dengede olduğu zamanlarda çalışanlar, sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini işlerinde tam olarak kullanabilmektedirler. Ayrıca iş yükleri için yeterli düzeyde yetki ve kaynağa da sahiptirler (Bolat, 2011b:91).

#### **2.2.2.2. Bilişsel Değerlendirme Modeli**

Bilişsel değerlendirme, kişinin çevresinde belli bir durumla karşılaştığında, bunun refahı (mutluluğu, iyi hali) ile alakalı olup olmadığı ve eğer öyleyse kişinin bu durumu ne şekilde yorumladığı konusunda bir değerlendirme sürecidir. Bilişsel değerlendirme, birincil ve ikincil değerlendirme olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Birincil değerlendirme de kişi, tehlikeli bir durumla karşı karşıya olup olmadığını değerlendirmektedir. Örneğin, kişi ‘bir olayın benlik saygısına potansiyel bir zarar veya yarar var mı?’, ‘Sevilen birinin sağlığı tehlikede mi değil mi?’ gibi değerlendirmeler yapmaktadır (Folkman vd., 1986:572). Birincil değerlendirmeye göre kişi, stres verici bir durumla karşılaştığında; zarar/kayıp, tehlike ve meydan okuma değerlendirmeleri yapmaktadır. *Zarar/kayıp*, daha önce maruz kalınan bir hasarı ve değiştirilemez bir kaybı ifade etmektedir. *Tehlike*, henüz gerçekleşmemiş

ancak yakında olabilecek bir zarar beklentisidir. *Meydan okuma*, başa çıkma kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmeyi ve zorlu taleplerin üstesinden gelirken kendine güvenmeyi ifade etmektedir (Lazarus, 1993:5). Folkman'a göre (1984) zarar/kayıp ve tehlike değerlendirmesi yapan bireyler, öfke; korku veya gücenme gibi olumsuz duygular yaşarlarken, stresi meydan okuyucu olarak değerlendiren bireyler ise heyecan ve heves gibi olumlu duygular yaşamaktadırlar (Terzi, 2009:130). Dolayısıyla zarar/kayıp ya da tehlike değerlendirmesi yapan bireyler, stresli durumu kişisel gelişimlerine, başarılarına, hedeflerine ulaşmada engel olarak görebilir. Bu durum da çalışanlarda enerji azalmasına yol açarak tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. Diğer yandan meydan okuma değerlendirmesi yapan bireyler, stresli durumlarda zorlukları algılamakta, bunun başarı fırsatı, öğrenme ve büyüme gibi olumlu yönlerine odaklanmaktadır. Bu bakış açısına sahip olan çalışanlar, stres yaratan durumları mesleki ilerleme için bir fırsat olarak değerlendirebilmektedir (Scheuer vd., 2016:139).

İkincil değerlendirmede kişi, tehdidin üstesinden gelmek, önlemek veya bu durumu avantaja çevirebilmek için neler yapılabileceğini değerlendirmektedir. (Folkman vd.,1986:572). Lazarus (1991), ikincil değerlendirmenin üç ögesinden söz etmektedir. Bunlar; *kişinin kendisine veya başkalarına yönelttiği suçlama veya güven, başa çıkma potansiyeli ve geleceğe ilişkin beklentileridir*. Bir durumla karşılaştığında kişi, bu ögeleri kullanarak bir değerlendirme yapar. Folkman (1984), fiziksel kaynaklar (bireyin sağlığı, enerjisi, dayanma gücü), sosyal kaynaklar (bireysel ve sosyal ilişkiler, duygusal destek), psikolojik kaynaklar (ümit, problem çözme becerisi, benlik saygısı) ve materyaller (para, alet-araçlar) olmak üzere dört başa çıkma kaynağı belirlemiştir (Terzi, 2009:130).

İkincil değerlendirmede birey tarafından, stresli durumun değiştirilmesi ya da kabul edilmesi, daha fazla bilgi edinilmesi veya dürtüsel davranmaktan geri durma gibi çeşitli başa çıkma stratejileri değerlendirilmektedir (Folkman vd.,1986:572). Folkman ve Lazarus (1984)'e göre, başa çıkma süreci genel anlamda iki biçimde ortaya çıkar. Bunlar; Problem odaklı başa çıkma ve duygusal odaklı başa çıkma olarak tanımlanabilir. *Problem odaklı başa çıkma*, tercihinde birey stres verici durum ile direkt meşgul olmayı içeren aktif stratejileri, problemi gerçekçi bir şekilde ele alıp ortadan kaldırmayı amaçlayan davranışları tercih etmektedir. Bu durum psikolojik sağlık ve duygusal uygunluğa yardımcı olmaktadır. *Duygusal odaklı başa çıkmada*,



bireyler stres oluşturan bir durumu değiştirmek yerine duygularını ayarlamayı ya da kendisini değiştirmeyi, boyun eğme, davranışları ve geri çekilme gibi tercihleri sergileyebilmektedir. Ancak bu seçim kendisine yaşam kalitesi açısından sorunlar oluşturabilmektedir (Özbay vd., 2012:328). Duygusal odaklı başa çıkmada bireyler, stresli durumdan kaçınma, kuruntulu düşünme, sorundan uzak durma gibi aktif olmayan stratejiler yürüttükleri için tükenmişlik yaşayabilmektedir. Stresli bir durumda bireyler, duygusal odaklı başa çıkma stratejileri uyguladıklarında belli zaman sonra sorunlardan kaçınarak duyarsızlaşmakta ve duygusal olarak tükenmeye başlamaktadır. Problem odaklı başa çıkmada ise bireyler, planlı bir şekilde problem çözmeye ve stres veren durumu tamamen ortadan kaldırmaya çalışırlar. Dolayısıyla bu bireyler, tükenmişliğe sürüklenmeden stres veren bir durumla baş edebilmektedir (Thornton, 1992:263; Terzi, 2009:131). Araştırmacılara göre, duygusal odaklı başa çıkma stratejisi uygulayan bireyler, stresli durumlarla karşı karşıya kaldıklarında zamanla kendilerini daha az başarılı görmekte ve tükenmişliği önleyememektedir. İş yerindeki zorlukları gidermek için problem odaklı başa çıkma stratejisi uygulayan bireyler ise, kişisel başarıları hakkında daha olumlu bir değerlendirme yapmaktadırlar ve daha az tükenmiş olma eğilimindedirler (Leiter, 1991:141).

Folkman ve Lazarus'a göre (1985) bilişsel değerlendirme dinamik bir işlem olduğundan, iki tür değerlendirme türü (birincil ve ikincil değerlendirme) birbirine bağlı olarak çalışır. Örneğin, kişinin başa çıkma kaynakları zorlukların üstesinden gelmek için yeterli ise, stresli hissettiği zaman tehdit değerlendirmesi derecesi azalabilir. Bununla birlikte bu tehdit içermeyen durum, baş etme kaynakları kişi tarafından yetersiz bulunduğu veya çevresel talepler başa çıkma kaynaklarını aştığı zamana kadar geçerli olabilir (Alkan, 2004:3-4).

### **2.2.3. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler**

Çalışma hayatında sıklıkla karşılaşılabileceğimiz bir olgu haline gelen tükenmişliğin gerçekleşmesine etki eden birçok faktör bulunmaktadır (Şahin, 2007:18). Maslach ve Leiter'e göre (1997) tükenmişlik olgusu üzerinde etkili olan faktörlerden örgütle ilgili olanları, bireysel faktörlere oranla daha önemli olup, üzerinde çok daha fazla düşünülmesi gerekmektedir (Dalkılıç, 2014:76). Bu çalışmada tükenmişliğe neden olan faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki şekilde incelenecektir.

### 2.2.3.1. Tükenmişliğe Neden Olan Bireysel Faktörler

Bireysel özellikler, bireyin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayan ya da tükenmişliği artıran, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir (Arı ve Bal, 2008:137). Tükenmişliği etkileyen bireysel faktörler, demografik değişkenler ve kişilik özellikleri olmak üzere iki şekilde incelenecektir

**Demografik değişkenler:** Bu değişkenler içinde, *yaşın* tükenmişliğin önemli bir belirleyicisi olduğu söylenmektedir. Genç çalışanlar arasında tükenme seviyesinin, 30-40 yaş üzerindeki çalışanların tükenmişlik oranından daha yüksek olduğu bildirilmektedir (Maslach vd., 2001:409). Bu farklılık, çalışanların beklentileri ve iş tecrübesi ile açıklanmaktadır. Bu durum, meslekte geçen yaşam süresinin artmasıyla birlikte, problemlere etkin çözüm stratejileri bulma becerilerinin artmasına (Gümüş, 2006:124) ve genç çalışanların beklenti düzeylerinin yüksek olmasından dolayı yaşadıkları hayal kırıklığı ile açıklanmaktadır (Sılığ, 2003:24'den akt. Kılıç ve Seymen, 2011:51).

Tükenmişliği etkileyen diğer bir değişken *cinsiyettir*. Kadın ve erkek çalışanların tükenmişlik seviyelerinde farklılıklar görülmektedir. Bazı araştırmalara göre, kadın çalışanların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik duygusunu yaşadıkları bulunmuştur. Kadınların, ilişki kurdukları insanlara daha duyarlı olmaları ve onlara daha çok önem vermeleri, duygusal açıdan daha çok tükenmelerine neden olabilmektedir (Maslach ve Jackson,1981:111; Budak ve Sürgevil, 2005:103-105).

Bireylerin *eğitim düzeyi* tükenmişlik düzeyinde etkili olan bir diğer etmendir. Bu konuda yapılan çalışmalar, çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır (Arı ve Bal,2008:137). Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça, çalışma hayatında yaşadıkları olumsuzluklarla baş etme kabiliyetinin artacağı ve buna bağlı olarak tükenmişlik seviyelerinin düşeceği sonucuna varan çalışmalar (Basım ve Şeşen:2006:18) olduğu gibi çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça, tükenmişlik seviyelerinin yükseldiği sonucuna varan çalışmalar da mevcuttur (Çimen,2000:12). Bu sonuç, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların daha fazla sorumluluk ve daha yüksek stres sahibi işleri olması ile açıklanabilir (Çimen,2000:12; Maslach vd., 2001:410).

Çalışanların *medeni durumları* da tükenmişlik düzeyini etkileyen diğer bir faktördür. Araştırma sonuçlarına göre, bekâr olan çalışanlar evli olanlara göre ve çocuk sahibi olmayan çalışanlar da çocuk sahibi olan çalışanlara göre daha fazla tükenme eğilimi göstermektedirler (Maslach ve Jackson, 1981:111; Cordes ve Dougherty, 1993:633; Maslach vd., 2001:410). Bu durum, çalışanların aile üyelerinden sevgi ve destek almalarının tükenmişlik ile başa çıkmaya yardımcı olacağı anlamına gelmektedir (Çimen, 2000:12).

**Kişilik özellikleri:** Çalışanların kişilik özellikleri tükenmişlik üzerinde etkili olmaktadır. A ve B tipi kişiliğin tükenmişlik ile ilişkisi araştırılmış olup; A tipi kişilik özelliklerinin tükenmişliğin belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gmelch ve Gates, 1998:8; Maslach vd., 2001:411). Moorhead ve Griffin'e (1992: 463) göre, A tipi davranış biçimine sahip birey agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir; mümkün olduğu kadar çok kısa sürede ve çok başarılı olmak istemektedir. B tipi davranış biçimine sahip birey ise, insanlar ya da zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içindedir; kararlı bir hızda çalışır ve kendini daha fazla güven içinde hisseder (Durna, 2004:199-200). Mazur ve Lynch (1989), A tipi kişiliğin tükenmişlik için belirgin bir etken olmasında, bu kişiliğin rekabetçiliğin uç noktaları ile karakterize edildiğinden kaynaklandığını söylemiştir (Dalkılıç, 2014:79).

Tükenmişlikle ilgili olduğu düşünülen diğer bir kişisel özellik, dış ve iç kontrol odaklı olmadır. Olayların kendi kontrollerinde olduğuna inanan insanlar, iç kontrol odaklı; olayların kendi kontrollerinde olduğuna inanmayan insanlar ise dış kontrol odaklı insanlardır. İç kontrol odağına sahip kişiler, yaşamları üzerindeki kontrolün kendi ellerinde olduğuna inanırlar. Kazandıkları paraların, yaptıkları işlerin ya da fiziksel sağlıklarının kendi kontrollerinde olduğuna inanırlar (Özgüner, 2011:46). Kontrol odağı ile tükenmişlik ilişkisini inceleyen araştırmalarda, aldıkları ödüllerin kendi davranışlarına bağlı olduğuna ve kaderlerini kontrol edebileceklerinden emin olan iç kontrol odaklı kişilerin tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu; ödüllerin davranışlarına bağlı olmadığını ve güçlü birileri tarafından kontrol edildiğini düşünen dış odaklı kişilerin ise tükenmişlik düzeyleri yüksek bulunmuştur (Glogow,1986:81). Ayrıca nevrotik kişilerin de tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Nevrotik kişiler, sürekli anksiyete, düşmanlık, depresyon,

benlik bilinci ve savunmasızlığı içindedir. Bu kişiler, duygusal olarak dengesiz ve psikolojik olarak sıkıntıya girmeye eğilimlidirler (Maslach vd., 2001:411; Storm ve Rothmann,2003:36).

Tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülen bir diğer kişilik özelliği ise; kişinin özyeterlilik inancının düşük olmasıdır. Özyeterliliği yüksek olan bireyler, yetenekleri ve iş performansları konusunda kendilerine güven duyarlar, kendilerinden eminlerdir. Yaşadıkları gerilim ya da uyarılmayı, başa çıkılabilecek bir deneyim olarak görüp sorunun üstesinden gelebilecek kapasiteye sahip olduklarına inanırlar. Bireyin özyeterliliği düştüğü zaman, olumsuz benlik imajı taşıyarak kişisel yeterlilik duygusunda eksiklik hissedecektir. Birey olumsuz bir durumla karşı karşıya kaldığında, onunla başa çıkabilme konusunda başarısız olacağına inandığı için, yeterince çaba göstermeyecek ve tükenmişlik seviyesi artacaktır (Dalkılıç, 2014:81-82). Bazı araştırmalar, özyeterlilik inancının yüksek olmasının tükenmişliği önlenme üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır (Brouwers ve Tomic 2000:250; Schwarzer ve Hallum,2008:161).

Bireylerin yaşayabilecekleri tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu düşünülen bir diğer olgu da, bireylerin sahip olduğu empati yeteneğidir (Dalkılıç, 2014:82). Empati, bir başkasının duygularını, ihtiyaçlarını kavrama yeteneğidir. Bu çeşit empatik anlama, kişi hakkında bilgiyi araştırma değil, onun kendisiyle birlikte beraber anlamadır (İkiz, 2006:18). Empati ile tükenmişlik ilişkisi, tükenmişliğin alt boyutları arasında farklılık göstermektedir. Empati yeteneği, çalışanların duyarsızlaşmasını azaltırken, kişisel başarısını artırmaktadır. Aynı zamanda empati yeteneği duygusal tükenmeyi artırabilmektedir. Empati yeteneğinin daha az duygusal tükenmeye neden olması beklenirken, bireylerin başkalarının sıkıntılarını kendi sıkıntıları gibi yüklenmelerinin belli zaman sonra tükenmelerine neden olacağı da düşünülmektedir ( Lee vd., 2003:536; Aslan ve Özata, 2008:91).

Tükenmişliğe neden olan kişisel özelliklerden biri de çalışanların beklenti düzeyleridir. Çalışanların işle ilgili beklentileri zamanla değişmektedir. Yüksek beklentiler, çalışanların daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır. İşte gösterilen yüksek çaba beklenen sonuçları vermediğinde tükenmişliğe yol açmaktadır (Maslach vd., 2001:411).

### 2.2.3.2. Tükenmişliğe Neden Olan Örgütsel Faktörler

Bireysel faktörlerin yanında örgütsel faktörler de tükenmişliğe neden olmaktadır. Tükenmişlik kavramını daha iyi anlayabilmek için, hem bireysel hem de örgütsel faktörlerin birlikte incelenmesi gerekmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009:3). Bu çalışmada, Maslach ve Leiter'in (1997) örgütsel nedenleri açıklamak için önerdiği; *iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerlerden oluşan çalışma hayatı alanları* adını verdikleri altı alan incelenecektir. İş hayatının bu altı alanı, tükenmişliğin başlıca örgütsel öncüllerini içine alan bir çerçeveyi oluşturmaktadır. Maslach ve Leiter, kişi ve iş ortamındaki altı alan arasındaki uyuma veya uyumsuzluğa odaklanan bir modeli oluşturarak tükenmişliği çözmeye çalışmışlardır. Bu modele göre, kişi ve iş arasındaki uyumsuzluk ne kadar çok olursa, tükenme olasılığı o kadar çok artacaktır (Maslach vd., 2001:413-414).

**İş Yükü:** Maslach ve Leiter'a (1997: 38-39) göre iş yükü, belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı, şeklinde tanımlanmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005:97). İş yükündeki uyumsuzluk, genellikle aşırı iş yükünden kaynaklanmaktadır. İşle ilgili çok fazla talep zamanla bireyin enerjisini tüketmektedir (Maslach vd., 2001:414). Birey ile iş arasında, iş yükü açısından uyum; yapılması gereken işlerin hem miktar hem de nitelik olarak bireyin beklentileriyle tutarlılık göstermesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle birey ile iş arasında iş yükü açısından bir uyum varsa; bireyin yaptığı iş, belirli bir akışa sahiptir, ancak onu yıldıracak ve kapasitesini zorlayacak kadar fazla değildir. Birey ile iş arasında, iş yükü açısından uyumsuzluk ise; işin türünün ve miktarının bireyi zorlamasını ifade eder. Bireyin yapması gereken iş oldukça karmaşık, hiçbir tecrübesinin olmadığı ve onu usandıran bir iş olabilir. Birey için yeterli olmayan iş de, aynı zamanda bir iş yükü uyumsuzluğu nedenidir. Bireyin daha fazla iş yapmaya gücü varken, daha azıyla uğraşması, sıkıcı ve ona kendisini değersiz hissettiren bir etki yaratır (Leiter, 2003:7'den akt. Dalkılıç,2014:92). Bu nedenle, sadece gereğinden fazla iş yükünün değil, aynı zamanda gereğinden az iş yükünün de birey üzerinde tükenmişlik oluşturduğu belirtilmiştir (Ardıç ve Polatçı,2009:3).

**Kontrol:** Kişinin işi üzerinde sahip olduğu; seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağıdır (Leiter, 2003:2'den akt. Budak

ve Sürgevil, 2005:97). Kontroldeki bir uyumsuzluk genellikle tükenmenin yetersizliği veya kişisel başarı yönü ile ilgilidir. Kontroldeki uyumsuzluklar, bireylerin, çalışmalarını yapmak için gerekli kaynaklar üzerinde yetersiz kontrole sahip olduğunu veya çalışmaların etkin bir şekilde olduğuna inandıklarında işi devam ettirecek yeterli yetkiye sahip olmadıklarını gösterir. Bu uyumsuzluk, çalışanın otoritesini aşan bir sorumluluk olarak yansımaktadır. Çalışanlar, verilen görevleri yerine getirme kapasitesinden yoksun olduğu halde, kendilerini taahhüt ettikleri sonuçları üretmekten sorumlu hissetmeleri, onlara derin bir sıkıntı vermekte ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Maslach vd., 2001:414).

**Ödül:** Leiter (2003:2) göre ödül, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de manevi açıdan takdir edilmeyi ifade etmektedir. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, bireylerin işe yaptıkları katkıların fark edildiğinin ve değerli bulunduğunun göstergesidir (Beşyaparak, 2012:84). Bireyin işiyle ilgili konularda kurumuna sağladığı katkı karşılığında herhangi bir ödüllendirmenin olmaması veya eksik olması, önemli bir uyumsuzluk göstergesidir (Maslach ve Leiter, 1997:13'den akt. Dalkılıç, 2014:105). Birey, yaptığı işten dolayı elde etmesi gerektiğini düşündüğü ödülleri elde edemiyorsa, sağladığı katkıların örgüt tarafından göz ardı edildiğini düşünür, bu da onun motivasyon ve performansının düşmesine neden olur (Leiter, 2003: 9'dan akt. Polatçı, 2007:69). Ödül uyumsuzluğu yaşayan çalışanlar, zamanla kendilerini yetersiz hissetmekte ve tükenmişlik yaşamaya başlamaktadırlar.

**Aidiyet:** Leiter (2003:2) göre aidiyet/birlik duygusu, örgütün sosyal çevresinin bir özelliğini ifade etmektedir. Buna göre, bireyler; sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girmektedirler (Nart, 2015:39). Aidiyet duygusu olduğunda, çalışanlar toplulukta başarılı olurlar, övgü, rahatlık ve mutluluk hissederler; bunu sevdikleri ve saygı duydukları kişilerle paylaştıklarında en iyi performans gösterirler. Aidiyet duymama ise, çalışanların işyerinde başkalarıyla olumlu bir bağ kurma hissi kaybettiklerinde ortaya çıkar (Maslach vd., 2001:415). Aidiyet duygusuna sahip olamayan birey, kendisini örgüt içerisinde soyutlanmış hisseder, yalnızlık çeker ve iş arkadaşlarıyla çatışma içerisine girer (Leiter, 2003:5'den akt. Polatçı, 2007:70). Çalışma ortamı için en yıkıcı olan, kronik ve çözülmemiş çatışmadır. Bu tür bir çatışma, sürekli hayal kırıklığı ve düşmanlık

hissi uyandırmakta ve çalışanların sosyal destek olasılığını azaltmaktadır (Maslach vd., 2001:415). Dolayısıyla, bu durum çalışanların tükenmişlik yaşamasını kolaylaştırmaktadır.

**Adalet:** Maslach ve Leitter'a (2005:82) göre adalet, iş yerinde alınan kararların ne derece adil ve eşit olarak algılandığının bir ölçütüdür (Dincerol, 2013:45). Birey ile iş arasında adalet açısından uyum; örgüt içerisinde her ne kadar farklı düşünce yapılarına sahip bireyler olsa da çalışanların işle ilgili her türlü önemli kararın açık, tutarlı ve eşit bir şekilde alındığını hissetmelerini ifade eder. Bu uyum, örgütün insanlara duyduğu saygının ve çalışanlarda var olan örgütsel adalet duygusunun bir göstergesidir. Birey ile iş arasında adalet açısından uyumsuzluk ise; örgüt çalışanlarının örgüt için önemli olan kararların, güçlü birey ve grupların çıkarları doğrultusunda alındığını düşünmelerini ifade eder (Leiter, 2003:11'den akt. Ardıç ve Polatçı, 2009:4). Çalışanların adalet algısının sarsılması, duygusal olarak tükenmelerine ve duyarsızlaşmalarına yol açmaktadır.

**Değerler:** Bilgin'e (2003: 80-81) göre değer, neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır (Budak ve Sürgevil, 2005:97). Birey ile iş arasında, değerler açısından uyum; bireyin, örgütün misyonu ve amaçları ile kendi misyonunu ve amaçlarını özdeşleştirmesini ve örgüt misyonunun, bireylerin günlük çalışma yaşamı üzerinde etkili olmasını ifade etmektedir. Birey ile iş arasında, değerler açısından uyumsuzluk ise; örgütün yapısındaki bazı özelliklerin, bireyin beklentileriyle ters düşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Uyumsuzluk, örgütün sunduğu hizmetlerle, dış dünyayla etkileşimiyle ve/veya çalışanlarına davranış şekliyle ilgili olabilir (Leiter, 2003: 12'den akt. Polatçı, 2007:73). Dolayısıyla, örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılık söz konusu olduğunda, tükenmişlik daha fazla yaşanmaktadır (Nart, 2015:44).

Çalışma alanlarının uyumlu olması; iş yükü, kontrol ve ödül açısından dengeli, aidiyet duygusunun hissedildiği, adalet algısının yüksek olduğu, anlamlı ve değer verilen bir işi içermektedir. Çalışma alanları uyumlu olduğunda, tükenmişliğin tam tersi olarak bütünleşme meydana gelmektedir. Bütünleşme ise, çalışanların bağlılığı, özveri göstermeleri ve kendilerini örgüte adanmaları ile karakterize edilen tatmin durumu olarak tanımlanmıştır (Maslach vd., 2001:416-417).

Ancak tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler sadece bunlardan ibaret değildir. Tükenmişliğe etkisi çalışmalarla tespit edilmiş diğer örgütsel faktörler şu şekilde sıralanabilir: Yapılan işin niteliği, çalıştığı örgütün özellikleri, iş gerilimi, hizmet verilen kişilerin doğrudan bakımına ayrılan zaman miktarı, meslektaşlardan ve örgütten sağlanan desteğin yetersizliği, ilerleme fırsatındaki kısıtlılık, rol belirsizliği, mesleğin ilerlemeye açık olmaması, örgütsel başarı değerlemedeki belirsizlik, iş ilişkilerinin karmaşıklık derecesi, iş aralarının olup olmaması, işgörenlerin toplantı ve kararlara katılım olanağı ve sıklığı, ulaşım şartları, örgüt yöneticilerinin liderlik tarzı, iş ortamındaki iletişim, örgütün yapısal sorunları vb. iş ve örgütle ilgili faktörlere örnektir (Seymen ve Kılıç,2011:50-51).

#### **2.2.4. Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik yavaş ve sinsi başlayan, ortaya çıkışı ne kadar ani de olsa sürekli gelişen, kronik bir olgudur. Bireyin bir gün içinde ani bir şekilde yaşadığı bir olay, yaşanan tükenmişliğin bir belirtisi haline gelebilir. Tükenme durumuna gelmeden kısa bir süre önce; genellikle ya bir iş veya sınav baskısı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen stres yaratıcı olaylar gibi bazı çevresel koşullara rastlanır. Bazen çok seyrek de olsa tükenmişlik herhangi bir olay olmadan birden bire ortaya çıkmaktadır (Dalkılıç,2014:28). Tükenmişlik, kendini farklı belirtilerle gösterir, bu belirtiler ve tükenmişliğin düzeyi kişiden kişiye değişmektedir (Babaoğlu,2006:25). Tükenmişliğin çalışanlar üzerinde fiziksel, davranışsal ve psikolojik-duygusal belirtileri görülebilmektedir.

**Fiziksel Belirtiler:** Freudenberg'e (1974) göre, fiziksel belirtiler kolayca fark edilmektedir. Birey bitkinlik ve yorgunluk hisseder, sürekli devam eden soğuk algınlığını atlatamaz, sık baş ağrıları, mide ile ilgili rahatsızlıklar, uykusuzluk ve nefes darlığı çekebilmektedir (Babaoğlu, 2006:25). Pines'e (1981) göre, tükenmişliğin fiziksel belirtileri; hastalıklara, ağrılara, sırt ağrılarına, kaza hasarlarına, virüs ve nezlenin sıkça görülmesine, yorgunluğa ve uyku bölünmelerine karşı artan duyarlılık şeklinde görülmektedir (Baysal, 1995:46).

**Davranışsal Belirtiler:** Tükenmişlik sendromu yaşayan birey, agresif ve sinirli davranışlar sergilemekte, kendini bu olumsuz davranışlarla kanıtlama çabasına girmektedir. Bu kişiler, genel olarak yalnızlaşır ya da çok az ve belirli kişilerle



görüşür. İşiyle ilgili iletişim kurduğu herkese karşı sert tavırlar gösterirken, işini de sabote etme eğilimindedir. Ayrıca hizmet verdiği kişilere karşı gereksiz prosedürler öne sürerek iş yavaşlatma ve unutkanlık davranışları gösterir (Ongun, 2015:30).

Bu gibi belirtiler nedeniyle hiç bir şekilde huzur bulamayan, yaptığı hiçbir şeyden zevk alamayan ve görev aldığı işlerde tutunamayıp, bir işten diğerine atlamayı alışkanlık haline getiren birey, karşılaştığı sorunları unutabilmek için kendisini farklı alanlara yoğunlaştırır. Bunlar; çok fazla yemek yeme, sağlığını tehdit edecek kadar çok çay ve kahve tüketimi, alkolik oluncaya kadar alkol tüketimi şeklinde sıralanabilir. Birey, sahip olduğu gerginliği azaltabilmek için, sakinleştirici ve uyuşturucu ilaç kullanımına başlayabilmektedir. Tüm bu gelişmeler, bireyin sağlık sorunlarını artırmakta ve işteki verimini düşürmektedir (Polatçı, 2007:80).

**Psikolojik-Duygusal Belirtiler:** Tükenmişlik yaşayan bireyler; depresyona girmekte, güçsüzlük duygusu, düş kırıklığı, korku ve kaygı duymakta, iş ortamından kendini dışlamaktadır (Cullen, 1995:24). Freudenberger ve Richelson'a (1980) göre bu bireyler; sıkıntılı ruh hali ve sabırsızlık duymakta, takdir edilmekten şüphelenmekte, duygularını inkar etmekte, sinik duygular ve paranoya yaşamaktadır (Maslach ve Shaufeli, 1993:14). Bu belirtiler yaşandığı zaman, bireyin başarma duygusu zarar görmektedir. Bir şeyi başarmayla ilgili kendine güveni ve takdiri azalan bireyde, tükenmişliğin diğer belirtileri için zemin hazırlanmış olur ve artık bu durumdan kurtulmak çok daha zordur. Çünkü birey; yaşadığı hayal kırıklığı, engellenme ve suçluluk duygusu ile kendisinin başarısız ve işe yaramaz olduğuna inanmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009:30-31).

### **2.2.5. Tükenmişlik Yaklaşımları**

Tükenmişlik kavramı yazında birçok araştırmacı tarafından farklı açılardan ele alınmış ve tükenmişliğin farklı boyutları ortaya koyulmuştur. Araştırmacılar, tükenmişliği açıklamak için çok sayıda yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşımlardan bazıları aşağıda incelenecektir.

### **2.2.5.1. Freudenberger Yaklaşımı**

Tükenmişlik sendromu, ilk kez çocuk bakım kliniklerinde gönüllü çalışanların yaşadığı sıkıntılı durumu açıklamak için Freudenberger tarafından mesleki bir tehlike olarak ele alınmıştır. Freudenberger, tükenmişlik kavramını başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve kaynaklara aşırı gelen talepler sonucunda kişinin bitkin düşmesi, olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1977:90). Freudenberger, tükenmişliğe içsel olarak yaklaşmış ve tükenmişliği, bireyleri başarıya ve eyleme sevk eden içsel kaynaklardaki bitkinlik hissiyle açıklama yoluna gitmiştir (Thomas, 2000:28'den akt. Kaşlı,2009:48).

Freudenberger (1976), tükenmişlik belirtilerini çalışanlar üzerinde gözlemlemiştir. Yazara göre tükenmişliğin, bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma en belirgin davranışsal göstergeleridir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ilerleyen aşamalarda görülmektedir (Kaptangil ve Erenler, 2014:58-59).

### **2.2.5.2. Maslach'ın Tükenmişlik Yaklaşımı**

Maslach tükenmişlik yaklaşımı yazında “Çok boyutlu tükenmişlik yaklaşımı” ya da “Üç boyutlu tükenmişlik yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır (Dalkılıç, 2014:63). Bu yaklaşıma göre tükenmişlik, insan ilişkilerinin yoğun olduğu mesleklerde çalışanlar arasında sıklıkla görülen bir sendromdur. Tükenmişlik sendromunun anahtar özelliği, duygusal tükenme duygularının artmasıdır. Çalışanlar, duygusal kaynakları tükenince, artık psikolojik olarak kendilerine yetemediklerini hissetmekte ve müşterilere karşı olumsuz tutum ve duygular geliştirmektedirler. Olaylara ve kişilere karşı duyarsız tutum sergileyen çalışan zamanla kendisini de olumsuz olarak değerlendirmekte ve işteki başarılarından memnun kalmamaktadır (Maslach ve Jackson,1981:99). Maslach'a göre tükenmişlik, işteki kişilerarası kronik stres faktörlerine verilen bir tepkidir. Bu tepkinin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere önemli üç boyutu bulunmaktadır (Maslach vd., 2001:399).

**Duygusal Tükenme:** Duygusal tükenme, tükenmişliğin bireysel stres boyutunu temsil etmektedir. Bu boyut bireyin, duygusal ve fiziksel kaynaklarının aşırı kullanılması sonucu tükenmesini ifade etmektedir (Maslach vd., 2001:399). Duygusal kaynakları tükenen çalışanlar, psikolojik olarak kendilerini işlere verememektedir (Maslach ve Jackson, 1981:99). Bu boyutta olan çalışanlar, yıpranmakta, enerji kaybına uğramakta ve bitkin hissetmektedirler. Ayrıca bu bireylerde; yorgunluk hissi, depresyon ve aşırı alkol alımı sıklaşmaktadır. Sık rastlanan bir durum da ertesi gün yeniden işe gitme korkusudur (Baysal, 1995:14-32).

**Duyarsızlaşma:** Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası ilişkiler boyutunu temsil etmektedir. Bu boyuttaki kişiler, işin çeşitli yönlerine dönük olumsuz, katı veya aşırı derecede tepkiler göstermektedir. Duyarsızlaşan çalışanlar, müşteriler ile kendi arasına mesafe koymakta ve insanları müşteri olarak görmek yerine onlara nesne gibi davranmaktadır. Bu bireyler, olaylar karşısında kayıtsız kalmakta ya da alaycı tavırlar geliştirerek ortamdaki bilişsel olarak uzaklaşmaktadır (Maslach vd., 2001:399-403; Cordes ve Dougherty, 1993:623).

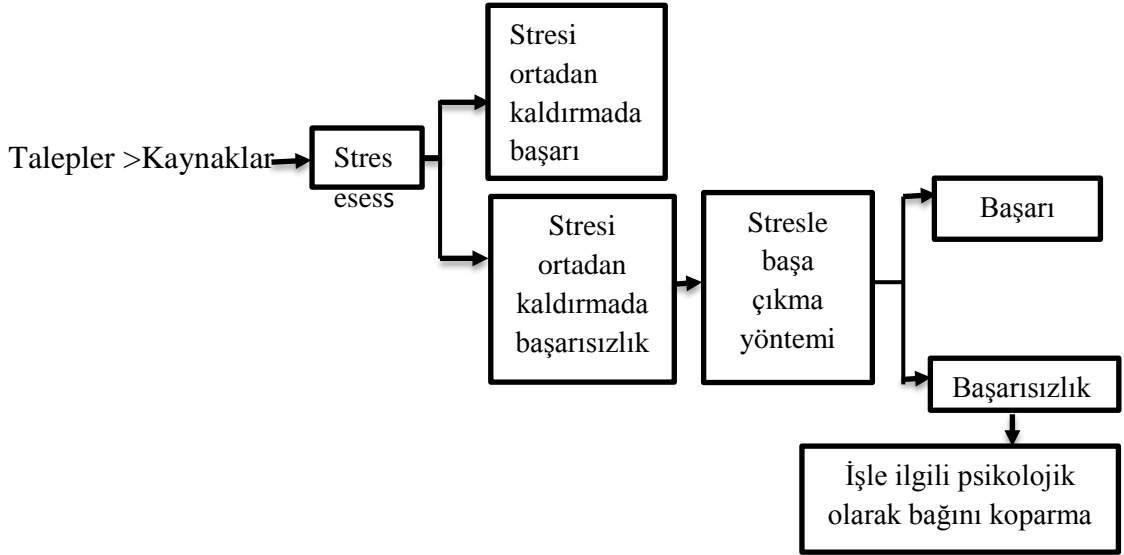
**Düşük Kişisel Başarı Hissi:** Düşük kişisel başarı hissi, tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu temsil etmektedir. Bu boyut, yetersizlik duygularına ve işyerinde başarı ve verimlilik eksikliğine işaret etmektedir (Maslach vd.,2001:399). Özellikle birey, çalışması ile ilgili olarak kendisini olumsuz olarak değerlendirme eğilimindedir. Dolayısıyla çalışan, kendisini mutsuz hissetmekte ve işteki başarılarından memnun kalmamaktadır (Maslach ve Jackson, 1981:99).

### **2.2.5.3. Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımı**

Cherniss (1980) tükenmişliği, insanın aşırı stres ya da doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki diye tanımlamış ve aşırı bağlılığın sonucu olarak ortaya çıkan bir rahatsızlık olduğunu belirtmiştir (Basım ve Şeşen, 2006:16).

Cherniss (1980) tükenmişlik düzeyinin, bireylerin talep ve kaynaklarının bir fonksiyonu olduğunu öne sürmüştür (Burke ve Greenglass, 1989:1300). Taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey, başa çıkma yolu olarak ilk adımda stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Bunda başarılı olamadığı takdirde,

ikinci adımda egzersiz yapma, meditasyon gibi bir takım stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlamaya çalışmaktadır. Bunda da başarılı olamazsa, duygusal yükünü azaltmak için iş ile psikolojik olarak ilişkisini kesme çabasına girmektedir. Bu sürecin sonucunda motivasyon azalması, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına ilişkin olumsuz tutumlar ve iş yaşamına ilişkin hedeflerde düşme görülebilir (Yıldırım, 1996:4).



## Şekil 2. Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımı: Tükenmişliğin Gelişim Süreci

**Kaynak:** Dalkılıç (2014:39).

### 2.2.5.4. Pines Yaklaşımı

Bu yaklaşımda tükenmişlik, “bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların, onlar üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu”, olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, tükenmişliğin üç boyutundan biri olan *fiziksel bitkinlik*; enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük ile karakterize edilmektedir. Tükenmişliğin ikinci boyutu olan *duygusal bitkinlik*; çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi duyguları içermektedir. Yaklaşımın üçüncü boyutu olan *zihinsel bitkinliğin* nitelikleri ise, bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi şeklinde sıralanabilmektedir (Pines ve Aranson, 1988:9-13’den akt. Dalkılıç, 2014:43).

Pines (1993) yaklaşımına göre, tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları yatmaktadır. Ancak, bu tür iş ortamları işe güdülenme düzeyleri yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilmektedir (Yıldırım, 1996:5). Güdülenme düzeyi yüksek olan bireyler, iş çevresini destekleyici olarak algırlar. Böylece bu bireyler, beklentilerini ve dolayısıyla kendini gerçekleştirme şansını da beraberinde yakalamaktadırlar. Ancak, iş çevresinde stres boyutunun yüksek, destek ve ödül boyutunun düşük olduğu durumlarda, yaşanan başarısızlık, tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturmaktadır. Bir kez tükenmişlik yaşandığında, güdülenme düzeyleri giderek azalmaktadır (Kaşlı, 2009:52-53). Pines (1993) göre, iş ortamının yarattığı duygusal baskı ne kadar yoğun ve ne kadar uzun süreli olursa olsun, işe güdülenme düzeyleri düşük olan bireylerin tükenmişlik yaşamaları azalmaktadır. Bu bireyler stres, yabancılaşma, depresyon, yorgunluk ve benzeri gibi durumlar yaşayabilirler; ancak tükenmişlik yaşama ihtimalleri azdır (Yıldırım, 1996:5).

Sonuç olarak Pines'e göre, tükenmişliğin, örgütsel açıdan en büyük maliyetlerinden biri, güdülenme düzeyi yüksek, işinde uzman ve başarılı olan işgörenlerin kaybedilmesidir (Sürgevil vd., 2007:39). Tükenmişliği fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik olarak boyutlara ayıran Pines ve Aranson (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik Envanterinden sonra en sık kullanılan ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir (Pines, 2003:100).

#### **2.2.5.5. Edelvich ve Brodsky Tükenmişlik Yaklaşımı**

Edelvich ve Brodsky'in (1980: 14) geliştirdiği yaklaşıma göre tükenmişlik; iş koşulları, müşteri yoğunluğu, düşük ücret, uzun mesai saatleri, bürokratik ve politik zorlamalar veya yüksek idealler ile ulaşılabilen nokta arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bu modelde tükenmişlik; "başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak; idealizm, enerji ve amaçta görülen ve sürekli olarak artan bir kayıp", şeklinde tanımlanmıştır (Toprak, 2013:24). Edelvich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçtiğini ve bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. Bu süreci; idealist coşku, durgunlaşma, engellenme ve duyarsızlık olmak üzere dört döneme ayırmışlardır (Dalkılıç, 2014:39).

**İdealist Coşku:** Edelwich ve Brodsky'e (1980) göre, bu dönemde büyük umutlar, yüksek enerji ve beklentiler vardır. Birey enerjisinin büyük bölümünü mesleğine harcamaktadır. İdealist coşku döneminde; mesleki doyuma yapılan yatırım nedeni ile yoğun çalışma, işin her şeyden önemli olması, tüm potansiyeli iş ortamına ayırma gibi fedakârca bir çalışma sergilenmektedir (Girgin, 1995:19). Bailey'e (1985) göre, bu kişiler takdir edilmeyi beklerken, gerçekçi olmayan ön yargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu durumda gayretle çalışan kişi, tükenmişliğin durgunluk düzeyine girmeye başlamaktadır. Bu sıklıkla, çalışmaya başladıktan sonraki yaklaşık bir yılın sonunda oluşabilmektedir (Baysal, 1995:28).

**Durgunlaşma:** İşin bireye verdiği haz uzun süre devam etmediği takdirde, durgunluk adı verilen ikinci aşama başlar (Yıldırım, 1996:7). Sılığ'a göre (2003:13) bu aşamada, birey artık ilk aşamada gerçekleştirdiği gayreti gösterememekte, enerji düzeyi düşmekte ve bununla birlikte motivasyonunda azalma görülmektedir. Aynı zamanda işle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşamakta ve bu durum devam ettikçe, çalışan işinden soğumaya başlamaktadır. Bu dönemde, bireyin ilgisi iş dışındaki faaliyetlere kaymaya başlamaktadır; daha fazla para kazanma, daha iyi yaşama, boş zamanları daha iyi değerlendirme gibi iş dışı faaliyetlere önem verilmeye başlanmaktadır (Bahar, 2006:14).

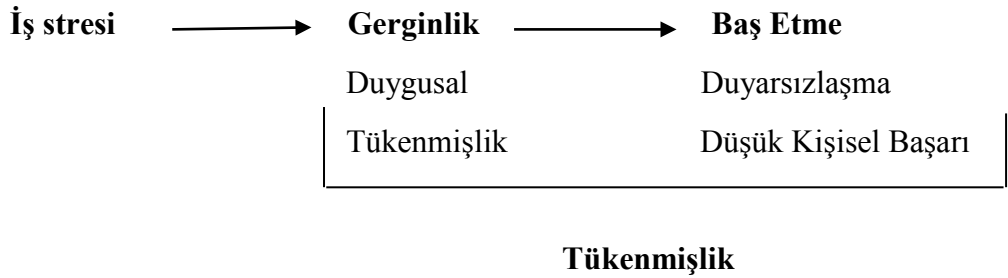
**Engellenme:** Zaman geçtikçe birey, mesleğe ilişkin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken başarıma çabalarının engellendiğini düşünmektedir. Amaçlar sıklıkla engellenmekte ve gerçekleştirilememektedir. Engellenme iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır: Birincisi, çalışanın yani hizmeti veren bireyin, hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek engellenmesidir. İkincisi, çalışan bireyin sıklıkla hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyumak için, kendi gereksinimlerini gözden çıkarmasından dolayı engellenmiş olmasıdır (Baysal, 1995:29). Bireyin işinde sürekli engelleme yaşaması, onu büyük bir olasılıkla tükenmişliğin dördüncü dönemine geçirecektir (Dalkılıç, 2014:41).

**Duyarsızlık:** Duyarsızlık, engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizmasıdır. Bu dönemde, birey güvenli pozisyonunu korumaya yetecek

minimum ölçüde iş yapacak ve her türlü mücadeleden kaçınacaktır (Yıldırım, 1996:7). Edewich ve Brodsky'e (1980) göre bu evrede, duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk vb. durumlar görülmektedir. Birey, mesleğini işsiz kalmamak için sürdürmekte ve bıkkınlık yaşamaktadır. Birey, bu noktada mesleğine ilişkin değişiklikleri yapmak için çok geç olduğunu düşünür. Riske girmek istemez, güvence onun için daha önemlidir. Tükenmişliğin dönemleri her zaman bu sırayı takip etmeyebilir. Birey zaman zaman farklı dönemler arasında gidip gelebilir (Girgin, 1995:20).

### 2.2.5.6. Gaines ve Jermier Yaklaşımı

Gaines ve Jermier, Maslach'ın tükenmişlik yaklaşımında üç boyuttan biri olan duygusal tükenmişliği, tükenmişlik sendromunun çekirdeği olarak kabul etmişlerdir. Bu yaklaşımın duygusal tükenmişliği merkeze almasının nedeni, tükenmişliğin ilk aşaması olması ve dolayısıyla müdahale etmek için kritik bir önem taşımmasıdır. Tükenmişlik sıralı bir süreç izlemekte, önce duygusal tükenmişlik meydana gelmekte, kişi duyarsızlaşmakta ve daha sonra da başarısızlık hissi ortaya çıkmaktadır (Gaines ve Jermier, 1983: 568).



### Şekil 3. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Yaklaşımı

**Kaynak:** (Gaines ve Jermier, 1983: 568'den uyarlanmıştır).

Gaines ve Jermier'e (1983) göre, iş stresi zamanla bireyde gerilime neden olmaktadır. Biriken gerilim duygusal tükenmişliğe dönüşmektedir. Duygusal tükenmişlik; fiziksel yorgunluk, gerginlik, kaygı, uykusuzluk, alkol ve uyuşturucu kullanımı, insanlardan çekilme, eşler ve çocuklar arasında kötü ilişkilere neden olmaktadır. Birey duygusal tükenmişlik durumu ile baş etmeye çalışırken duyarsızlaşmakta ve kişisel başarısını düşük hissetmektedir. Bunun sonunda da

tükenmişlik; iş tatminsizliği, iş performansında bir azalma, devamsızlık ve işgören devri gibi örgütsel sorunlara neden olmaktadır (Gaines ve Jermier, 1983: 568-569).

### **2.2.6. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik sendromu belli bir süre sorun yaratmıyor gibi görünse de (her zaman değil) bireyin yaşamının sonraki dönemlerinde ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Bu sorunlar bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığında, davranışlarında, arkadaşlarına ve ailesine karşı tutumlarında ve örgüte yönelik verimliliğinde etkisini göstermektedir. İhtiyaçların karşılanamaması sonucunda oluşan gerilim, bireylerin ruhsal sağlığını etkileyerek tükenmişliğe neden olabilmektedir (Toprak, 2013:31). Tükenmişlik tek başına onu yaşayana zarar veren bir olgu değil, aynı zamanda bireyin etrafındaki herkesi ve her şeyi yıkıma uğratabilen bir olgudur (Dalkılıç, 2014:138). Bu çalışmada tükenmişliğin sonuçları bireysel, örgütsel ve ailevi yönden incelenecektir.

#### **2.2.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları**

Tükenmişliğe maruz kalan bireylerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sonuçlar ve depresyon, kaygı, çaresizlik, özsaygının azalması, alınganlık gibi psikolojik sorunlar sıklıkla görülmektedir (Dinibütün, 2013:35). Maslach vd. (2001:406), tükenmişliğin zihinsel işlev bozukluğuna neden olduğu; anksiyete, depresyon, benlik saygısı düşüşleri gibi zihinsel sağlık açısından olumsuz etkileri ortaya çıkardığını belirtmiştir. Kahili'ye (1988) göre, tükenmişlik sonucu fiziksel sağlık sorunları ortaya çıkmakta, bu bireylerde yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrısı, mide ve bağırsak rahatsızlıkları görülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993:637-638). Corcoran (1986) göre, tükenmişlik yaşayan bireyler, müşterilere veya iş ortamında karşılaştıkları kişilere olumsuz davranışlar sergilemektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008:74). Aynı zamanda bu bireylerin sigara uyuşturucu ve alkol kullanımlarında artış meydana gelmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993:639). Freudenberger'e göre (1981:443), tükenmişliğin en önemli ve bireye en çok ipucu veren sonuçlarından biri; bireyin enerji seviyesindeki azalmadır. Bireyin enerjisi fark edilir bir şekilde eskiye nazaran azalmışsa, bu durum bir şeylerin ters gittiğinin habercisi olmaktadır (Dalkılıç, 2014:139).



### 2.2.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Tükenmişlik yaşayan insanlar, hem kişisel çatışmalara hem de iş görevlerini aksatarak meslektaşları üzerinde olumsuz etkilere neden olabilirler. Bu durum, tükenmişliğin diğer çalışanlara bulaşmasına neden olabilmektedir (Maslach vd. 2001:406).

Izgar'a (2001:25) göre, tükenmişliğin örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinden biri, hizmet verilen insanlara/müşterilere karşı yetersiz ilgi gösterilmesine neden olmasıdır. Tükenmişlik yaşayan birey, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek etrafındaki insanları bir nesne gibi görmeye başlar. Böylece birey, hizmet verdiği insanların/müşterilerin ihtiyaçlarına önem vermeyen, onlara saygısız ve kaba davranan bir şekilde hizmetini devam ettirmektedir (Polatçı, 2007:85). Bu durum, Maslach ve Zimbardo'nun (1982) ifadesiyle, bireyin performansında düşüş meydana getirmektedir. Bu düşüş genellikle yapılan işin niteliğinde ve kalitesinde kendisini göstermektedir. Düşük performansın bir sonucu olarak motivasyon düşmekte ve birey kendisini engellenmiş hissetmeye başlamaktadır. Bu durumdaki birey yaptığı işi artık umursamamakta ve daha başarılı olma gibi bir kaygı taşımamaktadır. Bireyin, iş için fazla çaba göstermesi ve yaşanan sorunlardan dolayı kafasının dağınık olması, iş yapma becerisini zayıflamakta ve iş kazalarının oranı artmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008:74). Maslach ve Leiter (1999) göre, bireyin işe olan tavrındaki bu değişiklikler, işteki başarısının düşmesine, sonuç olarak da örgütsel başarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durumda tükenmişlik hem çalışanlara hem de örgüte ağır maliyetler getirmektedir (Polatçı, 2007:85)

Tükenmişlik sonucunda örgütte; işten ayrılma niyeti, devamsızlık, işgören devir hızında artış ve işi bırakma meydana gelebilir. İşe ilgisi düşük olan ve tükenen bu bireylerin, işlerine devam etmeleri halinde, verimlilik ve etkinlikleri azalmaktadır. Dolayısıyla bu durum, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Maslach vd. 2001:406). Tepeci ve Birdir'e (2003:959) göre, tükenmişliğin bir diğer olumsuz yanı, daha uzun süre verimli olabilecek insanların erken emekliye ayrılmasıdır (Dalkılıç, 2014:144).

### **2.2.6.3. Tükenmişliğin Ailevi Yönden Sonuçları**

Tükenmişlik yaşayan insanlar, aile bireyleri ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar yaşamaktadır. Maslach'a (1982:81) göre, kendini duygusal olarak tükenmiş hisseden birey, eve gergin, sinirli, üzgün ve psikolojik olarak yorgun gelecektir. İşin kendisine yüklediği tüm sorunları da beraberinde eve getiren çalışanın, aile bireyleriyle iyi zaman geçirecek enerjisi kalmayacaktır. Birey bütün gün yoğun bir şekilde çalışmış ve birçok insanın sorunlarıyla uğraşmıştır. Bu nedenle hayatındaki en önemli bireyler olan ailesinin sorunlarını kaldırabilecek durumda değildir. Bundan dolayı aile bireyleri kıskançlık yaşayabilmekte, incinebilmekte ve bir şeyler paylaşamaz duruma gelebilmekteledir. Çalışanın ailesiyle huzursuzluk yaşamasının diğer bir sebebi de çalışanın özel hayatında uygun olmayan zamanlarda telefonla aranması, hatta işine gitmek zorunda bırakılmasıdır. Bu gibi durumlardan kaynaklanan eşler arasındaki kavgalar, boşanmaya kadar giden bir yola girebilmektedir (Karaman, 2009:50-51).

Maslach ve Zimbardo'ya (1982:82-83) göre, bazı durumlarda çalışan bireyler, evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamayı tercih etmektedir. Bu durum, bireylerin, işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmesini istemedikleri için, sığındıkları bir çözümdür. Birey bu şekilde, bir anlamda ailesini koruma altına almaktadır. Bu davranış, her ne kadar avantajlı gibi gözükse de; özellikle evli çiftler arasında, açık, güvenli ve paylaşımcı bir ilişkiye sahip olmayı engeller niteliktedir (Dalkılıç, 2014:143). Jackson ve Maslach'ın (1982) polisler üzerine inceleme yaptığı çalışmada, işe karşı geliştirilen olumsuz tutumları eşlerin de büyük ölçüde paylaştığı görülmüştür. Bu bulgu, tükenmişliğin olumsuz sonuçlarının çalışan bireyin yakınlarını da etkilediğini ortaya koymaktadır (Konakay,2010:114).

### **2.2.7. Tükenmişlik ile Mücadele Yöntemleri**

Tükenmişlik, bireysel ve örgütsel etkilerinin fark edilmesiyle birlikte önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler sebebiyle tükenmesi, ilerleyici bir stres süreci, idealizm kaybı gibi tanımlanan tükenmişlik çalışma hayatını sürekli tehdit eden bir unsurdur. Tükenmişliğin etkilerini en aza indirebilmek için, çeşitli müdahaleler gereklidir (Dalkılıç, 2014:147). Tükenmişlik ile mücadele edebilmek için öncelikle, sorunun varlığı ve önemi kabul edilmelidir. Bundan sonra, tükenmişlikle başa çıkmada bireysel ve örgütsel düzeyde olan, çeşitli yöntemler kullanılabilir (Baysal, 1995:48).

### 2.2.7.1. Tükenmişlik ile Mücadelede Bireysel Yöntemler

Tükenmişlik ile mücadelede örgütsel kaynakların rolünün fark edilmesine rağmen yaygın inanış, bireyin daha merkezi bir rol oynadığıdır. Bu durumda birkaç varsayım üzerinde durulmaktadır. Birincisi, çoğu durumda, bireyin kendisinin çalışma ortamından daha fazla tükenmişliğe kaynaklık ettiği varsayılmaktadır. İkinci olarak, tükenmişlik kaynağına bakılmaksızın, genellikle sorunla ilgili bir şeyler yapmanın, örgütün değil, kişinin sorumluluğunda olduğu varsayılmaktadır. Bireysel mücadele yöntemlerinin tercih edilmesinin diğer bir nedeni ise, örgütsel değişikliği hedef alan müdahalelerden daha az maliyetli olma eğiliminde olmasıdır (Maslach ve Goldberg, 1988:67-68). Özetle, tükenmişlik “bireysel bir sorun” olarak ele alındığında veya örgütsel koşullar kontrol edilemeyecek durumda olduğunda bireysel mücadele yöntemleri uygulanmalıdır (Dalkılıç, 2014:152). Bireyin, tükenmişlik sorununu çözmesinde uygulaması gereken çeşitli yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Arı ve Bal, 2008:142; Glogow,1986:82; Kaçmaz, 2005:31-32; Maslach ve Goldberg, 1988:67-68; Taycan vd., 2006:108):

- Tükenmişliğin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi gerekir.
- İşe başlamadan önce, bireyin, yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmesi gerekir.
- Bireyler işle ilgili gerçekçi hedef ve beklentiler geliştirmelidir.
- Bireyin, kişiliğini iyi bilmesi, ihtiyaçlarının farkında olması, gerçekçi bir öz değerlendirme yapabilmesi gerekmektedir.
- Bireyin, insan olarak sınırlılıkları olduğunu ve sorumluluklarının sınırlarını bilmesi, gereksiz ve kaldıramayacağı yüklerin altına girmesini önlemektedir.
- Bireyler duygularını, zorluk yaşadıklarında paylaşımlarını ve gerektiğinde yardım isteyebileceklerini bilmelidir.
- Bireyler tükenmişlik yaşamaya başladıkça çalışma şekillerini değiştirebilir; monotonluğu azaltabilir, işten düzenli olarak mola alıp fazla mesaiye kalmayabilir; hatta işe ara verip iş değiştirebilir.
- Strestle başa çıkma stratejileri, zaman yönetimi veya çatışma çözme stratejilerini öğrenmek, bireyin işini yapma şeklini değiştirebilir ve böylece tükenmişlik riskini azaltabilir.

- Bireyin yaşamının iş dışındaki alanlarının geliştirilmesi önemlidir. Örneğin; bireyin ailesinden ve arkadaşlarından destek alması, hobi edinmesi, tatile gitmesi vb. tükenmişliği azaltmaya ve önlemeye yardımcı olmaktadır.
- Birey rahatlatıcı bir yaşam tarzı geliştirebilmelidir. Egzersiz, fiziksel aktiviteler, meditasyon, nefes alma ve gevşeme teknikleri uygulayabilir.
- Birey, nükte ve mizahı tükenmişlik ile başa çıkma stratejisi olarak kullanabilir.

### **2.2.7.2. Tükenmişlik ile Mücadelede Örgütsel Yöntemler**

İşyerinde bazı şeylerin değişimi, bireysel bir yaklaşımla değil, örgütsel bir bakış açısıyla gerçekleştirebilir. Nitekim çoğu zaman örgütler, tükenmişlik ile mücadelede, tek bir bireyin sahip olabileceğinden daha fazla kaynak ve güce sahiptirler. Bu nedenle, bireysel mücadele yöntemlerini uygulamak daha kolay olmasına rağmen, örgütsel düzenlemelerin tükenmişlikle mücadelede daha kalıcı sonuçlar vereceği düşünülmektedir (Dalkılıç, 2014:184). Örgütün tükenmişlikle mücadele etmesinde uygulaması gereken çeşitli yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Dalkılıç, 2014:197; Girgin, 1995:21; Güllüce, 2006:33; Kaçmaz, 2005:31; Taycan vd., 2006:108):

- Personel yetersizliğinin giderilmesi ve bunu yaparken kişi-iş uyumuna dikkat edilmesi gerekir.
- Görev tanımlarının açık ve net olması gerekir.
- İşe yeni başlayan bireylerin oryantasyon uygulamalarına katılması gerekir.
- Uzun çalışma saatlerinin azaltılması ve zor işlerin dönüşümlü olarak yapılması önerilmektedir.
- Örgütte aksaklıklar varsa bunlar halledilmeli, fiziksel açıdan çalışma ortamının koşulları iyi olmalı, çalışanın işyerine ulaşımı, sağlığı ve beslenmesine dikkat edilmelidir.
- Sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması ve sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması gereklidir.
- Düzenli ekip içi toplantıları ile çalışanları öneri ve eleştirilerini sunması sağlanmalıdır.

- Tükenmişliğin farkındalığı için sürekli eğitim olanaklarının sağlanması gereklidir.
- Çalışanların ödül kaynaklarının çoğaltılması ve bireysel ihtiyaçlarına önem verilmesi gereklidir.
- Çalışanların tatil ve sosyal etkinlik olanaklarının artırılması gerekir.
- Bireylerin ilgi ve istekleri dikkate alınarak, kariyer danışmanlığı yapılmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemleri aracılığıyla tükenmişlik belirtilerini fark eden yönetici bireyi uyarıp, yapması gereken değişiklikleri tavsiye edebilir.
- Etkin bir çatışma yönetim sistemi kurulmalıdır.
- İşin daha anlamlı hale gelebilmesi için, çalışanlara işi planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme bakımından sorumluluklar verilmelidir.
- Yöneticilerin çalışanları destekledikleri ve sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır.
- Hoşgörülü, esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışının uygulanması tükenmişlik ile mücadele etmek için önemlidir.

## 2.3. Duygusal Zekâ Kavramı

### 2.3.1. Zekâ Kavramının Tanımı

Zekâ ile ilgili ilk yazılı metinler, Antik Yunan ve Hindistan’da bulunmuştur (Kline,1991:1) ve o dönemden bu yana zekâ, halk arasında ve alanyazında farklı anlamlarda kullanılmıştır. Zekâ, tanımı en zor kavramlardan birisi olarak görülebilir (Titrek, 2007:4); yaygın olarak; anlama, öğrenme ve değişik durumlarla başa çıkabilme yeteneği, olarak tanımlanmıştır (Kline, 1991:1). Türk Dil Kurumu zekâ kavramını “İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı” olarak tanımlamıştır (<http://www.tdk.gov.tr/>). Humphreys (1975:25), zekâyı entelektüel beceriler listesi olarak tanımlamıştır (Mostafavi vd., 2012:178). Sternberg’e (1997) göre zekâ, soyut akıl yürütme becerisidir. Başka bir tanıma göre ise zeka, nesnelere arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları görme, parçaları analiz etme, birbirleriyle ve bir bütün olarak ilişkilerini değerlendirebilme yeteneğidir (Mayer vd., 2001:233).

Zekâ kavramının tanımının, içinde bulunulan dönemden nasıl etkilendiği merak edilmiş ve araştırılmıştır. 1921 yılında akademisyenlere yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, akademisyenler zekâyı oluşturan temel yeteneklerin, problem çözme-karar verme gibi üst düzey beceriler, öğrenme yeteneği ve çevreye uyum yeteneği olduğunu düşünmektedir. 1986 yılındaki çalışmada ise, zekâyı oluşturan yetenekler; üst düzey beceriler, kültür tarafından değer verilen yetenekler ve yönetici süreçler, olarak sıralanmaktadır. Buradan da görüldüğü gibi zeka tanımı, üst düzey beceriler gibi temel bir yeteneği içerse de diğer boyutları açısından zaman içinde büyük farklılıklar gösterebilmektedir (Çakar ve Arbak, 2004:26). Aynı zamanda zekâ kültürel değerlerden etkilenmekte ve farklılaşmaktadır. Örneğin batı kültüründe zekânın temel ögesi olarak hız düşünülürken; Çin kültüründe zekânın temel ögesi kişinin kendini tam olarak bilebilmesidir (Yüksel, 2006:5).

Görüldüğü gibi zekâ kavramının birçok açıdan tanımı yapılmıştır. Ancak en yaygın kullanılan tanım Wechsler’in tanımıdır. Wechsler’e (1975) göre zekâ, insanın dünyayı anlama ve onun ihtiyaçlarını karşılayabilme kapasitesidir (Kline, 1991:1).

### 2.3.2. Zekâ Modelleri

Zeka farklı çağlarda farklı şekillerde tanımlanmıştır (Keskin vd.,2013). Zekâ kavramının tanımı ve bu konudaki görüş ayrılıkları, zekânın pek çok değişik şekilde tanımlanan tartışmalı bir kavram olduğunu göstermektedir. Bu sorunlardan dolayı uzmanlar bilimsel yanın baskın olmasını sağlayacak nesnel bir ölçüm geliştirmek için çalışmalar yapmış ve zekâ testlerini geliştirmişlerdir (Yüksel, 2006:5). Bu testlerden en çok bilineni, zekâ katsayısı (Intelligent Quotient - IQ) ile ölçülmekte olan *bilişsel zekâ*, bireyin anlama, öğrenme, hatırlama, akılcı düşünme, sorun çözme ve öğrendiklerini uygulama kapasitesini ölçmektedir (Atkinson ve Hilgard, 1995: 500 – 504'den akt. Doğan ve Şahin, 2007:233). Ancak zaman içinde IQ puanları hayatta kimin daha başarılı olacağına dair kusursuz bir tahmin sağlayamamıştır. Yapılan çalışmalara göre, yüksek IQ'lu kişilerin özel yaşamlarını hayret edilecek ölçüde kötü yönetebildiği, okul sınavlarında en yüksek puanı olan kişilerin, daha düşük puanlı arkadaşlarına oranla maaş, verimlilik ve kendi alanlarındaki konumları açısından çok daha başarılı olmadıkları gözlemlenmiştir (Goleman, 1998:50-51).

Bütün bu bahsedilen sorunların ışığında, 20. yüzyıl boyunca psikologlar alternatif zekâ modelleri geliştirmişlerdir. Bu modelleri oluştururken amaçları, bahsedilen temel sorunların etkilerini azaltmak ve zekanın biliş boyutu dışındaki boyutlarını incelemektir (Çakar ve Arbak, 2004.28).

#### 2.3.2.1. Sosyal Zekâ Modeli

Zekâyı bilişsel boyutları dışında değerlendiren ilk model sosyal zeka modelidir (Şenocak, 2015:12). 1920 ve 1930'lu yıllarda IQ kavramının popülerleşmesinde etkili olan tanınmış psikolog E.L. Thorndike, bir makalesinde sosyal zekâ kavramını ele almıştır. Thorndike'ye göre sosyal zeka, başkasını anlayabilme ve insan ilişkilerinde akıllıca davranabilme yeteneğidir (Goleman, 1998:60). Thorndike'nin geliştirdiği sosyal zekâ modeli, zekâyı tek boyutlu anlayışın dışına taşımıştır. Zihnin ayrı faktörleri olduğu, faktörlerin ortak özelliklerine göre gruplanabileceği görüşünden hareket etmiştir. Bir gruba dâhil olan faktörlerden biri ya da birkaçı, gerektiğinde diğer faktörlerle beraber bir zihni etkinlikte rol alabilir (Titrek, 2007:25). Thorndike, zekâyı üç boyut altında incelemiştir. Bunlar; mekanik zekâ, soyut zekâ ve sosyal zekâdan oluşmaktadır. Bir kişinin mekanik zekâ düzeyi, işleri ve mekanizmaları yönetebilme kabiliyetidir. Soyut zekâ, fikirleri ve sembolleri

yönetme ve anlama yeteneğidir. Son olarak sosyal zekâ, insanları anlama ve yönetme, yani kişilerarası durumları ele alma becerisini ifade etmektedir. Thorndike'nin (1920) sınıflandırması, bu üç zekâ türünün her birinin değerlendirilmesine yönelik araçların geliştirilmesine yol açmıştır. Dikkatlerin çoğunun mekanik ve soyut zekâyâ çevrilmiş olmasına rağmen, sosyal zekâ ile ilgili girişimler daha fazla olmuş ve diğer araştırmacılar da sosyal zekânın yapısını incelemeye devam etmişlerdir. Örneğin, Gardner (1983) çoklu zekâ kuramında sosyal zekâyı, kişilerarası (diğer insanları anlama) ve kişisel (kendini anlama) zekâ olarak incelemiştir. Cantor ve Kihlstrom (1989), kişinin dünyaya uyumunun incelenmesinde; sosyal zekânın, kişiliğin bilişsel yönlerini oluşturduğunu ve sosyal hayatla ilgili bildiri niteliğinde olduğunu ileri sürmüştür. Schneider, Ackerman ve Kanfer (1996) sosyal zekânın, toplumun küresel yetkinlik yapısını oluşturan birkaç boyuttan sadece bir tanesi olduğunu öne sürmüştür (Newsome, Day ve Catano, 2000:1006). Sternberg'e göre sosyal zeka, akademik başarılardan bağımsız ve kişinin hayatın pratik yanıyla başa çıkabilmesi için son derece önemlidir (Goleman, 1998:60).

### 2.3.2.2. Çoklu Zekâ Modeli

Gardner, 1983'de sosyal zekâ konusunu yeniden inceleyerek çoklu zekâ modelini ortaya çıkarmıştır (Yüksel, 2006:7). Çoklu zekâ modeli, zekânın dışardan (fizyolojik ya da eğitsel metinlerle) ya da içerden (zekâyâ dair güçlü fakat muhtemelen sınırlı bir bakış açısı geliştirmiş bir kültürde yaşayarak) edinildiği yönündeki klasik görüşe karşı çıkmıştır. Çoklu zekâ modelinin temel amacı, birden fazla zekânın varlığını savunmaktır. Bu modelde, birkaç zekâ olduğu, bunların birbirinden bağımsız geliştiği ve bireyler ya da kültürler tarafından birkaç yoldan benimsenip birleştirilebileceği düşüncesi hâkimdir. Gündelik hayatta bu zekâlar, genelde uyum içinde çalışır ve gözlenmeyebilir. Ancak gözlem için gerekli mercekler takıldığında, her zekânın kendine özgü doğası yeterince aşikâr bir biçimde kendini gösterir (Gardner, 2004:6,12). Gardner, çoklu zeka modelinde zekâyı dokuz alana ayırmıştır (Altan, 1999:108-109; Gardner, 2004:108-296; Gürel ve Tat, 2010:350-352; Titrek, 2007:44-48):

**Dilsel (Sözel) Zekâ:** Başkalarını bir eyleme ikna etmek için dili kullanabilmek, bir bilgiyi hatırlamak için dilin şifre potansiyelinden yararlanmak, dili



açıklama yapmak için kullanabilmek, öğretme ve öğrenme sürecinde büyük ölçüde dilden yararlanmak dil zekâsı ile ilgilidir. Dil, yeni bir bilimsel gelişmeyi başlatmakta ve açıklamada kritik önem taşıyan metaforları insanlara sunmaktadır. Aynı zamanda dil, insan zekâlarının en üstünü ve en ayrıntılı biçimde incelenmiş zekâ türüdür. En geniş şekliyle belki de şairler tarafından sergilenen yetenek olduğu söylenebilir.

**Müzikal Zekâ:** Müzikal zekâ, zekâ türlerimizin ilk önce gelişenidir. Çünkü sesin, ritmin ve titreşimin “bilinci etkileme” efektleri, diğer zekâ türlerinden güçlüdür. İnsan mükemmel tasarlanmış bir eğitim programına devam ederek, müzikle dolu bir evde yetişerek ya da elim bir sakatlığa rağmen müzikal bir yetenek gösterebilir. Bu yeteneğin gerisinde, kalıtımın varlığından söz etmekle birlikte, insanın içinde yaşadığı ortama bağlı olduğu da söylenebilir. Örneğin; Mozart'ın bu yeteneğe fazlasıyla sahip olduğu düşünülmektedir.

**Mantıksal-Matematiksel Zekâ:** Bu zekâ türü, matematiksel hesap yapma, problem çözme, mantıklı düşünme, tümevarım ve tümdengelimci bir mantık sürdürme, benzerlik ilişkileri belirleme becerileri içermektedir. Mantıksal-matematiksel zekâ türü kapsamında en iyi öğrenme, neden- sonuç ilişkilerini anlayabilmeye, soyut ilişkiler üzerine düşünmeye ve nesne özelliklerini sayılaştırmaya odaklanıldığı takdirde gerçekleşmektedir.

**Görsel-Uzamsal Zekâ:** Bu zekâ türü, görsel dünyayı doğru biçimde algılamak, başlangıçtaki algı düzeyinde değişim ve dönüşümler yapabilmek, görsel deneyimi fiziksel uyarıcının yokluğunda dahi yeniden üretebilmektir. Bu zekâ türü güçlü bireyler, bir nesnenin farklı perspektiflerini algılayabilmekte, resim ve şekillerle düşünebilmektedirler. Denizcilerin, heykeltıraşların, ressamların, cerrahların, vb. bu zekânın hayli gelişmiş şekillerine sahip olduğu söylenebilir.

**Bedensel-Kinestetik Zekâ:** Bu zekâ türü, bedenin son derece farklı biçimlerde hem ifade etmek hem de bir amaca ulaşmak için hünerle kullanılabilmesidir. Örneğin; bir nesneyi anlatmak için jestlerle nesnenin şekli belirtilir; yüz ifadesi ve bedensel eylemlerle bu nesnenin ne işe yaradığı, ne tür etkiler yarattığı çizilir. Bedensel-kinestetik zekâ becerileri arasında; koordinasyon, esneklik, hız ve denge gösterilebilir. Dansçıların, atletlerin, cerrahların ve zanaatkârların bu zekânın gelişmiş formlarına sahip olduğu söylenebilir.

**Sosyal-Kişilerarası Zekâ:** Bu zekâ türü, diğer insanların ruh hallerini, duygularını, güdülerini ve niyetlerini, nasıl çalıştıklarını, onlarla nasıl ortaklaşa çalışılabileceğini anlayabilme, sorunları ve karışıklıkları çözebilme yeteneğidir. Sosyal-kişilerarası zekâ; bireylere liderlik, yönetim ve organizasyon, uyum gibi avantajlar kazandırmaktadır. Bu nedenle politikacılar, eğitimciler, aktörler, yöneticiler, işletmeciler, psikologlar, pazarlama iletişimi uzmanları ve turizm sektörü çalışanları vb. sosyal-kişilerarası zekâları kuvvetli kişilerdir.

**Özedönük-Kişisel Zekâ:** Kim olduğunu ve hangi duyguları neden hissettiğini düşünmek, bu zekâ türü ile ilgilidir. Bu zekâsı yüksek bireyler kendini tanıma, güvenme, hedefleri belirleme ve kişisel sorunlarını çözme becerisi göstermektedirler. Din adamları, psikologlar, filozoflar vb. içsel zekâları güçlü bireylere örnektir.

**Doğa Zekâsı:** Bu zekâyâ sahip olanlar, çevredeki doğal dünyayı algılama, beğenme ve anlamayla doğrudan ilişkilidirler. Bu kişiler, doğal kaynaklara ve sağlıklı bir çevreye ilgi duyarlar. Hayvanları sevme ve koruma, doğal hayat, yeşil ortam ve doğa deneyleri yapmaktan zevk duyarlar. Dolayısıyla çiftçiler, botanik bilimciler, biyologlar, ziraatçılar, bahçıvanlar, fotoğrafçılar, dağcılar, peyzaj mimarları, zoologlar ve jeologlar vb. doğa zekâsı gelişmiş kişilerdir.

**Varoluşçu Zekâ:** Varoluşçu zekâ, evrenin ve insanlığın var olma nedenlerine odaklanan 'büyük soruların zekâsı', olarak tanımlanabilmektedir. Nörolojik temeli ve bağlantılı olduğu beyin bölgesine dair kesin kanıt bulunmaması nedeniyle bilimsel bağlamda somutlaştırılmayan bu zekâ türü, savladığı unsurlar açısından anlamlı ve önemli bulunmaktadır. Bu bağlamda varoluşçu zekânın, teoloji, felsefe ve tasavvuf ile yakından ilgili olduğunu ifade etmek mümkündür.

Özet olarak ifade edersek, zekâyı ölçmek için bilişsel yetenekleri ölçü alan IQ ve benzeri zekâ testleri, insan zekâsını tam olarak ölçmekte yetersiz kalmışlardır. Bu doğrultuda oluşturulan alternatif zekâ modellerinin ortak özellikleri, her birinin çeşitli duygusal yetenekler içermeleridir. Bu alternatif modeller zaman içinde duygusal zekâ modelinin oluşmasına öncülük etmişlerdir(Yüksel,2006:8).

### 2.3.3. Duygusal Zekâ Kavramı ve Gelişimi

Duygusal zekâ kavramını açıklamadan önce, duygu kavramına değinmek gerekmektedir. Duygular, var olmanın ve yaşamı anlamlı kılmamanın temelidir ve yaşam enerjisi için ana kaynaktır. Latince’de duygular, “motus anima”, “bizi harekete geçiren ruh”, olarak adlandırılmıştır (Baltaş,2015:10). Türk Dil Kurumu duygu kavramını; “Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, duyularla algılama, his, önsezi, kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik”, olarak tanımlamıştır(<http://www.tdk.gov.tr/>). Duygular; fizyolojik, bilişsel, motive edici ve deneyimsel sistemleri de içeren birçok psikolojik alt sistemin sınırlarını aşarak örgütlenmiş olan tepkilerdir. Duygular, genellikle, birey için olumlu ya da olumsuz olarak değer biçilen, bir anlama sahip olan, içsel ya da dışsal bir olaya tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Salovey ve Mayer,1990:186).

Duygusal zekâ kavramının, ortaya çıkışı açısından Aristo’ya kadar dayandığı düşünülmektedir. Aristo, “Nikomakus’un Etiği” başlıklı erdem, kişilik ve iyi bir yaşam hakkındaki felsefi incelemesinde, insanları duygusal hayatlarını akıllıca yönetmeye çağırmıştır. Tutkuların; düşünceleri, değerleri, yaşam mücadelesini yönlendirdiği ve iyi kullanıldığında bilgelik içerdiğini vurgulamıştır. Aristo bu eserde, “herkes kızabilir, bu kolaydır; ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir” öğretisinde bulunmaktadır. Aristo’nun da gözlemlediği gibi, sorun duygusallıkta değil, duyguların ve ifadelerinin uygunluğundadır (Goleman, 1998:7-13). Duyguları anlama ve anlamlandırma becerisi olan duygusal zekâ, Sokrates’in "kendini bil" öğretisine dayanırken; Platon'un “tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır” düşüncesiyle tarihsel süreçte şekillenmiştir (Esba, 2009:58; Arslan, Efe ve Aydın, 2013:170).

Duygusal zekâ kavramı, bir kişinin yaşam başarılarında rol oynayan bilişsel zekânın yanı sıra, başka faktörlerin de başarıya götürdüğünün anlaşılmasıyla araştırılmaya başlanılmıştır (Maree ve Eiselen, 2004: 482). Kavrama ilişkin ilk çalışmalar ise, Psikolog Edward L. Thorndike tarafından 1920’lerde geliştirilen “sosyal zekâ” kavramı ve 1943 yılında, Wechsler’in “entelektüel olmayan zeka” kavramı, Howard Gardner’in 1983 yılında yapmış olduğu çoklu zeka çalışmaları, Sternberg ve Wegner’in, pratik zeka alanındaki araştırmaları, duygusal zeka

oluşumunu sağlayan araştırmalardır (Evis, 2016:48). Duygusal zekâ kavramı, akademik anlamda ilk defa ABD’de 1985 yılında Wayne Leon Payne tarafından doktora tezinde kullanılmıştır (Çelenk,2015:30). Payne, duygunun ve duygusal zekânın doğasına ve özelliklerine ışık tutmuş; kişinin duygusal zekâ geliştirmede nasıl ilerlediğini araştırmıştır (Payne, 2015). Duygusal zekâ kavramını, yayımladıkları makale ile ortaya çıkaran ilk araştırmacılar olan Salovey ve Mayer (1990:189), duygusal zekâyı, duygular arasında ayırım yapabilme, kendi ve başkalarının duygularını izleyebilme, kişinin düşünce ve davranışlarını yönlendirmek için bu bilgiyi kullanabilme yeteneği, olarak tanımlamıştır.

Bunu izleyen dönemde, duygusal zekâ ilgili akademik incelemeler yapılmaya başlanmış ve kavram birçok araştırmaya konu olmuştur. Daniel Goleman’ın 1995 yılında çıkardığı “Duygusal Zekâ, Neden IQ’dan Daha Önemlidir?” kitabıyla birlikte duygusal zekâ insanların ilgisini çekmiş ve popülerleşmeye başlamıştır. Duygusal zekâ Goleman (1995) 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 tanımlanmıştır (Goleman, 1998:50). Duygusal zekâ konusunda önemli olan diğer bir isim ise, Reuven Bar-On’dur. Bar-On (1997), ilk bilimsel duygusal zekâ testini oluşturan ve akademik olarak kullanan kişidir (Kara, 2015:23). Bar-On duygusal zekâyı, bireylerin günlük ihtiyaçları ile baş edebilmesini, kişisel ve sosyal yaşamlarında daha etkili olmasını sağlayan duygusal ve sosyal yetenekler ve beceriler dizisi, olarak tanımlamıştır (Bar-On, 2003:1790). Cooper ve Sawaf (1997) “Liderlikte Duygusal Zekâ” adlı kitaplarında lider ile çalışan ilişkisinde duygusal zekânın önemine değinmiş ve duygusal zekâyı; duyguların gücü ve kavrayışını, insan enerjisi, bilgi ve etki kaynağı olarak sezme, anlama ve etkili olarak uygulama yeteneği, olarak tanımlamıştır (Eröz, 2011:44).

Wesinger, “İş Yaşamında Duygusal Zekâ” adlı eserinde, iş yaşamındaki insanların duygusal zekâlarını geliştirebilmeleri için yollar sunmuştur. Wesinger duygusal zekâyı, bireyin duygularından olumlu sonuçlar elde edebilmesi için davranışlarını buna göre yönlendirerek akıllıca kullanması, olarak tanımlamıştır (Wesinger, 1998: 12). Bu tanımlar ışında duygusal zekâ, kendisinin ve başkalarının duygularını ayırt edebilme ve bunu istediği şekilde yönetebilme becerisidir.

### 2.3.4. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ modelleri yetenek modeli ve karma model olmak üzere iki şekilde ele alınmıştır. *Yetenek modeli*, duygusal zekâyı bir dizi yetenek olarak tanımlamış, duygusal bilgilerin önemini ve potansiyel olarak bu bilgilerin kullanımını vurgulamıştır. Bu model, duyguların ortaya çıkardığı bilgilerle soyut olarak algılanıp akıl yürütmeyi içeren bir duygusal zekâyı savunmuştur. *Karma model*, duygusal zekâyı daha popüler yaklaşmış ve duygusal zekâ; sosyal yetkinlikler, kişisel özellikler ve davranışlardan oluşan bir yetenek, olarak görülmektedir (Cobb ve Mayer, 2000:14-15). Bu çalışmada incelenecek olan duygusal zekâ modelleri; Salovey ve Mayer duygusal zekâ modeli, Bar-On duygusal zekâ modeli, Cooper ve Sawaf duygusal zekâ modeli ve Goleman duygusal zekâ modelidir. Sıralanan bu modellerden ilki yetenek modeli, diğer üçü ise karma modeldir.

#### 2.3.4.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli

Duygusal zekâ, Mayer ve Salovey (1990) tarafından daha önceki araştırmalarda, kendi ve diğerlerinin duygularını izleme, duygular arasında ayırım yapabilme ve bu bilgiyi kişinin düşünce ve davranışını yönlendirmek için kullanabilme yeteneği, olarak tanımlamışlardır. Mayer ve Salovey (1997) daha sonraki araştırmalarda duygusal zekâyı yeniden tanımlamıştır. Bu tanıma göre duygusal zeka; duyguyu doğru algılama, değerlendirme ve ifade yeteneğinin yanı sıra, duyguların düşünceyi kolaylaştırma becerisi, duyguları anlama ve düzenleme yeteneğidir (Mayer ve Salovey, 1997:10). Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modelinde dört boyut vardır: Bunlar; duyguları algılama, duyguları özümseme, duyguları anlama ve duyguları yönetme becerisidir (Mayer vd., 2001:131) ve aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

**Duyguları Algılama;** başkalarının yüz ifadesi ve beden duruşunun farkında olma kapasitesini içermektedir. Bu farkındalık; yüz, ses ve ilgili iletişim kanallarındaki duygu ifadeleri ve sözsüz algılamaları içermektedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004:199) ve aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

**Duyguları Özümseme;** duyguların düşünceyi kolaylaştırma yeteneğidir. Düşünceleri geliştirmek için, duygulara erişme ve bunları kullanma becerisini

içermektedir (Mayer vd., 2001:134). Bireylerin ruh hali, bakış açılarını iyimserlikten kötümserliğe ya da birçok bakış açısını göz önünde bulundurmaya yönlendirmektedir. Örneğin, iyi bir lise öğrencisi kötü bir ruh halindeyken kendini yetersiz hissedebilir ve bu nedenle daha kolay kabul şartlarına sahip üniversitelere başvurabilir. Belli bir zaman sonra ruh hali iyileştikçe, daha seçkin üniversitelere başvurabilir. Aynı zamanda bireyin bu değişen ruh halleri, belirsizlik koşullarında bir üstünlük sağlayarak daha fazla olanağı göz önünde bulundurmasına yol açabilir. Görüldüğü gibi duygular, ilk başta kişide ve çevrede önemli değişiklikleri işaret etmektedir. Kişi olgunlaştıkça, duygular şekillenmeye başlamakta ve bir kişinin dikkatini önemli değişikliklere yönlendirerek düşüncüyü geliştirmektedir (Mayer ve Salovey,1997:11-13). Bu yeteneğe sahip bireyler, duyguları ile düşünceleri arasındaki bağı bilgisini, planlarını yönlendirmek için kullanılabilmektedir (Mayer vd.,2004:199).

**Duyguları Anlama;** duyguları analiz etme, duyguların zaman içinde olanı eğilimlerini değerlendirme ve duyguların sonuçlarını anlama kapasitesini yansıtmaktadır (Mayer vd., 2004:199). Çocuklar, duyguları fark ettikten kısa süre sonra onları sınıflandırmaya başlamakta ve bu sınıflandırmalar arasındaki ilişkileri algılamaktadır. Örneğin çocuklar; hoşlanma ve sevme, sıkıntı ve öfke arasındaki benzerlik ve farklılıkları fark etmeye başlamaktadır. Birçok duygu, yoğunluğun devamı boyunca da kümeler oluşturmaktadır. Bu sayede çocuklar, eşzamanlı olarak her bir duygu ile ilişkiler açısından ne anlama geldiğini öğrenir. Ebeveynler de duyguları durumlara bağlayarak duygusal akıl yürütmeyi çocuklara öğretmektedir. Duygusal bilgi çocukluk çağında başlamakta ve duygusal anlamları daha iyi anlamış olarak yaşam boyunca büyümektedir. Birey artık belirli koşullar altında karmaşık ve çelişkili duyguların varlığını tanımaya başlamıştır. Birey, aynı kişiye karşı hem sevgi hem nefret duymanın mümkün olduğunu öğrenir. Muhtemelen de bu gelişme seviyesinde, duyguların karışımları kabul edilmektedir. Birey duygular arasında akıl yürütmeye devam etmektedir. Örneğin, sevilmediğini düşünen biri, başkasının ilgisini, daha sonra reddedileceğini düşünerek reddedebilir. Anlaşılacağı gibi; duygusal zekânın merkezi, kişilerarası ilişkilerde duyguların ilerlemesiyle ilgili olan mantık tarafından oluşturmaktadır (Mayer ve Salovey, 1997:13-14).

**Duyguları Yönetme;** bireyin duygularını düzenleme becerisini ve kişiliğin geri kalanını içine alan duyguyu yönetmeyi yansıtmaktadır. Yani, duygular bireyin hedefleri, özbilgisi ve sosyal farkındalığı bağlamında yönetilmektedir (Mayer vd.,

2001:134; Mayer vd., 2004:199). Duygusal tepkiler oluştuğunda, ne kadar hoş veya tatsız olduklarından bağımsız olarak tahammül edilmelidir. Dolayısıyla duyguları yönetmek, duygulara açık olmakla başlamaktadır. İnsanlar zamanla duygularını ifade etmemeyi öğrenirler; kendilerini hüznü hissetseler de başkalarına gülümsemek veya kızdığına odasına gitmek gibi. İnsan kademeli olarak duygu ve oyunculuk arasındaki bu bölünmeleri içselleştirmektedir. Sonuç olarak, birey uygun zamanlarda duyguları ile etkileşime girmeyi ve duyguları devre dışı bırakmayı öğrenir. Bu durum, birine ya da bir adaletsizliğe karşı öfkeli olmak yerine mantıklı düşünmeye yardımcı olmaktadır. Böylece olgunlaşmış bir birey konuyu çevirmekte ve soğukkanlı biçimde tartışmaktadır. Bu tür deneyimlerden sağlanan duygusal içgörü ve enerji, mantık sürecine uygulanmakta ve bireyi güdülemektedir. Sonuç olarak bu boyut; olumsuz duyguları hafifleterek ve hoş duyguları artırarak, ifade edebilecekleri bilgiyi bastırmadan veya abartmadan, kendini ve başkalarındaki duyguyu yönetme yeteneğidir (Mayer ve Salovey, 1997:11-14).

#### **2.3.4.2. Reuven Bar-On Modeli**

Bar-On (1997), duygusal zekâyı bilişsel olmayan zekâ olarak kabul etmiş ve bireyin çevreden gelen taleplerle ve baskılarla baş etmesini etkileyen duygusal, kişisel ve sosyal yetenekler ve beceriler dizisi, olarak tanımlamıştır (Bar-On vd.,2000:1108). Bar-On (1997:1); klinik, eğitim, tıp, insan kaynakları ve araştırma ortamlarında kullanılabilen bir duygusal zekâ ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçek bireylerin duygusal zekâ derecesini ölçmekte; bireyin güçlü ve zayıf yönleri ile duygusal zekâsını nasıl geliştireceğini açıklamaktadır. Bar-On duygusal zekâ, aşağıdaki modeli aşağıdaki beş boyut ve on beş alt boyuttan oluşmaktadır (Bar-On vd., 2000:1108):

- **Kişisel Farkındalık;** kişinin kendisini anlama ve his ve düşüncelerini ifade edebilme becerisidir.
- **Kişiler Arası Beceriler;** başkalarının duygularını fark edebilme, anlama ve değerlendirme, başkalarıyla karşılıklı memnun edici ve sorumluluk gerektiren ilişkiler kurabilme becerisidir.
- **Uyumlu Olma Becerisi;** bireyin duygularını nesnel biçimde değerlendirmesi, duygularını kontrol altına alabilmesi, değişen durumlarda kişinin duygularını

ve düşüncelerini esnek bir şekilde değiştirme ve kişisel ve kişilerarası sorunları çözme becerisidir.

- **Stres Yönetimi;** stresle baş etme ve güçlü duyguları kontrol etme becerisidir.
- **Genel Ruh Hali;** iyimser olma, kendisi ve başkaları ile eğlenebilme, olumlu duygular hissedebilme ve bunu ifade edebilme becerisidir.

Aşağıdaki tabloda Bar-On'un duygusal zekâ modelindeki beş boyut alt boyutları ile birlikte ve açıklamalarıyla incelenecektir.

**Tablo 1. Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Yetenekler**

<b>Boyutlar ve Alt Boyutlar</b>	<b>Yetenek ve Beceriler</b>
<b>Kişisel Farkındalık</b>	Kendini bilme ve kendini ifade Etme:
Özsaygı	Kendini doğru algılamak, anlamak ve kabul etmek
Duygusal Öz farkındalık	Kişinin duygularını bilmesi ve anlaması
Atılganlık	Kişinin duygularını etkileyici biçimde ifade etmesi
Bağımsızlık	Başkalarına karşı duygusal bağımlı olmaktan kaçınması, kendine güvenmesi
Kendini Gerçekleştirmek	Kişinin potansiyelini gerçekleştirmek için gayret göstermesi ve hedeflerine ulaşması
<b>Kişiler Arası Beceriler</b>	Sosyal farkındalık ve kişiler arası ilişkiler:
Empati	Başkalarının nasıl hissettiğini anlamak
Sosyal Sorumluluk	Sosyal grubunu belirlemek ve başkalarıyla işbirliği yapmak
Kişilerarası İlişki	Karşılıklı iyi ilişkiler kurabilmek
<b>Uyumlu Olma Becerisi</b>	Değişim yönetimi:
Gerçekçilik	Duyguları ve düşünceleri nesnel değerlendirmek
Esneklik	Kişinin hislerini ve düşüncelerini yeni durumlara uyarlaması
Problem Çözme	Kişisel ve kişilerarası sorunları etkili bir şekilde çözmek
<b>Stres Yönetimi</b>	Duygusal yönetim ve düzenleme:
Stres Toleransı	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetmek
Dürtü Kontrolü	Duygulara etkili ve yapıcı bir şekilde hakim



	olabilmek
<b>Genel Ruh Hali</b>	Kendini motive etme:
İyimserlik	Olumlu olmak ve hayatın daha aydınlık yanına bakmak
Mutluluk	Kendisinden, başkalarından ve hayattan memnun hissetmek

**Kaynak:** (Bar-On,2006:21).

### 2.3.4.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli, duygusal zekâyı örgüt ortamı içinde irdeyerek, özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi üzerinde durmaktadır. Cooper ve Sawaf'a (2000:12) göre; duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir. Cooper ve Sawaf'ın modelinde, duygusal zekâ, duygusal okuryazarlık, duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya olmak üzere aşağıdaki dört boyuttan oluşmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004:39):

- **Duygusal Okuryazarlık;** insanın potansiyelini ve amacını tespit etmeye yardımcı olan motivasyon ve enerjiden kaynaklanarak ortaya çıkmaktadır. Duygusal okuryazarlık, duygusal zekânın alfabetini, kelimelerini öğrenmeye ve duyguların bilgeliğini tanımaya, saygıya ve değer vermeye odaklanmıştır (Cooper ve Sawaf, 1998:1). Cooper ve Sawaf'a (2010:5-40) göre duygusal okuryazarlık; kendisine ve çevresine karşı gerçekçi ve güvenilir davranışlar sergilemesini ifade eden *duygusal dürüstlük*, bireyin günlük hayatındaki enerji ve stres seviyesinin farkında olması ve bunu etkin bir biçimde yönlendirerek, dikkatini bir konu veya birisine vererek enerjisini etkin kullanabilmesi olarak ifade edilen *duygusal enerji*, duyguların verdiği mesajları algılayabilmesi olarak ifade edilen *duygusal geri bildirim*, bir olgunun varlığını hissetmek, yapılan işe karşı duygular beslemek ve içsel duygulara güvenebilme olarak ifade edilen *pratik sezgiden* oluşmaktadır (Altay, 2011:38).
- **Duygusal Zindelik:** Cooper ve Sawaf'a (2010:85) göre, fiziksel zindeliğin vücudumuzu güçlü dayanıklı ve esnek yapması gibi, duygusal zindelik de

aynı şeyleri kalp için yapmaktadır (Keskin vd.,2013:64). Duygusal zindelik, gayret ve esnekliği geliştirir ve zorluklara ve değişikliklere karşı yapıcı bir güç oluşturulmasını sağlayarak dayanıklılığa katkıda bulunur. Böylece baskılar ve sorunlarla duygusal ve zihinsel uyumluluk içinde daha sağlıklı, daha açık ve dürüst yollardan başa çıkılmasına olanak yaratır (Eröz, 2011:71).

- **Duygusal Derinlik:** Cooper ve Sawaf'a göre (2010:181) duygusal derinlik, bireyin temel karakter ve etkinliğini oluşturur; onun potansiyelini, bütünlüğünü ve amacını geliştirir. Bireyin içsel (ruhsal) amaçlarını tam olarak belirlemesi ve bunlara kendini adanması böyle mümkün olur (Evis, 2016:54). Bu alt boyut bireyin kendi amaçlarını örgütün amaçları ile uyumlaştırması, dürüstlüğü yaşaması ve insanlarda yetkisi olmadan etki uyandırması üzerine kuruludur (Çakar ve Arbak, 2004:40).
- **Duygusal Simya:** Cooper ve Sawaf'a göre (2010:285) simya, değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddeyi, daha değerli bir şey haline dönüştürme gücü veya işlemi, olarak tanımlanmaktadır. Duygusal simya ile kendi içimizde ve başkalarında hissettiğimiz duygularımızın farkında olup, bunları ayarlamayı ve yönlendirmeyi öğreniriz (Keskin vd., 2013:64). Cooper ve Sawaf'a göre (2010:285) duygusal simya; bireyin başkalarının göremediği fırsatları değerlendirmesi ve belirsiz durumlarda verimli karar vermesine yardımcı olmaktadır (Altay,2011:39).

#### 2.3.4.4. Daniel Goleman Modeli

Goleman'a göre duygusal zekâ, "kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi güdüleme, içimizdeki ve ilişkimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir." Bu zekâ türü, akademik zekâdan, yani IQ ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tamamlayan yetenekleri tanımlayan bir zekâ türüdür. Goleman'a göre akademik açıdan zeki ama duygusal zekâdan yoksun olan pek çok kişinin akıbeti, IQ'ları daha düşük ama duygusal zekâ becerileri mükemmel olan kişilerin emri altında çalışmaktır. Goleman "Duygusal Zekâ Neden IQ'dan daha Önemlidir?" ve "İşbaşında Duygusal Zekâ" adlı kitaplarında duygusal zekâyı, beş temel duygusal ve sosyal yeterliliği içerecek şekilde sınıflandırmıştır. Bu boyutlardan ilk üçü (özdenetim, kendine çekidüzen verme ve motivasyon) duygusal yeterliliği, diğer iki boyut ise (empati ve sosyal beceriler) sosyal yeterliliği içermektedir

(Goleman,2000:393-394). Goleman daha sonraki araştırmalarında duygusal zekâyı dört boyuta ayırmıştır. Bunlar; özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimidir. Aşağıdaki bu boyutlardan ilk ikisi duygusal yeterliliğı diğer ikisi ise sosyal yeterliliğı yansıtmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002: 14).

**Özbilinç:** Kişinin iç dünyasında olup bitenin sürekli farkında olmasıdır. Bu kendine yönelik bilince sahip olan zihin, duygular da dâhil olmak üzere, yaşananları gözlemlemekte ve incelemektedir. Özbilinç, duyguların yoğunluğuyla dağılabilecek abartılı bir tepki vermeye ya da algılananı abartmaya açık bir dikkat hali değildir. Tam tersine, fırtınalı duygular içinde bile kendine yönelik olabilmeyi sürdüren tarafsız bir haldir (Goleman, 1998:65-66). İçinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak; kendi yetilerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmaktır (Goleman, 2000:394).

Özbilinçli insanlar, duygularının onları, diğer insanları ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilmektedir. Ayrıca, zamanlarını iyi planlamakta ve çalışmalarını önceden dikkatlice yapmaktadır (Goleman, 2003:231). Bu bireyler; güçlü-zayıf yönlerinin, sınırlarının, ihtiyaçlarının, değerlerinin farkında aynı zamanda kendilerini neyin motive edeceğini bilmektedir. Yüksek benlik bilinci olan insanlar kendileri hakkında dürüstlerdir. Bu bireyler gerçekçidir yani aşırı derecede kendi kendine eleştirel veya aşırı derecede iyimser değildir (Goleman vd., 2002:14; Goleman, 2003:231).

Özbilinci yüksek insanlar, hedeflerinin, hayallerinin farkındadır. Nereye yöneldiğini ve nedenini bilerek hareket eder. Örneğin, mali açıdan cezbedici ancak ilkelerine veya uzun vadeli hedeflerine uymayan bir iş teklifini kolayca geri çevirebilmektedir. Ancak özbilinci düşük insanlar, kazançlarının iyi olacağını düşünüp değerlerine ters düşen kararlar alabilir. İşin onlar için çok şey ifade etmediğini ve sıklıkla sıkıldıklarını ifade edebilir. Kendini bilen insanlar, kararları değerleri ile örtüştüğü için, çalışma hayatlarını enerji verici bulmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2001:40). Duygularının farkında olma yani özbilinç, duygusal özdenetim gibi diğer yetilerin üzerine inşa edildiği temel duygusal yeterliliklerdir (Goleman, 1998:66).

**Özyönetim:** Duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek; vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek; duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanmaktır. Özyönetim kavramı, gerçek hislerin inkârı ya da bastırılması anlamına gelmez. Örneğin, “kötü” ruh hallerinin de yararlı yönleri vardır; öfke, üzüntü ve korku, yaratıcılığın, enerjinin ve bağlantı hissinin kaynağı haline gelebilir. Öfke, özellikle bir haksızlığı ya da eşitsizliği düzeltme arzusundan kaynaklandığında, yoğun bir motivasyon kaynağı olabilir. Paylaşılan üzüntü insanları birbirine kenetleyebilir. Kaygıdan doğan aciliyet hissiyse -insanı bunaltacak halde değilse- yaratıcı ruhu uyabilir. Özyönetim, tüm hislerin ve doğallığın bastırılması anlamına gelen *aşırı* denetimle şey değildir. Hislerin *nasıl* dışa vurulacağına dair bir seçim hakkının olduğunu ima etmektedir (Goleman, 2000:105,394). Sürekli bir iç konuşmaya benzeyen özyönetim, insanları duyguların esiri olmaktan kurtarmakta zihinsel netlik ve enerji sağlamaktadır (Goleman vd, 2001:46).

Özyönetim; duygusal olarak kendini kontrol etmek, şeffaflık, uyarlanabilirlik, başarı, girişim ve iyimserlik gibi özellikleri kapsamaktadır (Goleman vd.,2002). Özyönetimi düşük olan bireyler, sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, yüksek olan bireyler ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıktan sonra kendilerini daha kolay toplayabilmektedir (Goleman, 1998:61). Bu yeterliliğe sahip olan bireyler; güdüsel hislerini ve sıkıntı verici duygularını iyi idare ederler; çok zor anlarda bile sakin, olumlu soğukkanlı davranırlar, düşünceleri berraktır ve baskı altındayken dikkatleri dağılmamaktadır (Goleman, 2000:107).

**Sosyal Bilinç:** Kişisel becerilere ek olarak duygusal zekâ, diğer insanlarla olan ilişkilerdeki becerileri de kapsamaktadır. Bu sosyal farkındalık, öncelikle bireyin empati göstermesi ile oluşmaktadır. Empati, insanların neler hissettiğini sezmek, onların açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmektir (Goleman, 2000:394). Empati, başkasının duygularını paylaşabilme yetisi, insanların sözsüz mesajlarını okuyabilme yeteneğidir. Empatinin kökeni özbilinçtir; kişi duygularına ne kadar açıksa, hisleri okumayı da o kadar iyi becermektedir. Kendilerinin ne hissettiği konusunda kafaları karışık olan insanlar, başkaları hislerini onlarla paylaştığında da karmaşa yaşamaktadır. Kendisinin ne hissettiğini bilen insan ise, başkalarıyla bir şey paylaştığında onların da ne hissettiğini bilmektedir. İnsanlar nadiren duygularını kelimelere dökmekte ve çoğu

kez başka ipuçları vermektedir. Başkasının ne hissettiğini sezebilmenin anahtarı; ses tonu, mimikler, jestler, yüz ifadesi ve benzeri türden sözsüz ifadeleri okuyabilmektir (Goleman, 1998:126-127).

Empati kurabilen bireyler, insanların öfkeli ya da korkulu bir anında nasıl hissettiklerine uyum sağlayarak, iyi bir ruh haline gelmeleri için uygun davranışı gösterebilirler. Empati kuramayan birey ise, farkında olmadan sorunları çözemeyebilir ve bu nedenle olumsuz tepkilere yol açacak şekilde davranabilir (Goleman vd., 2001:49).

**İlişki Yönetimi:** Özbilinç, özyönetim ve sosyal bilinç üçlüsü son duygusal zeka yeteneği olan ilişki yönetiminde bir araya gelmektedir (Goleman vd., 2001:51). İlişki yönetimi, insanların duygularını etkili bir şekilde idare etmektir. İlişki yönetimi; sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak, pürüzsüz etkileşim içinde olmak, bu becerileri ikna ve liderlik etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması için kullanabilmektir (Goleman, 2000:208,394). Bunlar başkalarıyla ilişkide etkili olabilmeyi sağlayan sosyal yeteneklerdir; buradaki eksiklikler sosyal dünyada yetersizliğe veya kişiler arası ilişkilerde tekrar tekrar felakete yol açmaktadır. Bu becerilerin eksikliği, en parlak zekâlı kişilerin ilişkilerini zedelemekte duyarsız olarak algılanmalarına neden olabilmektedir. İlişki yönetimi, kişinin bir teması şekillendirmesine, başkalarını harekete geçirip teşvik etmesine, yakın ilişkileri sürdürebilmesine, insanları ikna edip etkilemesine ve rahatlatmasına olanak tanımaktadır (Goleman, 1998:146).

İlişki yönetimi yüksek olan bireyler, insanlarla rahat bağlantı kurabilen, onların tepkilerini hislerini akıllıca okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve her insani faaliyette alevlenebilecek tartışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir. Doğal liderlerdir, dile getirilmeyen ortak fikirleri ifade edebilen ve bunu bir topluluğun hedeflerine ulaştıracak şekilde açıklayabilen insanlardır. Ancak bu kişiler arası yetenekler, insanın kendi ihtiyaç ve hislerinin bunların nasıl karşılanabileceğinin akıllıca kavranmasıyla dengelenmezse içi boş bir sosyal başarıya dönüşebilir (Goleman, 1998:154).

## 2.4. Yıldırma, Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle yıldırma ile tükenmişlik arasındaki ilişki daha sonra yıldırma, tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiler kuramsal ve görgül açıdan incelenecektir.

### 2.4.1. Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi

Yıldırma ile tükenmişlik ilişkisine bilişsel değerlendirme modeli açısından bakıldığında; yıldırma davranışlarına uğrayan kişi öncelikle tehlikeli bir durumla karşı karşıya olup olmadığını değerlendirmek için birincil değerlendirme yapmaktadır. Bu olumsuz davranışlara maruz kalan kişiler zarar/kayıp ya da tehlike değerlendirmesi yaptıklarında, değiştirilemez bir zarara uğradıklarını, düşünmektedir. Dolayısıyla böyle değerlendirme (zarar/kayıp ya da tehlike değerlendirmesi) yapan çalışanlar, yıldırma davranışlarını kişisel gelişimlerine, başarılarına, hedeflerine ulaşmada engel olarak görebilir. Bu durum da çalışanların, enerji azalmasına yol açarak tükenmişlik yaşamalarına neden olabilmektedir. Yıldırma davranışlarına uğrayan bireyler, meydan okuma değerlendirmesi yaptıklarında, bu olumsuz davranışların üstesinden gelmek için kendilerine güvenmekte ve başa çıkma kaynaklarını etkin kullanabilmektedir. Meydan okuma değerlendirmesi yapan çalışanlar, yıldırma davranışlarına uğradıklarında sorunların farkında varmakta, bununla mücadele ederek fırsata çevirmeye çalışmakta ve dolayısıyla tükenmişlik yaşama ihtimalini aza indirmektedir.

Yıldırma davranışlarına maruz kalan bireyler, tehlikenin üstesinden gelmek, önlemek veya bu durumu üstünlüğe çevirebilmek için ikincil değerlendirmeye başvurmaktadır. Çalışanlar bu aşamada, yıldırma davranışları karşısında baş etme stratejilerini değerlendirmektedir. Bu olumsuz davranışlara uğrayan bireyler, duygusal odaklı başa çıkma stratejisi uyguladıklarında, yıldırma davranışları ile mücadele etmek yerine duygularını buna göre ayarlamaya ve kendisini değiştirmeye çalışmakta; boyun eğme, sorunlardan uzak durma ve geri çekilme davranışları göstermektedir. Duygusal odaklı başa çıkma stratejileri uygulayan çalışanlar, belli zaman sonra yıldırma davranışlarından kaçınarak ya da boyun eğerek bu davranışların üstesinden gelememekte ve tükenmişlik yaşamaya başlamaktadır. Yıldırma davranışlarına maruz kalan bireyler, problem odaklı başa çıkma stratejisi uyguladıklarında, sorunu gerçekçi bir şekilde ele alıp ortadan kaldırmayı amaçlayan

davranışlar sergilemektedir. Problem odaklı başa çıkma stratejisi uygulayan çalışanlar, planlı bir şekilde problemi çözmeye ve yıldırma davranışlarını tamamen ortadan kaldırmaya uğraşmaktadır. Dolayısıyla bu durum, çalışanların tükenmişlik yaşamadan yıldırma davranışları ile baş edebilmelerini sağlamaktadır.

Bu konuda yapılan görgül çalışmalar da, yıldırma ile tükenmişlik ilişkisini destekler niteliktedir. Varhama ve Björkvist (2004)'in Finlandiya'da belediye çalışanlarına yönelik yürüttüğü çalışmada, ( $r = 0.37, p < 0.001$ ); Lee ve Brotheridge (2006)'nin Kanada'da farklı meslek gruplarında çalışanlara yaptığı çalışmada, ( $r = 0.28, p < 0.01$ ); Grunau (2007)'nin Amerika Birleşik Devletler 'inde devlet okulu çalışanlarına uyguladığı çalışmada, ( $\beta = 0.57, p < 0.01$ ); Mathisen vd., (2008)'nin Norveç'te çeşitli restoranlarda çalışanlara yaptığı çalışmada, ( $r = 0.16, p < 0.05$ ); Filizöz ve Ay (2011)'in Sivas'ta birçok sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanlarına uyguladığı çalışmada, ( $\beta = 0.43, p < 0.001$ ) ve Taştan (2015)'nin İstanbul'da faaliyet gösteren özel banka çalışanlarına yaptığı çalışmasında, ( $\beta = 0.31, p < 0.05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 1:** İşletmelerde yıldırma davranışları ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

#### **2.4.2. Yıldırma, Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ İlişkisi**

Yıldırma, duygusal zekâ ve tükenmişlik ilişkisine bilişsel değerlendirme modeli açısından bakıldığında, yıldırma davranışlarına uğrayan kişi, yüksek bir duygusal zekâyâ sahipse, birincil değerlendirme esnasında zarar/kayıp ya da tehlike değerlendirmesi yapmaktansa meydan okuma değerlendirmesi yapmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bireyler yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarında, saldırganın niyetini kolayca anlayabilmektedir. Bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenmeden, olayı kendi lehine çevirmekte ve mücadele etmeye başlamaktadır. Bu sayede duygusal zekâsı yüksek bireylerin tükenmişlik yaşamaları düşük olmaktadır.

Duygusal zekâsı yüksek bir birey, yıldırma davranışlarına maruz kaldığında, ikincil değerlendirme yaparken duygusal odaklı başa çıkma stratejisi uygulayıp duruma boyun eğmek yerine, problem odaklı başa çıkma stratejisi uygulamaktadır. Yıldırma davranışları karşısında duygusal zekâsı yüksek olan birey, yıkıcı gibi

gözüken durumu tamamen ortadan kaldırmaya uğraşmakta ve bu açıdan kendine güvenmektedir. Bu durumda, kendi duygularını ve saldırganın duygularını algılayan ve anlayan birey bu sayede bu olumsuz olayı etkili bir şekilde yönetebilmektedir. Dolayısıyla, duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin tükenmişlik yaşama ihtimali azalmaktadır.

Yıldırma ve duygusal zekâ konusunda yapılan görgül araştırmaları incelediğimizde, Rahman vd. (2012)'nin Bangladeş'te hem çeşitli üniversitelerde MBA eğitimine devam eden hem de farklı şirketlerde çalışan kişilere uyguladığı çalışmada, ( $r = - 0.52, p < 0.01$ ); Asraf ve Khan (2013)'nin Pakistan'da çeşitli hastane ve klinikte çalışanlara uyguladığı araştırmada, ( $r = - 0.46, p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif sonuçlar bulunmuştur. Giorgi vd. (2016)'nin İtalya'da çeşitli sektörde faaliyet gösteren iki şirket çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada, yıldırma ve duygusal zekânın alt boyutu olan kendini yönetme arasında ( $r = - 0.25, p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif sonuç bulunmuştur. Tükenmişlik ve duygusal zeka konusunu araştıran görgül çalışmaları incelediğimizde, Weng vd. (2011)'nin Tayvan'da sağlık sektöründe yaptığı çalışmada ( $\varphi = - 0.73, p < 0.001$ ); Saiari vd. (2011)'nin İran'da öğretmenlere yönelik uyguladığı çalışmada, ( $r = - 0.62, p < 0.001$ ); Colomeischi (2015)'nin Romanya'da farklı okullarda çalışan öğretmenlere uyguladığı çalışmada, duygusal zeka ile duygusal tükenme arasında ( $r = - 0.19, p < 0.01$ ), duyarsızlaşma arasında ( $r = - 0.22, p < 0.01$ ), düşük kişisel başarı arasında ( $r = - 0.27, p < 0.01$ ); Yücel ve Iğın (2016)'nin Erzincan'da hastane çalışanlarına yaptığı çalışmada, ( $\beta = - 0.30, p < 0.001$ ) anlamlı ve negatif ilişkiler bulunmuştur. Araştırma sonuçlarından anlaşılacağı üzere, duygusal zekâ yıldırma ve tükenmişlik nedeniyle yaşanan olumsuz etkileri aza indirebilmektedir. Dolayısıyla duygusal zekânın, yıldırma ve tükenmişlik ilişkisi arasında düzenleyici bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

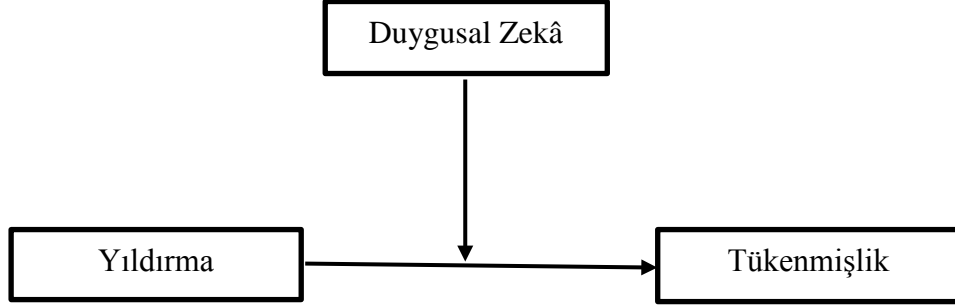
**Hipotez 2:** İşletmelerde yıldırma davranışları ve tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal zekânın düzenleyici etkisi bulunmaktadır.



### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasının araştırma modeli şekilde görüldüğü gibidir.



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Balıkesir ve Giresun'da faaliyet gösteren dört özel hastane oluşturmaktadır. Bu hastanelerde çalışan işgören sayısı 1202'dir. Örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek için, evreni bilinen örneklem hesaplama formülünden yararlanılmıştır (Baş, 2001:43-44). Buna göre örneklem büyüklüğü 291 kişi olarak hesaplanmıştır (%50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı). Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmış olup; anketler, kolayda örnekleme yöntemi ile 02-24 Mayıs 2017 tarihleri arasında, bırak-topla tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Bu kapsamda 368 anket formu dağıtılmış, 332 tanesi geri dönmüştür. Anket formlarının geri dönüş oranı %90'dır. Eksik verilerin olduğu 30 anket formu analizlere dahil edilmemiştir. Kullanılabilir anket formu sayısı 302'dir. Örneklemi oluşturan işgörenler hastanelerde, doktor, hemşire, laboratuvar teknikeri, tıbbi sekreter, muhasebe görevlisi, insan kaynakları görevlisi ve güvenlik görevlisi olarak çalışmaktadır. Örneklemi oluşturan 302 işgörenin yaş ortalaması 30,3; kadın işgörenlerin oranı %67,9, erkek işgörenlerin oranı %32,1; evlilerin oranı %52, bekârların oranı %48; üniversite mezunlarının oranı %47, lise mezunlarının oranı %39,1 ve diğer (ilköğretim, ortaöğretim vb.) %13,9'dur.

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**Yıldırma Ölçeği:** İşgörenlere yönelik yıldırma düzeyini tespit edebilmek için, Steffgen vd. (2016:23)'nin Lüksemburg Yıldırma Ölçeğinden yararlanılmış ve ölçek Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek tek faktörlü ve 5 soru ifadesinden oluşmaktadır. Örnek ifade, “Yaptığınız işten dolayı, çalışma arkadaşlarınız veya amiriniz tarafından ne sıklıkla eleştiriliyorsunuz?”, şeklindedir. İfadeler, 1= Hiçbir zaman ve 5= Her zaman arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler yıldırmaya maruz kalma düzeyinin yüksekliğini göstermektedir.

**Duygusal Zekâ Ölçeği:** İşgörenlerin duygusal zekâ seviyelerini saptayabilmek için, Wong ve Law (2002:270-271) tarafından geliştirilen ve Atilla (2012:156) tarafından Türkçe'ye uyarlanan duygusal zekâ ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek her biri dört ifade içeren dört farklı boyuttan oluşmaktadır: Kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı ve duygularını düzenlenme. Örnek ifade, “Arkadaşlarımın duygularını davranışlarından her zaman anlarım”, şeklindedir. İfadeler, 1= Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler duygusal zekâ seviyesinin yüksekliğini göstermektedir.

**Tükenmişlik Ölçeği:** İşgörenlerin tükenmişlik düzeyini belirleyebilmek için Pines ve Aronson'un (1988) tükenmişlik ölçeğinin, Malach-Pines (2005:88) tarafından kısaltılan versiyonunun, Bolat (2011a:72; 2011b:92; 2011c:260) tarafından ifadelere dönüştürülerek Türkçe'ye uyarlamasından yararlanılmıştır. Pines ve Aronson'un (1988) ölçeği yazında tükenmişliği ölçmek için en çok kullanılan ölçeklerden biridir (Enzmann vd., 1998:331; Malach-Pines, 2005:79). Ölçek tüm meslek gruplarının hatta belirli bir mesleği olmayan grupların da tükenmişlik düzeylerini ölçmek için geliştirilmiş tek boyutlu bir ölçektir (Malach-Pines, 2005:88). Örnek ifade, “İşim nedeniyle kendimi fiziksel olarak tükenmiş hissediyorum”, şeklindedir. İfadeler, 1= Hiçbir zaman ve 5= Her zaman arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler tükenmişliği göstermektedir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Veriler istatistiksel veri analizi paket programı ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini tespit edebilmek için de hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Yıldırma, duygusal zekâ ve tükenmişlik ölçeklerinin yapı geçerliği açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde varimax dönüşümü uygulanmış; faktör sayısının saptanmasında, öz değerin 1'den büyük olması, maddelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması, binişiklik durumunda iki faktör arasında yük değeri farkının en az 0,10 olması (Hair vd. 2010 ve Büyüköztürk, 2002'den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015:33); doğrulayıcı faktör analizi kapsamında, standartlaştırılmış yüklerin 1,00'in üzerinde ve 0,50'nin altında olmaması; t değerlerinin 1,96'nın altında olmaması; ayrıca uyum iyiliği değerlerinin de (Tablo 6) istenilen düzeyde olması ölçütleri (Hair vd. 2010'den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015:34) göz önünde bulundurulmuştur. Ölçeklerin güvenirliliği ise, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri ile incelenmiştir (Karasar, 2003:150-152).

*Yıldırma Ölçeği:* Yıldırma ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın 0,53'ünü açıklamaktadır. Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) örneklem değeri 0,813'dür. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2 = 348,92$ ;  $p < 0,001$ ). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplandığı görülmüştür.

Yıldırma ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tek faktörlü yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. Ölçekte yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış yükler,  $t$  ve  $R^2$  değerleri ise Tablo 5'te görülmektedir. Tablo 5'ten görüldüğü gibi standartlaştırılmış yükler 1,00-0,50 arasında ve  $t$  değerleri de anlamlıdır. Tek faktörden oluşan yapıya ilişkin uyum iyiliği değerleri ise şu şekildedir: [ $X^2/df = (14,05/5) 2,81$ ;  $p < 0,05$ ;  $RMSEA=0,078$ ;  $SRMR=0,022$ ;  $NFI=0,99$ ;  $NNFI=0,98$ ;  $CFI=0,99$ ;  $IFI=0,99$ ;  $RFI=0,98$ ]. Bu değerler, yıldırma ölçeğinin istatistiksel açıdan uygun değerlere sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 6).

**Tablo 2. Yıldırma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=302)**

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>Yıldırma</b>
Y1	<b>0,648</b>
Y2	<b>0,743</b>
Y3	<b>0,736</b>
Y4	<b>0,758</b>
Y5	<b>0,735</b>
Özdeğer	2,628
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%52,556
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%52,556
KMO Değeri	0,813
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 348,920; p < 0,01$

Yıldırma ölçeğinin güvenilirliği ise, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri ile test edilmiştir. Ölçeğin bütünsel olarak iç tutarlılık katsayısı 0,767'dir. Bölünmüş test çözümlenmeleri analizine göre, korelasyon katsayısı 0,624, ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,642, ikinci yarı değeri 0,626'dır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan "Spearman-Brown" katsayısı ise 0,768'dir. Bu sonuçlar, yıldırma ölçeğinin yeterli düzeyde güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

*Duygusal Zekâ Ölçeği:* Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük iki faktör belirlenmiştir. İki faktör, toplam varyansın 0,64'ünü açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,94'tür. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2=3445,162; p<0,001$ ). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinden farklı olarak dört değil iki faktörde toplandığı saptanmıştır.

**Tablo 3. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=302)**

Ölçek Maddeleri	Faktör 1	Faktör 2
DZ1	<b>0,699</b>	0,286
DZ2	<b>0,723</b>	0,371
DZ3	<b>0,725</b>	0,437
DZ4	<b>0,726</b>	0,393
DZ5	<b>0,776</b>	0,266
DZ6	<b>0,802</b>	0,183
DZ7	<b>0,759</b>	0,156
DZ8	<b>0,730</b>	0,397
DZ9	0,511	<b>0,618</b>
DZ10	0,360	<b>0,689</b>
DZ11	0,282	<b>0,721</b>
DZ12	0,374	<b>0,679</b>
DZ13	0,259	<b>0,754</b>
DZ14	0,260	<b>0,829</b>
DZ15	0,141	<b>0,662</b>
DZ16	0,301	<b>0,793</b>
Özdeğer	8,741	1,545
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%54,633	%54,633
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%9,654	%64,287
KMO Değeri	0,940	
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 3445,162; p < 0,001$	

Duygusal zekâ ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan iki faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. İki faktörden oluşan yapıya ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [ $X^2/df = (677,02/103) 6,57$ ;  $p < 0,05$ ;  $RMSEA=0,136$ ;  $SRMR=0,060$ ;  $NFI=0,96$ ;  $NNFI=0,96$ ;  $CFI=0,97$ ;  $IFI=0,97$ ;  $RFI=0,95$ ]. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında,  $X^2/df$  ve  $RMSEA$  değerlerinin kabul edilebilir uyum değerlerinin dışında kaldığı görülmektedir (Tablo 6). Ölçek maddelerinin orijinal ölçekte olduğu gibi dört faktöre yüklendiği bir doğrulayıcı faktör analizi daha yapılmıştır. Ölçeğin dört faktörlü yapısına ilişkin değerler ise şu şekildedir: [ $X^2/df = (218,19/98) 2,23$ ;  $p < 0,05$ ;  $RMSEA=0,064$ ;  $SRMR=0,035$ ;  $NFI=0,98$ ;  $NNFI=0,99$ ;  $CFI=0,99$ ;  $IFI=0,99$ ;  $RFI=0,98$ ]. Bu değerlerden hareketle dört faktörlü modelin, iki faktörlü modele göre daha iyi sonuçlar ürettiği söylenebilir. Dört faktörlü ölçme modelinde yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış yükler, t ve  $R^2$  değerleri ise Tablo 5'te görülmektedir. Tablo 5'ten görüldüğü gibi standartlaştırılmış yükler 1,00-0,50 arasında ve t değerleri de anlamlıdır. Bu sonuçlardan hareketle çalışmamızda, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi dört faktörlü (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duygularını düzenleme) yapısı dikkate alınmıştır.

Duygusal zekâ ölçeğinin güvenilirliği ise, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri ile test edilmiştir. Ölçeğin bütünsel olarak iç tutarlılık katsayısı 0,943'dür. Bölünmüş test çözümlenmeleri analizine göre, korelasyon katsayısı 0,926, ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,871, ikinci yarı değeri 0,903'dür. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan "Spearman-Brown" katsayısı ise 0,962'dir. Bu sonuçlar, duygusal zekâ ölçeğinin yeterli düzeyde güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

*Tükenmişlik Ölçeği:* Tükenmişlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın 0,62'sini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,929'dur. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2=2098,186$ ;  $p<0,001$ ). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplandığı saptanmıştır.

**Tablo 4. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=302)**

Ölçek Maddeleri	Tükenmişlik
T6	<b>0,700</b>
T7	<b>0,816</b>
T8	<b>0,846</b>
T9	<b>0,804</b>
T10	<b>0,815</b>
T11	<b>0,835</b>
T12	<b>0,859</b>
T13	<b>0,726</b>
T14	<b>0,628</b>
T15	<b>0,828</b>
Özdeğer	6,226
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%62,265
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%62,265
KMO Değeri	0,929
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 2098,186$ ; $p < 0,01$

Tükenmişlik ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tek faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. Tükenmişlik ölçeğinin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [ $X^2/df = (491,66/35) 14,05$ ;  $p<0,05$ ; RMSEA=0,208; SRMR=0,087; NFI=0,92; NNFI=0,91; CFI=0,93; IFI=0,93; RFI=0,90]. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında,  $X^2/df$ , RMSEA, SRMR değerlerinin kabul edilebilir uyum değerlerinin dışında kaldığı görülmektedir (Tablo 6). Analizler sonucunda ortaya çıkan modifikasyonlar incelendiğinde; aynı

faktöre yüklenmiş maddelerle ilgili yirmi modifikasyon önerisinin olduğu görülmüştür. Kuramsal olarak ele alındığında, bu maddelerin benzer durumu ölçtükleri, dolayısıyla iki madde arasında gizil bir ilişkinin kabul edilebilir olacağı görülmüş (Keser ve Güldüren, 2015:1176) ve modifikasyon önerilerinden kıkare değerinde en fazla düşüş sağlayan altı öneri dikkate alınmıştır (T1 ve T2; T1 ve T3; T1 ve T4; T2 ve T3; T2 ve T4; T3 ve T4). Modifikasyonlar sonrası ölçme modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekilde gerçekleşmiştir: [ $X^2/df = (64,03/29) 2,21$ ;  $p<0,05$ ; RMSEA=0,063; SRMR=0,028; NFI=0,99; NNFI=0,99; CFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,98] (Tablo 6). Modifikasyonlar sonrası ortaya çıkan tek faktörlü tükenmişlik ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış yüklerin 1,00-0,50 arasında ve t değerlerinin de anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliği, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri ile test edilmiştir. Ölçeğin bütünsel olarak iç tutarlılık katsayısı 0,929'dur. Bölünmüş test çözümlenmeleri analizine göre korelasyon katsayısı 0,872 ( $p<0,01$ ), ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,854, ikinci yarı değeri 0,881'dir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan "Spearman-Brown" katsayısı ise 0,932'dir. Bu sonuçlar, tükenmişlik ölçeğinin yeterli düzeyde güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.



**Tablo 5. Yıldırma, Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Ölçekleri Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış, t ve R<sup>2</sup> Değerleri**

Yıldırma Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	t	R <sup>2</sup>	Faktör	Duygusal Zekâ Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	t	R <sup>2</sup>	Faktör	Tükenmişlik Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	t	R <sup>2</sup>	Faktör	
Y1	0,77	15,29	0,59	Yıldırma	D1	0,77	15,26	0,59	Kendi Duygularını Değerlendirme	T1	0,50	8,95	0,25	Tükenmişlik	
Y2	0,87	18,19	0,76		D2	0,87	18,28	0,76		T2	0,61	11,32	0,37		
Y3	0,82	16,85	0,67		D3	0,82	16,90	0,67		T3	0,63	11,77	0,40		
Y4	0,77	15,39	0,59		D4	0,77	15,42	0,59		T4	0,59	10,91	0,35		
Y5	0,66	12,26	0,44		D5	0,82	17,21	0,67	T5	0,82	17,08	0,67			
					D6	0,88	19,24	0,77	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	T6	0,87	18,70	0,76		
					D7	0,85	18,01	0,72		T7	0,85	18,15	0,72		
					D8	0,75	14,96	0,56		T8	0,76	15,35	0,58		
					D9	0,81	16,96	0,66		T9	0,84	17,70	0,71		
					D10	0,88	19,18	0,77	Duyguların Kullanımı	T10	0,83	17,29	0,69		
					D11	0,91	20,22	0,83							
					D12	0,89	19,55	0,79							
					D13	0,90	19,73	0,81	Duygularını Düzenleme						
					D14	0,89	19,44	0,79							
					D15	0,80	16,56	0,64							
					D16	0,70	13,61	0,49							

**Tablo 6. Ölçme Modellerine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Yıldırma Ölçeği	Duygusal Zekâ Ölçeği	Tükenmişlik Ölçeği
$X^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	2,81	2,23	2,21
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,078	0,064	0,063
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,022	0,035	0,028
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,99	0,98	0,99
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,98	0,99	0,99
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,99	0,99	0,99
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,99	0,99	0,99
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,98	0,98	0,98

**Not:**  $X^2/df$ : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Göreli Uyum İndeksi.

**Kaynak:** Doğan ve Sapmaz, (2012): 302.

#### 4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 7, Yaş, eğitim, yıldırma, duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Tablo 7'dan görüldüğü gibi istatistiksel olarak eğitim düzeyi ile duygusal zekâ arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,153, p < 0,01$ ); yıldırma ile duygusal zekâ arasında anlamlı ve negatif ( $r = -0,225, p < 0,01$ ) ve tükenmişlik ile anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,606, p < 0,01$ ); duygusal zekâ ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ( $r = -0,257, p < 0,01$ ) belirlenmiştir.

**Tablo 7. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5
1. Yaş	30,301	10,141					
2. Eğitim	3,506	0,838	0,120*				
3. Yıldırma	1,837	0,682	-0,055	-0,029	(0,767)		
4. Duygusal Zekâ	3,828	0,769	0,032	0,153**	-0,225**	(0,943)	
5. Tükenmişlik	2,176	0,965	-0,080	0,054	0,606**	-0,257**	(0,929)

$N = 302$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir.

### 4.3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Yıldırma (bağımsız değişken), duygusal zekâ (düzenleyici değişken) ve etkileşim terimi (duygusal zeka x yıldırma) arasında çoklu doğrusallık sorunu (multicollinearity) ortaya çıkabileceği için, hiyerarşik regresyon analizi öncesi bu değişkenler merkezlenmiştir (Cohen ve Cohen, 1983:323; Aiken ve West, 1991:35).

Bundan sonra, hipotezlerin test edilebilmesi için Hayes (2013) tarafından oluşturulan makro yardımıyla üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 8). Bu analiz kapsamında, ilk olarak, bağımsız değişken (yıldırma) ile bağımlı değişken (tükenmişlik) arasındaki sebep sonuç ilişkisine bakılmıştır (Model 1). Tablo 8'den de anlaşıldığı üzere yıldırma ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $B = 0,857$ ,  $p < 0,01$ ) (Model 1). Bu sonuca göre Hipotez 1 kabul edilmiştir. Testin ikinci aşamasında düzenleyici değişken olan duygusal zekâ analize dâhil edilmiştir. Bu aşamada, yıldırmanın, tükenmişlik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını sürdürdüğü, düzenleyici değişken olan duygusal zekânın da tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $B = -0,159$ ,  $p < 0,01$ ) (Model 2). Analizin son aşamasında, bağımsız değişken (yıldırma) ile düzenleyici değişkenin (duygusal zeka) çarpılması sonucu elde edilen etkileşim değişkeni analize dahil edilmiştir. Yapılan analizde duygusal zekâ ve yıldırma etkileşiminin tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $B = -0,150$ ,  $p < 0,05$ ). Bu aşamada, yıldırma ( $B = 0,841$ ,  $p < 0,01$ ) ve duygusal zekânın ( $B = -0,169$ ,  $p < 0,01$ ) tükenmişlik üzerindeki etkisinin devam ettiği saptanmıştır (Model 3).

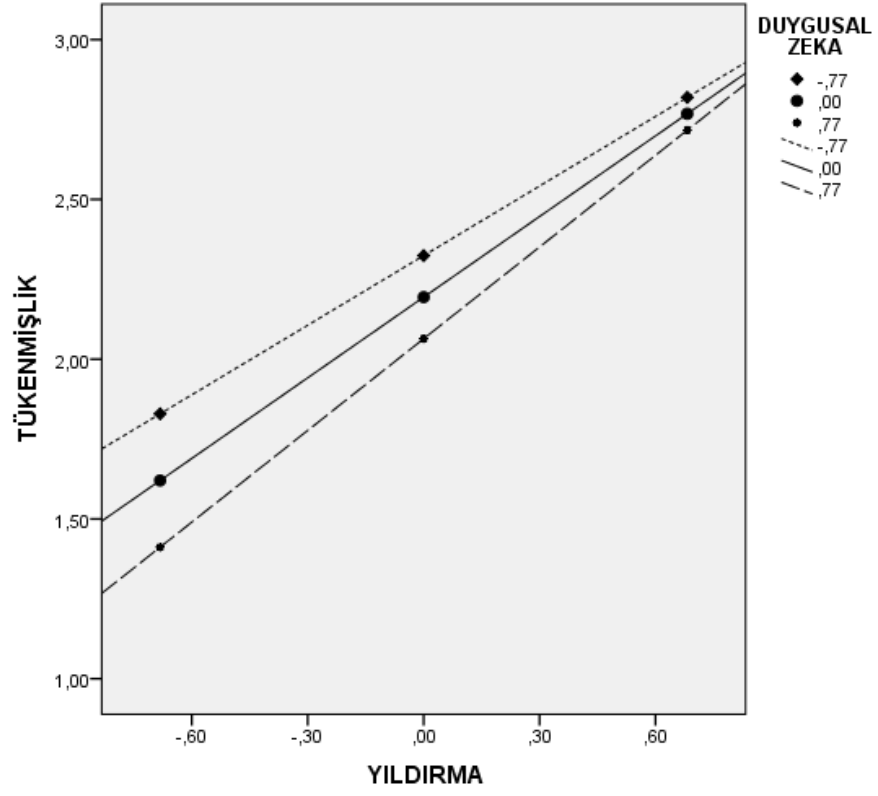
**Tablo 8. Duygusal Zekânın, Yıldırma ve Tükenmişlik Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Tükenmişlik (TUK)</b>	
<b>Değişkenler</b>	<b>B</b>
<b>Model 1</b>	
1.Yıldırma (YIL)	0,857**
<i>F</i>	173,777
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,367
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,365
<b>Model 2</b>	
1.Yıldırma	0,817**
2.Duygusal Zekâ (DZ)	-0,159**
<i>F</i>	92,452
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,382
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,378
<b>Model 3</b>	
1.Yıldırma	0,841**
2.Duygusal Zekâ	-0,169**
3.DZ x YIL	-0,150*
<i>F</i>	63,936
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,392
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,385

*N* = 302, \* *p* < 0,05, \*\* *p* < 0,01, standardize edilmemiş katsayılar kullanılmıştır.

Duygusal zekâ ve yıldırma etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki etkisini daha iyi anlayabilmek için, değişkenler arasındaki ilişkiler grafiğe dökülmüştür (Hayes 2013). Grafikten görüldüğü gibi, yıldırmanın tükenmişlik üzerindeki etkisi, duygusal zekânın düşük olduğu çalışanlarda daha yüksektir (Aiken ve West, 1991:44; Hayes 2013). Bu sonuçlara göre *Hipotez 2* kabul edilmiştir.

**Grafik 1: Duygusal Zekâ ve Yıldırma Etkileşiminin Eğim Grafiği**



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yazında, gerek yıldırma gerek duygusal zekâ gerekse tükenmişlik farklı değişkenlerle birlikte araştırma konusu yapılmış olsa da, bu üç değişken arasındaki ilişkiyi bir arada açıklamaya çalışan çalışmaların sayısı oldukça yetersizdir. Yazında bu değişkenleri bir arada inceleyen tek bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Öncelikle, çalışmamızın temel amacı, duygusal zekânın yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini araştırmaktır. Çalışmamızda elde edilen bulgular bunu destekler niteliktedir. Yıldırma davranışları ile tükenmişlik arasındaki neden-sonuç ilişkisi dikkate alındığında, işletmelerde yıldırma davranışları arttıkça, çalışanların tükenmişlik seviyelerinin arttığı söylenebilir. Bu noktada bu etkinin kişiden kişiye değişebileceği de düşünülmüş ve duygusal zekânın etkileri inceleme konusu yapılmıştır. Duygusal zekâ, kendisinin ve başkalarının duygularını ayırt edebilme ve bunu istediği şekilde yönetebilmeyi sağlayan bir kişilik özelliğidir. Öncelikle duygusal zekânın etkisi açısından konuya bakıldığında; duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar, düşük duygusal zekâyâ sahip çalışanlara göre yıldırma davranışlarından daha az etkilenmekte ve tükenmişlik düzeyleri daha az olmaktadır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip kişiler, yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarında; saldırganın niyetini kolayca anlayabilmekte, içinde bulunduğu olumsuz durumu tamamen ortadan kaldırmak için olayı kendi lehine çevirmekte ve mücadele etmeye başlamaktadır. Bu durumda, kendi duygularını ve saldırganın duygularını algılayan ve anlayan birey bu sayede bu olumsuz olayı etkili bir şekilde yönetebilmektedir.

Düşük duygusal zekâyâ sahip çalışanlar ise, bu tür olumsuz davranışlarla karşılaştıklarında mücadele etmek yerine duygularını buna göre ayarlamakta ve kendisini değiştirmeye çalışmaktadır. Bu kişilikte olan çalışanlar, yıldırma davranışlarından kaçınarak ya da boyun eğerek bu davranışların üstesinden gelememekte ve tükenmişlik yaşamaya başlamaktadır. Dolayısıyla, duygusal zekâsı yüksek çalışanlar, maruz kaldıkları olumsuz davranışlarla kolay baş edebilecekleri için tükenmişlik düzeyleri de daha düşük olacaktır. Çalışmamızda bunu doğrular nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır.

Yıldırma davranışları örgütler tarafından olumsuz bir şekilde kabul edilen, örgüte ve çalışanlarına zarar veren önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, yıldırma davranışlarının sık görüldüğü bir işletmede, örgütsel ortam

zamanla parçalanmakta, ekip çalışması bozulmakta ve bu da çalışanların motivasyonlarının, performans ve verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır. Sürekli bu olumsuz davranışlara maruz kalan çalışanlar, giderek artan stresli ortamlara baş edemeyerek tükenmeye başlamaktadır. Bu durumda, çalışanların yıldırma ve tükenmişlikle mücadele edebilecek bir yapıda olması ve oluşabilecek olumsuz ortamların önüne geçilmesi gerekmektedir. Bunun için de öncelikle, yıldırma davranışlarına karşı bir politika benimsenmeli ve buna göz yummayan bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Öte yandan işgören seçiminde diğer kişilik özellikleri ölçeklerinin yanında duygusal zekâ ölçeği de uygulanmalı ve çıkan sonuçlara göre duygusal zekâsı yüksek işgören adayları uygun pozisyonlara yerleştirilmelidir. Duygusal zekâsı yüksek çalışanlar; duygularını objektif bir şekilde değerlendirir ve kontrol altına alabilir, kişisel ve kişilerarası sorunlarını çözebilir ve bu sayede iş arkadaşları ile uyumlu halde çalışabilir (Bar-On vd., 2000:1108). Ayrıca duygusal zekâ geliştirilebilen bir beceridir. Bu nedenle işletmelerde tüm çalışanlara duygusal zekâ eğitimleri verilmelidir. Dolayısıyla işgören seçiminde duygusal zekâ kavramına dikkat etmek ve işletmedeki tüm çalışanlara duygusal zekâ eğitimleri vermek, olası yıldırma davranışlarının ve tükenmişlik yaşanması ihtimalini(seviyesini) azaltabileceği söylenebilir. Bu da tükenmişliğin aşırı yorgunluk, enerjide azalma, uyku sorunları, sürekli endişe hali, benlik saygısında azalma, depresyon, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, işgören devir oranı, düşük verimlilik ve etkinlik, iş tatmininde ve işe ve örgüte olan bağlılıkta azalma, çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama, müşterilere ve aile üyelerine önem vermeme ve onlarla yeterince ilgilenmeme gibi olası sonuçlarının ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır (Maslach vd., 2001:406; Ardıç ve Polatçı, 2008:74-75'den aktaran Bolat, 2011a: 76).

Geleceğe dönük araştırmalar açısından bakıldığında; yıldırma ile tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal zekânın yanında sosyal destek kavramının etkisinin olup olmadığı araştırılabilir. Sosyal destek, bireyin çevresinden elde ettiği sosyal ve psikolojik destek olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalar sosyal desteğin, bireyin karşılaştığı olumsuz durumların etkisini azalttığını ortaya koymuştur (Yıldırım, 1997:81-82). Duygusal zekâsı düşük çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarında duygusal zekâsı yüksek çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşayacağı beklenmektedir. Buradan hareketle, duygusal zekâsı düşük çalışanların yıldırma ile karşılaştıklarında sosyal desteğin etkisi ile tükenmişlik seviyelerinde

farklılaşma olup olmayacağı araştırabilir. Öte yandan çalışmamızın kuramsal dayanağı olan *bilişsel değerlendirme kuramından* hareketle, duygusal zekâyâ bağlı olarak, işgörenlerin birincil ve ikincil değerlendirmelerinde ne yönde bir farklılaşmanın olduğunun da araştırılması yararlı olacaktır. Bu kapsamda, yıldırma davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl bir tehdit olarak algılandığı, tehdit olarak algılayanların bununla başa çıkma konusunda hangi mekanizmaları kullandığı ayrıntılı bir şekilde incelenebilir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar çalışmanın sadece Balıkesir ve Giresun'da yer alan özel hastanelerde yapılması nedeniyle, çalışmanın yapıldığı sağlık sektörüne yönelik bir genelleme yapılmasının söz konusu olamayacağıdır. Gelecekte, Türkiye'nin farklı sektör, farklı bölge ve şehirlerinde yapılacak çalışmalarla bu sorunun çözümüne katkı sağlanabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, yıldırma davranışları ile tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal zekânın düzenleyici etkisi olduğunu göstererek yazına önemli bir katkı sağlamıştır.



## KAYNAKLAR

- Sunny' Hu, H. H., ve Cheng, C. W. (2010). Job Stress, Coping Strategies, and Burnout Among Hotel Industry Supervisors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1337-1350.
- Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Newbury Park: Sage.
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş., ve Omay, U., (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (56), 91-150.
- Akgündüz, Y. ve A.C. Çakıcı (2015). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Alkan, N. (2004). Cognitive Appraisals, Emotion, and Coping: A Structural Equation Analysis of the Interactional Model of Stress and Coping, Doctoral Dissertation, Middle East Technical University The Graduate School of Social Sciences, Ankara.
- Altan, M. Z. (1999). Çoklu Zeka Kuramı. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(17), 105-117.
- Altay, Ü. (2011). Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi ve Bir Araştırma Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Appelberg, K., Romanov, K., Honkasalo, M. L., & Koskenvuo, M. (1991). Interpersonal Conflicts at Work and Psychosocial Characteristics of Employees. *Social Science & Medicine*, 32(9), 1051-1056.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (32), 21-46.
- Arı, G. S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Arslan, R., Efe, D., ve Aydın, E. (2013). Duygusal Zekâ Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 169-180.
- Ashraf, F., ve Khan, M. A. (2014). Does Emotional Intelligence Moderate the Relationship Between Workplace Bullying And Job Performance? *Asian Business & Management*, 13(2), 171-190.
- Aslan, Ş. ve Özata M. (2008). Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği Araştırılması: Sağlık Çalışanları

Örneği, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (30), 77-97.

Atilla, G. (2012), “Duygusal Zeka-Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Babaoğlan, E. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 55-67.

Bahar, E. (2006). Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Bahar, E. (2006). Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Baltaş, Z. (2015). İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık Duygusal Zeka. İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları.

Baron, R. (1997). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (BarOn EQ-i). *Toronto, ON: Multi-Health Systems Inc.*

Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI), *Psicothema*, (18), 13-25.

Baron, R. A., ve Neuman, J. H. (1998). Workplace Aggression--the Iceberg Beneath the Tip of Workplace Violence: Evidence on its Forms, Frequency, and Targets. *Public Administration Quarterly*, 21(4), 446-464.

Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D., ve Thome, E. P. (2000). Emotional Expression and Implications for Occupational Stress; an Application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-I). *Personality and Individual Differences*, 28(6), 1107-1118.

Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., ve Bechara, A. (2003). Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence, *Brain*, 126(8), 1790-1800.

Baş, T. (2001). Anket. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Basım, H. N., ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(2), 15-23.

Baykal, C. (2014). Eski Bir Suç, Yeni Bir Tanım; Mobbing, *Türk Kütüphaneciliği*, 28(4), 629-634.

- Baysal, A. (1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Beasley, J., ve Rayner, C. (1997). Bullying at Work (after Andrea Adams). *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), 177-180.
- Beşyaprak, S. (2012). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bingöl, B. (2007). İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K., ve Hielt-Bdck, M. (1994). Aggression Among University Employees, *Aggressive Behavior*, 20(3), 173-184.
- Bolat, O. İ. (2011a). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi, “İşgüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(2), 63-80.
- Bolat, O. İ. (2011b). İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(2), 87-101.
- Bolat, O.İ. (2011c), “Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), ss.255-266.
- Brouwers, A., ve Tomic, W. (2000). A Longitudinal Study of Teacher Burnout and Perceived Self-Efficacy in Classroom Management, *Teaching and Teacher Education*, 16(2), 239-253.
- Budak, G., ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), 95-108.
- Burke, R. J., ve Greenglass, E. (1989). The Clients' Role in Psychological Burnout in Teachers and Administrators. *Psychological Reports*, (64), 1299-1306.
- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3), 23-48.
- Çalış, M. (2012). Örgüt Yapısının Mobbing Üzerine Etkisi ve Giresun İli Özel Hastaneleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (2013). Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, Cemaloğlu, N. Örgütlerde Psikolojik Taciz, (Mobbing) Nedenleri ve Başa Çıkma Teknikleri, 173-190.

- Cassitto, M. G., Fattorini, E., Gilioli, R., Rengo, C., Gonik, V., di Perfezionamento, I. C., ve Kortum-Margot, E. (2003). Psychological Harassment at Work. *World Health Organization Protecting Workers' Series*, (4).
- Çelenk, İ. (2015). Örgütlerde Duygusal Zeka ve Psikolojik Yıldırma: Bir Araştırma, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 111-126.
- Cemaloğlu, N., ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 345-362.
- Chiu, S. F., ve Tsai, M. C. (2006). Relationships Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 140(6), 517-530.
- Çimen, M. (2000). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, TC Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çivilidağ, A. (2011). Üniversitelerdeki Öğretim Elemanlarının Psikolojik Taciz (Mobbing), İş Doyumu ve Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing/İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Cobb, C. D., ve Mayer, J. D. (2000). Emotional Intelligence: What The Research Says. *Educational Leadership*, 58(3), 14-18.
- Cohen, J. ve Cohen. P. (1983). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (2.ed.). Erlbaum, NJ: Hillsdale.
- Colomeischi, A. A. (2015). Teachers Burnout in Relation with Their Emotional Intelligence and Personality Traits. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 1067-1073.
- Cooper, R. K., ve Sawaf, A. (1998). Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations. New York: Penguin.
- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Coyne, I., Seigne, E., & Randall, P. (2000). Predicting Workplace Victim Status From Personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335-349.
- Crawford, N. (1997). Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), 219-225.

- Cullen, A. (1995). CE Credit: Burnout: Why Do We Blame The Nurse?. *The American Journal Of Nursing*, 95(11), 23-28.
- Dalkılıç, O. S. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dangaç, G. (2007). Örgütlerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., ve Elliott, G. P. (2003). Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz (Çev. O.C. ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Demiral, Y., Ünal, B., Kılıç, B., Soysal, A., Bilgin, A. C., Uçku, R., ve Theorell, T. (2007). İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi, *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(1), 11-18.
- Di Martino, V., Hoel, H., ve Cooper, C. L. (2003). Preventing Violence and Harassment in the Workplace. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Dinçerol, C. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dinibütün, S. R. (2013). Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S., ve Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Öneme Kavramsal Bir Bakış, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 231-252.
- Doğan, T. ve Sapmaz, F. (2012). Oxford Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Psikometrik Özelliklerinin Üniversite Öğrencilerinde İncelenmesi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 25, 297-304.
- Dündar, T. (2010). Sağlık Çalışanlarının Yıldırma Maruz Kalmalarında Hastane Etik İklimi ile Sosyodemografik Özelliklerinin Rolü: Bolu İli Hastanelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Durna, U. (2004). Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 11(1), 191-206.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of The Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., ve Cooper, C. L. (Eds.). (2001). *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* içinde Hoel, H., ve Salin, D., *Organizational Causes of Workplace Bullying*, ss. 227-243. London: Crc Press.
- Einarsen, S., Raknes, B. R. I., ve Matthiesen, S. B. (1994). *Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 381-401.
- Einarsen, S., ve Raknes, B. I. (1997). *Harassment in the Workplace and the Victimization of Men*. *Violence and victims*, 12(3), 247-263.
- Einarsen, S., ve Skogstad, A. (1996). *Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P., ve Rozeman, A. (1998). *Dimensionality and Validity of the Burnout Measure*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 331-351.
- Ergun Özler, D. ve Mercan, N. (2009). *Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eriksen, W., ve Einarsen, S. (2004). *Gender Minority as a Risk Factor of Exposure to Bullying at Work: The Case of Male Assistant Nurses*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 473-492.
- Eröz, S. S. (2011). *Duygusal Zekâ ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Esba, M. (2009). *Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Evis, B. (2016). *Personel Güçlendirmede Duygusal Zekânın Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Filizöz, B., ve Alper Ay, F. (2011). *Örgütlerde Mobbing Ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 6(2), 3.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., ve DeLongis, A. (1986). *Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571.
- Freudenberger, H. J. (1977). *Burn-Out: Occupational Hazard of the Child Care Worker*. *In Child and Youth Care Forum*, 6(2), 90-99.
- Gainess, J. ve Jermier, J.M. (1983). *Emotional Exhaustion in a High Stres Organization*, *Academy of Management Journal*, 26 (4), 567-586.

- Gardner, H. (2004). Zihin Çerçeveleri: Çoklu Zekâ Kuramı.(Çev. E. Kılıç). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Giorgi, G., Perminienè, M., Montani, F., Fiz-Perez, J., Mucci, N., Ve Arcangeli, G. (2016). Detrimental Effects of Workplace Bullying: Impediment of Self-Management Competence via Psychological Distress. *Frontiers in Psychology*, 7 (60), 1-11.
- Girgin, G. (1995). İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Glogow, E. (1986). Research Note: Burnout and Locus of Control, *Public Personnel Management*, 15(1), 79-83.
- Gmelch, W. H., Gates, G., ve Parkay F. W. (1998). The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administrator Burnout. *Journal of Educational Administration*, 36(2), 1-16.
- Gök, S., (2013). İşyerinde Psikolojik Tacizin Türleri ve Tacizle Kurumsal Mücadele, Mobbing Paneli ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, Ankara: Özyurt Matbaacılık.
- Goleman, D. (1998). Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir? (Çev. B. S. Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2000). İşbaşında Duygusal Zekâ. (Çev. H. Balkara). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2003). What Makes a Leader? *Organizational Influence Processes*, 229-241.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., ve McKee, A. (2002). The New Leaders: Transforming the Art of Leadership Into the Science of Results, London: Little, Brown.
- Goleman, D., Boyatzis, R., ve McKee, A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42-53.
- Grunau, G. (2007). Mobbing and Burnout: Are they linked?, Doctoral dissertation, Walden University School of Psychology, Washington.
- Güllüce, A. Ç. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gümüş, H. (2006). Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gürel, E., ve Tat, M. (2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(11), 336-356.

- Hayes, A.F. (2013), PROCESS for SPSS 2.16.3, <http://www.guilford.com/p/hayes3>, Erişim Tarihi: 04.01.2017.
- Hoel, H., ve Cooper, C. L. (2000). Destructive Conflict and Bullying at Work, Manchester School of Management, University of Manchester Institute Science and Technology.
- İkiz, F. E. (2006). Danışma Becerileri Eğitiminin Danışmanların Empatik Eğilim, Empatik Beceri ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Jennifer, D., Cowie, H., ve Ananiadou, K. (2003). Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations, *Aggressive Behavior*, 29(6), 489-496.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68(1), 29-32.
- Kaptangil, K., ve Erenler, E. (2014). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(1), 55-82.
- Kara, A. (2015). Kurum Kültürünün Oluşturulmasında Duygusal Zekânın Önemi ve Çalışanların İş Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, P. (2009). Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2003). Bilimsel araştırma yöntemi, 12.b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications For Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, (24), 285-308.
- Kaşlı, M. (2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Keser, H. ve Güldüren, C. (2015). Bilgi Güvenliği Farkındalık Ölçeği (BGFÖ) Geliştirme Çalışması. K.Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi, 23(3), 1167-1184.
- Keskin, H., Akgün, A. E., ve Yılmaz, S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Duygusal Yetenekler, İstanbul: Der Yayınları.
- Kılıç, T., ve Seymen, O. A. (2011). Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 9(16), 47-67.



- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334.
- Kline, P. (2013). *Intelligence: The Psychometric View*. New York: Routledge.
- Konakay, G. (2010). Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kowal, J., ve Gurba, A. (2016). Mobbing and Burnout in Emerging Knowledge Economies: An Exploratory Study in Poland, *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4123-4132.
- Kul, M. (2010). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldıрма (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Laschinger, H. K. S., Grau, A. L., Finegan, J., ve Wilk, P. (2010). New Graduate Nurses' Experiences of Bullying and Burnout in Hospital Settings. *Journal Of Advanced Nursing*, 66(12), 2732-2742.
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress To The Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-22.
- Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. Z., ve Daly, B. (2003). A Comprehensive Model For Predicting Burnout in Korean Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 44(5), 534-545.
- Lee, R. T., ve Ashforth, B. E. (1993). A Longitudinal Study of Burnout Among Supervisors and Managers: Comparisons Between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al.(1986) Models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(3), 369-398.
- Lee, R. T., ve Brotheridge, C. M. (2006). When Prey Turns Predatory: Workplace Bullying As a Predictor of Counteraggression/Bullying, Coping, and Well-Being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 352-377.
- Leiter, M. P. (1991). Coping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Coping Patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123-144.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H., ve Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.

- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., ve Alberts, J. K. (2007). Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact, *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862.
- Macintosh, J. (2006). Tackling Work Place Bullying. *Issues in Mental Health Nursing*, 27(6), 665-679.
- Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure, Short Version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88.
- Maree, J. G., ve Eiselen, R. J. (2004). The Emotional Intelligence Profile of Academics in a Merger Setting. *Education and Urban Society*, 36(4), 482-504.
- Marente, J. A. A., ve Gestoso, C. L. G. (2008). Burnout y Mobbing en Enseñanza Secundaria. *Revista Complutense de Educación*, 19(1), 157.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C., ve Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives, *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., ve Mykletun, R. (2008). The Occurrences and Correlates of Bullying and Harassment in the Restaurant Sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(1), 59-68.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence? *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. 3-31.
- Mayer, J. D., Perkins, D. M., Caruso, D. R., ve Salovey, P. (2001). Emotional Intelligence and Giftedness. *Roeper Review*, 23(3), 131-137.
- Mayer, J., Salovey, P., ve Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Mostafavi, B. B. M., Akbari, O. ve Masoominezhad, F. (2012). The Relationship Between Interpersonal, Visual-Spatial Intelligences and Technical Translation Quality, *Journal of Research In Peace, Gender And Development*, 2(8), 176-184.
- Namie, G. (2003). Workplace Bullying: Escalated Incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.
- Namie, G., ve Namie, R. (2009). Bully at Work: What You Can Do To Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job. Sourcebooks, Inc.

- Nart, S. (2015). Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler ve Tükenmişliğin Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Televizyon Programları Yapımcılığı Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Newsome, S., Day, A. L., ve Catano, V. M. (2000). Assessing the Predictive Validity of Emotional İntelligence. *Personality and İndividual Differences*, 29(6), 1005-1016.
- Nield K. (1996). Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development İmplications, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2), 239-249.
- Ongun, G. (2015). Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi Marmara Bölgesi Çalışması, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Osmanoğlu Taştan, N. (2015). Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öz, Ş. (2010). Öğretmenlerin İş Yerinde Yıldırma(Mobbing) Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbay, Y., Palancı, M., Kandemir, M., & Çakır, O. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarının Duygusal Düzenleme, Mizah, Sosyal Öz-Yeterlik ve Başakçımaya Davranışları ile Yordanması, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 325-345.
- Özgüner, M. (2011). Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği, Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- Payne, W. L. (1985). A Study of Emotion: Developing Emotional İntelligence; Self-İntegration; Relating to Fear, Pain and Desire, Doctoral dissertation, The Union for Experimenting Colleges and Universities,
- Pines, A. M. (2003). Occupational Burnout: A Cross-Cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and its Implications for Career Counselling, *Career Development International*, 8(2), 97-106.
- Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Poncet, M. C., Toullic, P., Papazian, L., Kentish-Barnes, N., Timsit, J. F., Pochard, F., ... ve Azoulay, E. (2007). Burnout Syndrome in Critical Care Nursing Staff. *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 175(7), 698-704.

- Rahman, S., Ferdousy, S., ve Karan, R. (2012). Relationship among Emotional Intelligence, Deviant Workplace Behavior and Job Performance: An Empirical Study. *Portuguese Journal of Management Studies*, 17(1), 39-62.
- Rayner, C., Hoel, H., ve Cooper, C. (2001). *Workplace Bullying: What We Know, Who is to Blame and What Can We Do?*. London: CRC Press.
- Şahin, E. D. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Saiari, A., Moslehi, M., ve Valizadeh, R. (2011). Relationship Between Emotional Intelligence and Burnout Syndrome in Sport Teachers of Secondary Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 1786-1791.
- Salin, D. (2003). *Workplace Bullying among Business Professionals-Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences*, Doctorate thesis, Hanken School of Economics.
- Salovey, P., ve Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., (1993). Historical and Conceptual Development of Burnout. *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, 1-16.
- Scheuer, M. L., Burton, J. P., Barber, L. K., Finkelstein, L. M., ve Parker, C. P. (2016). Linking Abusive Supervision to Employee Engagement and Exhaustion, *Organization Management Journal*, 13(3), 138-147.
- Schwarzer, R., ve Hallum, S. (2008). Perceived Teacher Self-Efficacy as a Predictor of Job Stress and Burnout: Mediation Analyses, *Applied Psychology*, (57), 152-171.
- Şenocak, M. (2015). Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seward, K., ve Faby, S. (2003). Tackling workplace Bullies. *Occupational Health & Wellbeing*, 55(5), 16-18.
- Soares, A. (2002). *Bullying: When Work Becomes Indecent*, Univerite du Quebec a Montreal.
- Steffgen, G., Sischka, P., Schmidt, A. F., Kohl, D., Happ, C. (2016). The Luxembourg Workplace Mobbing Scale: Psychometric Properties of a New Instrument in Three Different Languages, *European Journal of Psychological Assessment*, 1-23.
- Storm, K., ve Rothmann, S. (2003). The Relationship Between Burnout, Personality Traits and Coping Strategies in a Corporate Pharmaceutical Group, *Sa Journal Of Industrial Psychology*, 29(4), 35-42.

- Sundin, L., Hochwalder, J., Bildt, C., ve Lisspers, J. (2007). The Relationship Between Different Work-Related Sources of Social Support and Burnout Among Registered and Assistant Nurses in Sweden: A Questionnaire Survey. *International Journal Of Nursing Studies*, 44(5), 758-769.
- Surgevil, O., Fettahlıoğlu, ˆ. O., Gucenmez, S., Budak, G., ve Budak, G. (2007). Belediye alışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tukenmişlik Duzeylerinin İncelenmesine Yˆnelik Bir Araştırma. Balıkesir ˆniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(1), 36-58.
- Taycan, O., Kutlu, L., imen, S., ve Aydın, N. (2006). Bir ˆniversite Hastanesinde alışan Hemşirelerde Depresyon ve Tukenmişlik Duzeyinin Sosyodemografik ˆzelliklerle İlişkisi, Anadolu Psikiyatri Dergisi, 7(2), 100-108.
- TDK, Genel Turke Sˆzluk, 2016, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&kelime=bezdiri&guid=TDK.GTS.5828cf66593a58.45227541](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=bezdiri&guid=TDK.GTS.5828cf66593a58.45227541) (1 Aralık 2016).
- TDK, Genel Turke Sˆzluk, 2017, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&kelime=zek%C3%A2&uid=58140&guid=TDK.GTS.4fa835d75f0551.83261393](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=zek%C3%A2&uid=58140&guid=TDK.GTS.4fa835d75f0551.83261393) (21 şubat 2017).
- Terzi, ř. (2009). Bilişsel Değerlendirme ˆleđinin Uyarlanması: Geçerlik ve Guvenirlik alışmaları, Turk Eğitim Bilimleri Dergisi, 7(1), 127-141.
- Thomas, C. H., ve Lankau, M. J. (2009). Preventing Burnout: the Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417-432.
- Thornton, P. I. (1992). The Relation of Coping, Appraisal, and Burnout In Mental Health Workers, *The Journal of Psychology*, 126(3), 261-271.
- Tınaz, P. (2006a). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *alışma ve Toplum*, 4, 13-28.
- Tınaz, P. (2006b). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tınaz, P. (2011). Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mucadele, *Mess Mercek Dergisi*, 58-65.
- Titrek, O. (2007). IQ'dan EQ'ya: Duyguları Zekice Yˆnetme. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Toker Gˆke, A. (2008). Mobbing: İşyerinde Yıldıırma Eğitim ˆrneđi, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Toprak, E. (2013). Mesleki Tukenmişlik Duzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektˆründe Bir Araştırma, Yuksek Lisans Tezi. Niğe ˆniversitesi Sosyal Bilimler Enstitusu, Niğe.

- Töremen, F., ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), 33-47.
- Tuğrul, B., ve Çelik, E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(12), 1-11.
- Tutar H. (2003). İş Yerinde Psikolojik Şiddet. Platin Yayınları: Ankara.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 101-128.
- Tutar, H. (2015). Mobbing (Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kuramsal Yaklaşım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vandekerckhove, W., ve Commers, M. R. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?. *Journal of Business Ethics*, 45(1), 41-50.
- Varhama, L. M., ve Björkqvist, K. (2004). Conflicts, Workplace Bullying and Burnout Problems among Municipal Employees. *Psychological Reports*, 94(3), 1116-1124.
- Vartia, M. (2003). Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health. Dissertation, Helsinki University.
- Weisinger, H. (1998). İş Yaşamında Duygusal Zekâ: Başarının Gizli Kaynağı. (Çev. N. Süleymangil) İstanbul: MNS Yayıncılık.
- Weng, H. C., Hung, C. M., Liu, Y. T., Cheng, Y. J., Yen, C. Y., Chang, C. C., Ve Huang, C. K. (2011). Associations Between Emotional Intelligence and Doctor Burnout, Job Satisfaction and Patient Satisfaction. *Medical Education*, 45(8), 835-842.
- Wong, C-S. Ve K.S. Law (2002), "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Yaman, E. (2009). Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Pikoşiddet-Mobbing. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, F. (1996). Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, İ. (1997). Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Geliştirilmesi Güvenirliği ve Geçerliliği, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (13), 81-87.
- Yücel, I., ve Iğın, K. S. (2016). Yaş ve Öğrenim Durumunun Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki Üzerindeki Aracılık Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 623-643.

- Yüçetürk, E. E. (2012). İşyerlerindeki Yıldıırma Eylemlerini Önlenmede Sendikaların Rolü: Nitel Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 4(35), 41-72.
- Yüksel, M. (2006). Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- 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. , Knorz, C., ve Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 215-237.
- Zapf, D., & Leymann, H. (1996). Foreword. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 161-164.

## EKLER

### Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerinde Duygusal Zekânın Etkisi konusunda, Balıkesir Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programında yapılan yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Vereceğiniz yanıtlardan elde edilen bilgilerin kesinlikle saklı kalacağını, bu bilgilerle sadece tezin amacına yönelik genel bir değerlendirmenin yapılacağını ve işletme kimliğinin açıklanmayacağını önemle belirtiyor, çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Hasret Mehtap Güngör  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç.Dr. Oya İnci BOLAT  
Danışman Öğretim Üyesi

<b>I) Aşağıdaki maddeler iş ortamınız ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Sık sık</b>	<b>Her zaman</b>
1. Yaptığınız işten dolayı, çalışma arkadaşlarınız veya amiriniz tarafından ne sıklıkla eleştiriliyorsunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Çalışma arkadaşlarınız veya amiriniz tarafından ne sıklıkla görmezden geliniyorsunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Amiriniz tarafından ne sıklıkla saçma sapan işlerle görevlendiriliyorsunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Çalışma arkadaşlarınız veya amiriniz tarafından başkalarının önünde ne sıklıkla gülünç duruma düşürülüyorsunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Çalışma arkadaşlarınız veya amirinizle ne sıklıkla çatışma yaşıyorsunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İşim nedeniyle kendimi bitkin hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. İşim nedeniyle kendimi hayal kırıklığına uğramış hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. İşim nedeniyle kendimi umutsuz hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. İşim nedeniyle kendimi kapana kısılmış gibi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. İşim nedeniyle kendimi çaresiz hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. İşim nedeniyle kendimi mutsuz hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. İşim nedeniyle kendimi fiziksel olarak tükenmiş hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. İşim nedeniyle kendimi değersiz hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. İşim nedeniyle uyku sorunları yaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. İşimden artık bıktığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>II) Aşağıdaki maddeler kendiniz ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
16. Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Duygularımı iyi anlayabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Arkadaşlarımdan duygularımı davranışlarımdan her zaman anlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Her zaman kendime yeterli birisi olduğumu söylerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. İç motivasyonum yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



27. En iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Sınırlarıma hakim olurum ve sorunlarımı akıllıca ele alabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )

**Yaşınız:** .....

**Medeni durumunuz:** Evli ( ) Bekar ( )

**Eğitim durumunuz:** İlk öğretim ( ) Orta öğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( )  
Diğer:.....

**Kadro durumunuz:** Kadrolu ( ) Kadrosuz ( )