

T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKÂ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ: SİGORTA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

ÖZGÜR TUNÇEL

DANIŞMAN

DOÇ. DR. SONER TASLAK

TEMMUZ, 2015

MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKÂ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ
SİGORTA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZGÜR TUNÇEL

Sosyal Bilimler Enstitüsünde
“Doktora”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 22.07.2015

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 03.07.2015

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Soner TASLAK

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Umut AVCI

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK

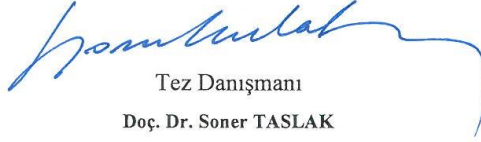
Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

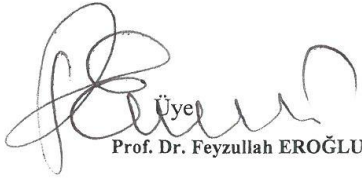
TEMMUZ, 2015
MUĞLA

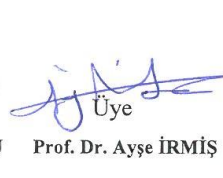
TUTANAK

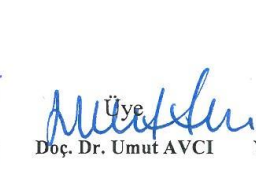
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 24/06/2015 tarih ve 685/3. sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 38. Maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Özgür TUNÇEL'in "Örgütlerde Duygusal Zeka İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma" adlı tezini incelemiş ve aday 03/07/2015 tarihinde saat 13.00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

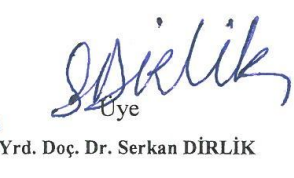
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 105 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edildiğine Q.Y. SIKLIĞI ile karar verildi.


Tez Danışmanı
Doç. Dr. Soner TASLAK

 Üye
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

 Üye
Prof. Dr. Ayşe İRMIŞ

 Üye
Doç. Dr. Umut AVCI

 Üye
Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK

YEMİN

Doktora tezi olarak sunduğum ‘‘Örgütlerde Duygusal Zekâ İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma’’ adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22.07.2015


Özgür TUNÇEL

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı: TUNÇEL
Adı : ÖZGÜR

Kayıt No: 10081931

TEZİN ADI

Türkçe : Örgütlerde Duygusal Zeka İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma

Y. Dil : Relationship Between Emotional Intelligence in Organizations and Organizational Silence:
A Research In The Insurance Sector

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

Fakülte :

Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : TASLAK SONER

Ünvanı : Doç. Dr.

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Duygusal Zekâ Kavramı
2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları
3. Duygusal Zekâ İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Sigorta Sektöründe Araştırılması

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Duygusal Zekâ
2. Örgütsel Sessizlik
3. Örgütsel Sessizlik
4. Sigorta Sektörü

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Emotional Intelligence
2. Organizational Silence
3. Organizational Voice
4. The Insurance Sector

- 1- Tezinden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum
- 2- Tezinden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :



Tarih : 22,07,2015

ÖNSÖZ

Yukarıya doğru çıktığımızda kendinizi aşağıda; aşağıya doğru indiğinizde ise kendinizi yukarıda bulabileceğiniz herhangi bir iç mimari tasarım olabilir mi? Şüphesiz ki evet. Ünlü “Escherian Merdivenleri” ilk bakışta gerçeklik algınızı tamamen sarsabilir ve size sanki bir illüzyon gibi gelebilir. Aslında işin iç yüzü eğitim ve kot farkıdır o kadar. Yaşadığımız simülasyon dünya da, tıpkı o meşhur merdivenler gibi hayatımızda kısır döngüler yaratır. Sahip olduklarımızdaki artış ya da kazandığımız zaferler ile hep ileri gittiğimizi zannederiz; mamafih kısır döngü içerisinde çırpınıp dururuz. Yalnızca ileriye doğru giden tek şey zaman denen dördüncü boyutun ta kendisidir. Bu arada kalkanlarımızı, oklarımızı ve kılıçlarımızı bırakıp asla yaşam mücadelesinden vazgeçilmemelidir. Bu “Escherian Merdivenleri” denen kısır döngüden kurtulmak için herhangi bir fark oluşturulamayacağı hissiyle mevcut duruma razı olma, gelecek kaygısından ya da birtakım korkulardan dolayı değişime ve hakikatlere karşı sessiz kalma ya da bir şeyler değiştikten sonra çabalamanın dışında, değişimi uyaran gelişmeleri yaratma dinamiğine sahip olunması gerekmektedir. Açıkçası buluş ya da icat yapılması son derece zaruridir. Bunun için de ilk etapta öz saygı, duygusal farkındalık, özgüven, bağımsızlık ve özellikle de kendini gerçekleştirme boyutlarını ihtiva eden öz farkındalığın ve diğer insanların duygularını, düşüncelerini ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlayıp onlarla kalıcı ve sağlam ilişkinin geliştirilmesi olarak ifade edilen sosyal farkındalığın devingen bir şekilde güçlendirilmesine ihtiyaç vardır. Aksi takdirde, hayat üslupları birbirine tamamen benzeyen, işbirliği ve fedakarlık güdülerinden arındırılmış ve herhangi bir farklılık dile getiremeyen koma halindeki bir dünya ve bunun sonucunda ise her daim aynı şeyleri yapmaktan dolayı o ünlü merdivenlerde kapana kısılmış, stres toleransları düşük, dürtü kontrolleri zayıf, pesimist, mutsuz ve yaratıcılıkları körelmiş bir insanlık kaçınılmazdır.

Tez jürimde yer alan saygıdeğer hocalarım, Doç. Dr. Soner TASLAK, Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU, Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ, Doç. Dr. Umut AVCI ve Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK’e içtenlikle teşekkürlerimi sunarım. Özellikle tez savunmasının sonunda “seni doktor ilan ediyoruz” dedikleri an benim için unutulmazdı doğrusu.

Kıymetli eski patronum Mustafa Bey’e tezimin anket uygulamasını hem kendi şirketine hem de verdiği sıcak referanslarla başka illerdeki şirketlere birebir yapmamı sağladığı için sonsuz hürmetle teşekkürlerimi sunarım.

Eski patronlarımdan kıymetli Özlem Hanım'a da vakti zamanında beni işe almasından, bu sektörü tanımama vesile olmasından ve tezimin anket uygulamasını şirketindeki çalışanlara birebir yapmamı sağladığı için tüm samimiyetimle teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, şirketlerinin kapılarını bana açan değerli yöneticilere ve uzun anket sorularımı eksiksiz yanıtlayan çalışanlara da sabırları ve alakaları için teşekkürlerimi sunarım.

Güvenilir, hoşgörülü ve iyi kalpli bir insan olarak tanıdığım Emek Matbaa'nın sahibi Emin ağabey maalesef 29.06.2015 tarihinde aramızdan ayrıldı. Bir şeyin içi ne kadar kaliteli veya iyi olursa olsun, şayet ki ambalajı kötüyse ne bir dikkat çeker, ne ilgi ve arzu uyandırır ne de kimse heyecanla içine bakmak ister. İşte yüksek lisans tezime hayat veren o cilt, Emin ağabeyin ince işçiliğinden ve ustalığından çıkmıştı. Bu tez süresince de "sana öyle bir cilt yapacağım ki hayran kalacaksın" demişti; lakin onu kaybettik. Mekanın cennet olsun. Ayrıca, Emin ağabeyin biricik oğlu Cemil YILMAZ kardeşime de, teze yakışır bir cilt yaparak kalitesini konuşturduğu için teşekkürlerimi sunarım.

Cefakar, vefalı, sebatkar ve kadirşinas annem Ayfer TUNÇEL'e dünyaya geldim geleli bana her daim destek olmasından ve beni erdemli birisi olarak yetiştirmesinden dolayı tüm kalbimle sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Özellikle tez süresince "çok fazla yazma, çok fazla kendini yorma, mola vermeyi unutma ve şu detaycılıktan biraz vazgeç" şeklindeki telkinleri benim için unutulmazdı. Önce sınavı yapıp sonra dersi veren bu çetrefilli hayatta bana hem bir anne, hem bir kardeş, hem bir dost hem de bir baba oldun. İyi ki varsın anneciğim.

Hep sizin gibi genel cerrah olmamı istemiştiniz. Tıp olmasa da farklı bir yoldan doktorluğa adım atmış bulunuyorum. Bu onurlu anı maalesef birlikte coşkuyla kutlayamadık; lakin beni cennetten izlediğinize inanıyorum. Vasiyetiniz olan doktor (Ph. D.) unvanımı size atfediyorum ve size layık bir evlat olmaya devam edeceğime tüm kalbimle söz veriyorum babacığım. Rahmetli babam Op. Dr. Metin TUNÇEL'e hayatımın her alanında kullandığım satranç oyununu bana altı yaşındayken öğretmesinden ve beni ahlaklı birisi olarak yetiştirmesinden dolayı canıgönülden sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu araştırma, finansal hizmetler piyasasında faaliyet gösteren sigorta sektörü işletmelerindeki çalışanların duygusal zekâ becerileri ile örgütsel sessizlik / seslilik davranışları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu çalışmada, çalışanların; baskın olan duygusal zekâ becerileri ve sergiledikleri sessizlik/seslilik davranışı türleri irdelenmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların baskın olan duygusal zeka becerileri, yaşama bakış açısı ya da öz motivasyonu temsil eden genel ruh hali ve başkalarını anlama, onlarla ilişki kurmayı ve iyi geçinmeyi ifade eden kişilerarası beceriler olarak tespit edilmiştir. Sessizlik/seslilik davranışı türleri açısından ise örgütsel sessizlik örgütsel seslilikten kısmen daha yüksek olmasına rağmen, her iki davranışın da orta düzeyde gerçekleştiği bulunmuştur. Ayrıca, çalışanların kabullenici ve savunmacı sessizlik-seslilik davranışlarına kıyasla yüksek bir oranda yardımsever seslilik ve yardımsever sessizlik davranışı gösterdikleri saptanmıştır.

Çalışanların duygusal zeka becerilerinin eş zamanlı olarak örgütsel sessizlik/seslilik davranışları üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda, kabullenici sessizlik üzerine kişisel beceriler ve uyumluluk boyutlarının; kabullenici seslilik üzerine ise kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi ve uyumluluk boyutlarının anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Savunmacı sessizlik ve savunmacı seslilik üzerine yalnızca kişisel becerilerin anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yardımsever sessizlik üzerine kişisel becerilerin ve genel ruh halinin anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Son olarak, yardımsever seslilik üzerine ise yalnızca kişisel becerilerin anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

This research aims to determine whether there will be any relationship between emotional intelligence skills and organizational silence/voice behaviours of employees in the insurance sector companies which operating in the financial services sector. Moreover in this research, dominated emotional intelligence skills and exhibited silence/voice behaviour types of employees are examined.

According to the research results, dominated emotional intelligence skills of employees were determined as general mood which represents perspective on life or self motivation and interpersonal skills which express understanding of others, get in touch with and get along with them. In the terms of silence / voice behaviour types, although organizational silence was partially higher than organizational voice, it was found that in both behaviours occurs in moderate. Furthermore, in comparison with employees' acquiescent and defensive silence-voice behaviours, it was determined that they exhibited prosocial silence and prosocial voice at a higher rate.

The simultaneous impacts on organizational silence behaviours of employees' emotional intelligence skills were investigated. In this context, it was determined significant effects on acquiescent silence of intrapersonal skills and adaptability dimensions; on acquiescent voice of intrapersonal skills, interpersonal skills, stress management and adaptability dimensions. It was occurred a significant effect on defensive silence and defensive voice of intrapersonal skills. It was identified significant effects on prosocial silence of intrapersonal skills and general mood. Ultimately, it was established a significant effect on prosocial voice of intrapersonal skills.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

1.1. Problem.....	6
1.2. Amaç ve Önem	20
1.3. Sorular	23
1.4. Sınırlılıklar.....	23
1.5 Tanımlar	23

BÖLÜM II

DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

2.1. Duygu Kavramının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi.....	25
2.2. Duygusal Yaşamın Temel Boyutları	36
2.2.1. Beynin Nöroanatomisi.....	36
2.2.2. Yaşam Deneyimleri	40
2.2.3. Bilişsel Değerlendirmeler	42
2.3. Zeka Kavramının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi.....	43
2.4. Zekanın Gelişim Evreleri	51
2.5. Duygusal Zeka Kavramının Tanımı	55
2.6. İlgili Araştırmalar Işığında Duygusal Zekanın Kavramsal Gelişimi.....	59

2.6.1. Yurt Dışı Araştırmalar	59
2.6.2. Yurt İçi Araştırmalar	69
2.7. Duyusal Zeka Becerilerinin Sınıflandırılması	72
2.7.1. Kişisel Beceriler	72
2.7.2. Kişilerarası Beceriler	72
2.7.3. Stres Yönetimi	73
2.7.4. Uyumluluk	74
2.7.5. Genel Ruh Hali	74
2.8. Duyusal Zekanın İş Yaşamı Açısından Önemi	77

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

3.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesslilik Kavramlarının Tanımı.....	81
3.1.1. Etik Literatürü	84
3.1.2. İletişim Literatürü	84
3.1.3. Sosyal Psikoloji Literatürü	86
3.1.4. Antropoloji Literatürü	93
3.1.5. Yönetim Literatürü	95
3.2. İlgili Araştırmalar Işığında Örgütsel Sessizlik-Sesslilik Olgusunun Gelişimi.....	98
3.2.1. Yurt Dışı Araştırmalar	98
3.2.2. Yurt İçi Araştırmalar	106
3.3. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesslilik Türleri	114
3.3.1. Kabullenici Sessizlik - Kabullenici Sesslilik	115
3.3.2. Savunmacı Sessizlik - Savunmacı Sesslilik	117
3.3.3. Yardımsever Sessizlik - Yardımsever Sesslilik	120
3.4. Örgütsel Sessizlik Olgusunun Nedenleri	122

3.4.1. Kişisel Nedenler	122
3.4.2. Yönetmel Nedenler	125
3.4.3. Örgütsel Nedenler.....	129
3.5. Örgütsel Sessizlik Olgusunun İş Yaşamı Açısından Önemi	131

BÖLÜM IV

DUYGUSAL ZEKÂ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SİGORTA SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI

4.1. Araştırma Metodolojisi.....	136
4.1.1. Araştırma Evreni ve Örnekleme.....	136
4.1.2. Araştırma Değişkenleri.....	137
4.1.3. Ölçeklerin Güvenilirliği.....	138
4.1.4. Araştırma Modeli.....	139
4.1.5. Hipotezler	140
4.1.6. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler.....	142
4.2. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler	144
4.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	144
4.2.2. Duygusal Zeka Boyutuna İlişkin Bulgular	145
4.2.3. Örgütsel Sessizlik Boyutuna İlişkin Bulgular	153
4.2.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular	156
4.2.4.1. Duygusal Zekâ İle Örgütsel Sessizlik-Seslilik Arasındaki İlişki	156
4.2.4.2. Demografik Özelliklere Göre Duygusal Zekâ Becerileri Arasındaki Farklar..	174
4.2.4.3. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Sessizlik Boyutu Arasındaki Farklar..	184
SONUÇ VE ÖNERİLER	190
KAYNAKÇA.....	212
EKLER	225

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Beynin Yarım Küreleri ve İlgili Fonksiyonları	39
Tablo 2. Bilişsel Değerlendirme Kuramları.....	42
Tablo 3. Eski ile Yeni Zekâ Paradigmalarının Karşılaştırılması	47
Tablo 4. Zekâyı Belirleyen Etmenler.....	54
Tablo 5. Duygusal Zekânın Kavramsal Gelişimi.....	67
Tablo 6. Duygusal Oran Envanteri ve İlgili Beceriler	75
Tablo 7. Çalışan Sessizliğinin ve Sessizliğinin Karşılaştırılması	89
Tablo 8. Gözlemcinin Doğru ya da Yanlış Yorumlarından Kaynaklanan Çalışanlara İlişkin Sonuçlar	92
Tablo 9. Örgütsel Sessizlik-Seslilik İle İlgili Yurt Dışı Çalışmalar	98
Tablo 10. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt İçi Çalışmalar	106
Tablo 11. Sesslilik ile Sessizlik Türlerinin Temel Ayırt Edici Özellikleri	114
Tablo 12. Savunmacı ve Kabullenici Sessizlik Türlerinin Karşılaştırılması	119
Tablo 13. Araştırma Değişkenleri İle İlgili Genel Bilgiler	137
Tablo 14. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği.....	138
Tablo 15. Araştırma Hipotezlerine İlişkin İstatistik Analizler	142
Tablo 16. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları ...	144
Tablo 17. Duygusal Zekânın Kişisel Beceriler Ana Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	146
Tablo 18. Kişisel Beceriler Boyutunda Yer Alan Alt Kalemlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	147
Tablo 19. Duygusal Zekânın Kişilerarası Beceriler Ana Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	148

Tablo 20. Kişilerarası Beceriler Boyutunda Yer Alan Alt Kalemlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	149
Tablo 21. Duygusal Zekânın Stres Yönetimi Ana Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	149
Tablo 22. Stres Yönetimi Boyutunda Yer Alan Alt Kalemlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	150
Tablo 23. Duygusal Zekânın Uyumluluk Ana Boyutunda Yer Alan İfadelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	150
Tablo 24. Uyumluluk Boyutunda Yer Alan Alt Kalemlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.	151
Tablo 25. Duygusal Zekânın Genel Ruh Hali Ana Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	152
Tablo 26. Genel Ruh Hali Boyutunda Yer Alan Alt Kalemlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	152
Tablo 27. Çalışanların Duygusal Zeka Becerilerinin Tanımlayıcı İstatistiki Analizler Doğrultusunda Karşılaştırılması	153
Tablo 28. Örgütsel Sessizlik/Seslilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	154
Tablo 29. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Seslilik Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistiki Analizler Doğrultusunda Karşılaştırılması	155
Tablo 30. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon.....	157
Tablo 31. Duygusal Zekâ Becerilerinin Kabullenici Sessizlik / Seslilik Davranışı Üzerine Etkisi: Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	159
Tablo 32. Duygusal Zekâ Becerilerinin Savunmacı Sessizlik / Seslilik Davranışı Üzerine Etkisi: Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	162
Tablo 33. Duygusal Zekâ Becerilerinin Yardımsever Sessizlik / Seslilik Davranışı Üzerine Etkisi: Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	166
Tablo 34. Duygusal Zekâ Becerilerinin Eş zamanlı Olarak Kabullenici Sessizlik / Seslilik Üzerine Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	169

Tablo 35. Duygusal Zekâ Becerilerinin Eş Zamanlı Olarak Savunmacı Sessizlik / Sesslilik Üzerine Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	171
Tablo 36. Duygusal Zekâ Becerilerinin Eş Zamanlı Olarak Yardımsever Sessizlik / Sesslilik Üzerine Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	172
Tablo 37. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Duygusal Zeka Becerileri Arasındaki Farklar: Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	175
Tablo 38. Çalışanların Yaşlarına Göre Duygusal Zeka Becerileri Arasındaki Farklar: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	176
Tablo 39. Yaş ile Stres Yönetimi Değişkenleri Arasındaki Farklılığın Nedeni: Tukey Testi Sonuçları.....	177
Tablo 40. Yaş İle Uyumluluk Değişkenleri Arasındaki Farklılığın Nedeni: Duncan Testi Sonuçları.....	177
Tablo 41. Çalışanların Kurum Tecrübelerine Göre Duygusal Zeka Becerileri Arasındaki Farklar: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	178
Tablo 42. Kurum Tecrübesi İle Duygusal Zeka Arasındaki Farklılığın Nedeni: Duncan Testi Sonuçları.....	179
Tablo 43. Kurum Tecrübesi İle Uyumluluk Arasındaki Farklılığın Nedeni: Duncan Testi Sonuçları.....	179
Tablo 44. Kurum Tecrübesi İle Genel Ruh Hali Arasındaki Farklılığın Nedeni: Duncan Testi Sonuçları.....	180
Tablo 45. Çalışanların Mesleki Tecrübelerine Göre Duygusal Zeka Becerileri Arasındaki Farklar: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	181
Tablo 46. Mesleki Tecrübe ile Stres Yönetimi Arasındaki Farklılığın Nedeni: Tukey Testi Sonuçları.....	182
Tablo 47. Mesleki Tecrübe ile Genel Ruh Hali Arasındaki Farklılığın Nedeni: Tukey Testi Sonuçları.....	182
Tablo 48. Mesleki Tecrübe ile Duygusal Zeka Becerileri Arasındaki Farklılığın Nedeni: Tamhane Testi Sonuçları	183

Tablo 49. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sessizlik - Örgütsel Sesslilik Davranışları Arasındaki Farklar: Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları	185
Tablo 50. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik - Örgütsel Sesslilik Boyutları Arasındaki Farklar: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	186
Tablo 51. Çalışanların Kurum Tecrübelerine Göre Örgütsel Sessizlik - Örgütsel Sesslilik Davranışları Arasındaki Farklar: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	188
Tablo 52. Çalışanların Mesleki Tecrübelerine Göre Örgütsel Sessizlik - Örgütsel Sesslilik Davranışları Arasındaki Farklar: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	189

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	139
--	-----

GİRİŞ

Organizasyonların; sürdürülebilir farklılaştırılmış müşteri değer önermesi üretebilmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve uzun vadeli hissedar değeri yaratabilmeleri için iç müşterileri olarak adlandırılan çalışanlarına yalnızca ekonomik fayda sağlamanın dışında, onları psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmelilerden güçlendirmeleri ve tatmin etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, korku kültürünün olmadığı adil ve destekleyici bir örgütsel-yönetmeliler yapı içerisinde; kararlara katılan, işlerini planlamada belirli bir otokontrole sahip, inisiyatif alabilen ve örgütlerine karşı duygusal açıdan bağlı olan mutlu ve değerli çalışanların; kendi performanslarını ve işlerini sürekli geliştirmelerinin dışında çalıştıkları örgütün geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili bilgilerini, fikirlerini ve önerilerini kendilerine saklamak yerine seslendirmeleri beklenir. Bununla birlikte aşağıdan yukarıya doğru işleyen geri bildirim sisteminin muntazam çalışması dolayısıyla örgütte etkili ve etkin kararlar alınması ve ölüm katılımı yerine sürekli bir esneklik sağlanması mümkündür.

İşletmelerin kontrolünde bulunan bütün kaynaklar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahip değildir. Bir kaynağın bu potansiyele sahip olabilmesi için değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma özelliklerini taşıması gerekmektedir. Kaynakların rekabet üstünlüğü sağlanması için değerli ve kıt olması gerekirken, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanması için bu kaynakların aynı zamanda tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olması gerekmektedir (Seviçin, 2006: 112). Bu bağlamda, çalışanların IQ ve teknik becerileri haricinde duygusal zekâ becerilerine (kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali) göre işe alınması, terfi ettirilmesi, eğitilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sayesinde diğer işletmeler tarafından kolaylıkla gözle görülüp taklit edilemeyen, ikamesiz, değerli ve kıt bir kaynak ortaya çıkacaktır.

Sürdürülebilir farklılaştırılmış müşteri değer önermesini üretebilmek için, satış öncesi, anı ve sonrasında müşterilerin şikâyetlerini, arzularını ve ihtiyaçlarını zamanında ve eksiksiz karşılamasının yanında, onların duygularına hitap edebilmek ve onlarla uzun vadeli, samimi ve derin ilişkiler kurabilmek şarttır. Çalışanların duygularının adeta bir virüs gibi müşterilere bulaştığı unutulmamalıdır. Bu noktadan

hareketle, çalışanların müşterilerine karşı samimi ve güler yüzlü hizmet sağlaması çoğunlukla müşterilerin acilen satın alma davranışı sergilemeleri ile sonuçlanır. Bunun dışında, müşteriler yalnızca samimiyete bakmazlar aynı zamanda kendilerine sunulan çözümlerin kalitesiyle de ilgilenirler. Bundan dolayı, kendilerine tatmin edici çözümler sunulan müşterilerin, o şirketi tekrar ziyaret etmeleri söz konusudur. Son tahlilde, hem çalışanların hem de şirketin başarılı olarak algılanması, yaratılan olumlu duygular, müşteri karlılığının, devamlılığının ve memnuniyetinin artması dolayısıyla elde edilen şirket, çalışan ve marka imajı; çılgın hayranlara dönüşen müşteriler vasıtasıyla ağızdan ağıza yayılarak daha çok kişiye bulaşacaktır.

Fransa halkının ve şirket çalışanlarının isteklerine, ihtiyaçlarına ve duygularına hitap etmeyen kötü yönetim stratejileri ve taktikleri sonucunda kapanma noktasına gelen; ancak sonradan geliştirilen köklü stratejiler sayesinde tekrardan yükselişe geçen klasik Disneyland Paris vakasında, küresel düşünüp yerel hareket etmenin ve kültürel empatinin önemi gözler önüne serilmektedir. 1992 yılında kurulan Disneyland Paris, orada yaşayan halkın beklentilerini dikkate alan yerel stratejiler geliştirmek yerine Amerikan kültürünü empoze etmeye çalışınca, açılış gününden itibaren ciddi sorunlar ve protestolar ile karşılaştı. Sorunlardan birisi; parkı ziyarete gelenlerin Fransızca konuşmalarına rağmen, çalışanlar için İngilizce konuşma zorunluluğu getirilmesiydi. Bunun yanında mikro yönetime dayanan işçi politikaları sonucu çalışanların pek çoğu, çalışma koşullarını (düzensiz ve vardiyalı çalışma, kılık kıyafetleri ile ilgili kurallar listesi vb.) baskıcı ve garip bulduklarından dolayı açılıştan sonraki ilk ay içinde 3000'den fazla işçi istifa etti. Diğer bir sorun, parkı ziyarete gelenler öğle yemekleriyle birlikte içki tüketirken park içinde içki satışı küresel stratejiye göre yasaklanmasıydı. Başka bir sorun ise, park içinde oluşturulan tiyatral temaların hiç biri Avrupa kültürünü oluşturan tarihsel veya folklorik öğeleri barındırmaması yalnızca ABD kökenli temaların sergilenmesiydi. Kültürel empati yardımıyla, çalışanlara getirilen İngilizce konuşma zorunluluğundan vazgeçildi, yerel kültürel değerler ve alışkanlıklar çerçevesinde parkı ziyarete gelenler ile duygusal ilişkiler geliştirildi, Fransa ve Avrupa kültürünü yansıtan karakterler tema olarak işlenemeye başladı. Mutlu çalışanlar ve memnun müşteriler sayesinde hem şirketin karlılığı arttı hem devamlılığı sağlanmış oldu (Tağraf, 2008: 361-362).

2000’li yıllara kadar, sessizlik olgusu örtülü doğası nedeniyle konuşmanın yokluğu, davranışsızlık ve sesliliğin anti tezi olarak yorumlanmaktaydı. Oysaki sessizlik, hem pasif (kabullenici sessizlik); hem de proaktif (savunmacı sessizlik ve yardımsever sessizlik) davranış biçimlerini ihtiva eder. Örneğin, çalışanlar; örgütsel koşulları değiştirmeye yönelik yeni alternatifler arama hususunda düşük öz farkındalığa sahip olduklarına inanırlar ve alınacak kararlara razı olurlarsa kendilerini, işlerini ve çalıştıkları örgütü geliştirmeye yönelik önerilerini pasif bir şekilde saklamaya yönelebilirler. Bunun dışında, çalışanlar; kendilerini korumak ve gelecek kaygısından veya yöneticilerinin tepkilerinden korktuklarından dolayı proaktif bir şekilde örgütsel değişime ve gelişime yönelik görüşlerini seslendirmekten kaçınabilirler. Çalışanlar; sahip oldukları işbirliği ve fedakârlık güduları bağlamında herhangi bir ödül beklemezsizin çalıştıkları örgüte fayda sağlamak amacıyla (mesleki sırları, ticari sırları, şirkete ait gizli bilgileri, özel verileri ve gizli oylamaları muhafaza etme gibi) proaktif bir biçimde fikirlerini ve bilgilerini kendilerine saklamayı tercih edebilirler. Sonuç olarak örgütsel sessizlik olgusu; çalışanların organizasyon içerisinde ortaya çıkan sorunlara, örgütsel değişime ve kendi performanslarını geliştirmeye yönelik bilgilerini, fikirlerini, önerilerini ve duygularını kolektif düzeyde bilinçli ve maksatlı olarak açıklamamaları olarak tanımlanabilir.

Sessizlik ile seslilik olguları mukayese edildiği takdirde; ses tonu, konuşma hızı, sözcük çeşitliliği, beden dili ve yüze ilişkin ifadeler gibi sözlü ve sözsüz davranışsal ipuçları bakımından seslilik sessizliğe göre oldukça zengindir. Çalışanlar düşüncelerini ve önerilerini dile getirdikleri zaman yöneticiler ya da iş arkadaşları algıladıkları davranışsal ipuçlarından hareketle onların güdeleri, duygusal ve bilişsel durumu hakkında daha net bilgiye sahip olurlar. Hâlbuki sessizlik durumunda, gözlemciler yalnızca çalışanların sınırlı sözsüz davranışlarını okuyarak onların güdülerini yorumlaya çalışırlar. Bu noktadan hareketle, açık ipuçlarının eksikliğinden dolayı çalışan güdülerini yorumlamadaki muğlaklık sesliliğe kıyasla sessizlik davranışında oldukça fazladır. Örneğin, toplantı esnasında bir çalışanın somurtkan ve sessiz olması; çalışma arkadaşları ya da yöneticileri tarafından grup kararlarına katılmadığı veya sıkıldığı şeklinde yorumlanabilir. Belki de o çalışan tartışılan mevzuyu desteklediğinden veya matem durumundan dolayı sessiz kalmış

olabilir. Bu sessizlik olgusundaki belirsizlik nedeniyle çalışanların gerçek güdülerini yöneticiler tarafından bazen doğru bazen de yanlış yorumlanabilmektedir. Örneğin, çalışanın; gizli örgütsel bilgileri korumak için sergilediği yardımsever sessizlik davranışı yönetici tarafından doğru algılanırsa çalışana pozitif geri bildirim ve olumlu izlenim olarak yansır. Şayet ki bu yardımsever sessizlik davranışının şikâyet etme ve sorun çıkarma olarak düşünülmesi; örgütsel güvenin azalmasına, yönetici-çalışan ilişkilerinin bozulmasına ve duygusal bağlılığın zayıflamasına yol açar.

Örgütsel sessizlik olgusunun ana nedenleri (kişisel, yönetsel ve örgütsel) ve türleri üst yönetim ekibi tarafından doğru anlaşılıp yorumlanmadığı veya görmezden gelindiği takdirde, sessizlik ikliminin kronikleşmesi kaçınılmazdır. Bu sessizlik kültürü, organizasyon içerisinde adeta bir virüs gibi yayılır ve bumerang etkisiyle çalışanların tatminsizliğine, yönetim ekibinin intiharına ve organizasyonun katılaşmasına yol açar. Bu doğrultuda, farklı bilgi girdisi, fikir ve alternatiflere yönelik eleştiri ve negatif içsel geribildirimden noksan bir organizasyonda, hataların ve problemlerin sürekli örtbas edilmesinden dolayı tespiti ve düzeltilmesi mümkün olmaz. Kalıcı hale dönüşen hatalar ve problemler nedeniyle örgütsel öğrenme, değişim, gelişim ve karar alma süreçleri etkili ve etkin bir şekilde yürütülemez. Sessizlik ikliminin yarattığı sosyal entropi sonucunda bilgilerini, önerilerini, düşüncelerini ve duygularını açıkça dile getiremeyen çalışanlar; kendilerini değersiz hissederler, çevreleri üzerinde kontrol eksikliği algırlar, bilişsel uyumsuzluk yaşarlar, kendi iç dünyalarına, birbirlerine ve işlerine karşı yabancılaşırlar, stres düzeyleri artar, içsel motivasyonları ve moralleri olumsuz etkilenir. Hem örgüte hem de yöneticilere karşı güvenleri ve bağlılıkları azalan çalışanlar artık iş yerlerini değiştirmeyi düşünürler dolayısıyla yükselen personel devir hızı örgütün tam anlamıyla koma haline girmesine yol açar.

Örgütsel sessizlik olgusu; yalnızca çalışanların doğuştan sahip olduğu yetenekleri, entelektüel yetileri, deneyimleri, eğitimleri ve teknik becerileri ile çözümlenemez. Bunların dışında destekleyici ve katılımcı bir örgütsel-yönetsel yapı içerisinde beşeri ilişkilere yön veren duygusal zekâ becerilerinin öğrenilmesi ve sürekli geliştirilmesi gerekir. Bu bağlamda, örgütsel seslilik ikliminin yaratılması sürecinde; kendi duygularının farkında olan, kendi duygularını ve kendisini açıkça ifade edebilen, başkalarının duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlayabilen,

çevresindekiler ile iyi geçinebilen, problemlerin çözümüne ilişkin farklı yollar arayan, yeni şartlara kolaylıkla ayak uydurabilen, zor şartlarda soğukkanlılığını nasıl koruyacağını bilen, yaşamdan zevk alabilen, talihsizliklere rağmen olumlu düşünebilen, inisiyatif alabilen ve başkaları ile aynı fikirde olmadıklarında bunu onlara doğru bir üslupla söyleyebilen beşeri sermayeye muhakkak surette ihtiyaç vardır.

Bu doğrultuda, örgütlerde duygusal zekâ ile sessizlik olgusu arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bu araştırma, dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, problem, amaç, önem, sorular, sınırlılıklar ve tanımlar olmak üzere araştırma hakkındaki genel bilgilere değinilmektedir. İkinci ve üçüncü bölümlerde, duygusal zekâ ve örgütsel sessizlik ile ilgili kavramsal çerçeve çizilmektedir. Dördüncü bölümde ise duygusal zekâ ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin sigorta sektöründe araştırılmasına ilişkin metodoloji ve bulgular üzerinde durulmaktadır. Sonuç ve öneriler kısmıyla da tez sonlandırılmaktadır.

1.1. Problem

Finansal hizmetler piyasasında yer alan sigorta sektörünün makro-mikro fonksiyonları ve fırsatları-tehditleri çatısı altında Türkiye'deki sigorta sektörünün genel durumunun analiz edilmesi doğrultusunda, emeklilik/hayat branşlarında faaliyet gösteren sigorta şirketlerinde çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ becerileri ile sergiledikleri sessizlik/seslilik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesi araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır.

Sigorta; karşılaşılabilecek beklenmedik kayıpların bireyler arasında paylaşımı için birikim sağlayan sosyal bir önlem; ölçülebilir tehlikeler kombinasyonu ya da sadece belirsizlik gibi durumlarda doğan kayıpların bir havuzda toplanması, tesadüfi kayıplara ödeme yapılması, risk transferi ve zararın tazmin edildiği ya da bir tarafta bir jenerasyonun çalışarak prim ödeyip emekli jenerasyonun faydalandığı bir dağıtım sistemidir (Çiftçi, 2004: 123).

Sigorta sektörü ise riski paylaşırma ve riski azaltma fonksiyonları yönünden finansal sistem ve reel ekonomide kilit rol oynayan hem ulusal hem küresel bir sektördür. Finans piyasasının, bankacılık ve sermaye piyasalarının yanı sıra ayrılmaz bir parçası olan sigortacılık piyasası dünya genelinde çok büyük fonları bünyesinde barındırmaktadır. Bu özelliği ile sigortacılık sektörünün bölgesel ve küresel gelişmelere bağlı olarak ekonomideki payı gittikçe artmaktadır (Ömürbek ve Altın, 2008: 107-108).

Sigorta ve bireysel emeklilik sektörünün Türk finans sistemindeki konumu incelendiği takdirde şu bulgular dikkati çekmektedir: Türk finans sektörü bankacılık ağırlıklı bir yapıya sahiptir ve onu sigorta ve bireysel emeklilik sektörleri takip etmektedir. 2012 yılı sonunda 2.133,7 trilyon TL olan Türk finans sektörü varlık toplamı 2013 yılı sonunda %26,3 oranında artarak 2.202,3 trilyon TL'ye yükselmiştir. Bankacılık sektörünün aktif toplamı 1.732,40 trilyon TL (%26,4 oranında artış), TCMB'nin aktif büyüklüğü 265,7 milyar TL (%30,5 oranında), sigorta ve emeklilik şirketlerinin aktif büyüklüğü ise 64,3 milyar TL (%22,2 oranında artış) olarak gerçekleşmiştir. Emeklilik yatırım fonlarındaki %29,6'lık artışa karşın sigorta ve emeklilik şirketlerindeki toplam büyüme oranı finansal sektörün ortalama büyümesinin altında kalmış, sonuçta sigorta ve emeklilik şirketlerinin toplam

finansal piyasalar içindeki payı 2012 yılındaki %3,02 seviyesinden 2013 yılı sonunda % 2,92'ye düşmüştür. Sigorta ve bireysel emeklilik sektörlerinin payı halen düşük olmasına rağmen, finansal sektörler içinde aktif büyüklüğü açısından TCMB ve Bankacılık sektörünün ardından üçüncü sırada gelmektedir (SDK Faaliyet Raporu, 2013: 3).

Ülkemizde 2001 yılında 15 olan yabancı sermayeli şirket sayısı 2013 yılı sonunda 44'e yükselmiştir. 31.12.2013 tarihi itibarıyla mevcut 36 hayat dışı sigorta şirketinden 26'sı ve 24 hayat ve emeklilik şirketinden 18'i doğrudan veya dolaylı olarak yabancı ortaklıdır. Bu şirketlerin 39 adedinde yabancı sermayenin payı % 50 ve üzerindedir.

Sigorta şirketi sayısı açısından; 2013 yılı sonu itibarıyla ülkemizde sigorta ve bireysel emeklilik sektörlerinde toplam 61 şirket faaliyet göstermektedir. Faal şirketlerin 36'sı hayat dışı sigortalar, 8'i hayat sigortaları, 18'i hayat ve emeklilik, biri de reasürans alanında ruhsat sahibidir. Ayrıca, ruhsat sahibi olmakla beraber faaliyette bulunmayan üç hayat dışı, iki hayat ve bir reasürans şirketi bulunmaktadır. Dolayısıyla ruhsat sahibi şirket sayısı 67'ye ulaşmaktadır.

İstihdam durumu açısından, sigorta, reasürans ve emeklilik şirketinde 2011 yılı sonu itibarıyla toplam 18.511 kişi istihdam edilmektedir. Acente sayısı 15.494, bireysel emeklilik sisteminde aracılık yapmak üzere EGM'ye kayıtlı bireysel emeklilik aracısı sayısı 26.639, gerçek kişi sigorta eksperisi sayısı 1.379, tarım eksperisi sayısı 1.953 ve şirketlerle anlaşmalı olarak faaliyet gösteren aktüer sayısı ise 42'dir. Verilerin ışığında, sigorta ve bireysel emeklilik sektörlerinde 2013 yılı sonu itibarıyla 80 binden fazla kişiye istihdam sağlandığı görülmektedir (SDK Faaliyet Raporu, 2013: 12-16).

Sigorta şirketi sayısı, istihdam durumu ve mali yapısındaki göstergeleri açısından sigorta sektörünün, önceki yıllara göre yükselen bir grafik yakalanmasına rağmen, Dünya ile yerel düzeyde rekabet edebilecek yeterli güce sahip olmadığı görülmektedir. Sigortalılık oranının düşük, pazarın doymamış olması ve sektörün gelişme potansiyelinin yüksek olması dolayısıyla uluslararası yatırımcılar için Türkiye bir cazibe merkezi haline gelmektedir. Bununla birlikte yabancı şirket

evlilikleri devamlı olarak artmakta ve bu durum ise Türkiye'deki sigorta sektörünün yabancı sigorta şirketlerinin hakim olduğu bir pazara dönüşmesine yol açmaktadır.

Sigorta sektörü; makro ve mikro düzeyde ekonomik fonksiyonlara sahiptir (Çiftçi, 2004: 124; DPT Raporu, 2007: 79):

- ✓ *Sigortalılar tarafından ödenen primlerin bir kısmı sigorta şirketleri tarafından teminat ve teknik karşılıklar olarak ayrılmakta, bu birikimler şirketler tarafından çeşitli gayrimenkul ve menkul değerlerin edinilmesinde kullanılarak fonların oluşmasına ve gelişmesine yardımcı olmaktadır.*
- ✓ *Kişilerin tasarruf yapmak için normal yollarla ayıramadığı kaynaklar sigorta sistemi aracılığıyla tasarrufa ve dolayısıyla yatırıma dönüşmektedir.*
- ✓ *Sigorta şirketleri, tasarrufların toplam servet içerisindeki payını arttırarak iktisadi kalkınmayı sağlar.*
- ✓ *Ekonomi ve sermaye piyasaları için uzun vadeli fon yaratma fonksiyonu olan sigortacılık sektöründe elde edilen fonlarla yaratılan gelirler ile bu gelirlerin toplumun diğer kesimlerine transfer edilmesi, ekonomik aktivitenin canlanmasına, dolayısıyla toplumsal refah düzeyinin yükselmesine yardımcı olmaktadır.*
- ✓ *Sigorta hizmetleri yatırımcıların ileride karşılaşılabilecekleri risklere karşı fon ayırmalarını, bu şekilde atıl kalabilecek fonların neden olabileceği kaynak israfını önleyerek, ülkenin ekonomik kaynaklarının korunmasını sağlar.*
- ✓ *Sosyal güvenlik sisteminin yükünü hafifletir.*
- ✓ *Vergi gelirlerini arttırır.*
- ✓ *İstihdam sağlayıcı rolüyle işsizliği azaltır.*
- ✓ *Finansal kazanç sağlar, vatandaşlara karşı olan yükümlülükleri azaltarak sermaye birikimine katkıda bulunarak tasarrufları artırır.*
- ✓ *Negatif dışsallıkları önler.*
- ✓ *Kuşaklar arası diyalogu ve işbirliğini geliştirir.*
- ✓ *Sigorta; riskleri transfer etmekte, zararların ve kayıpların etkisini azaltmaktadır. Finansal kayıp riski, sigortalıdan poliçe döneminde poliçe kapsamında kabul*

eden sigorta şirketine transfer edilmektedir. Böylelikle sigorta ile risk transferi bireysel yükü azaltır. Sigortalılıktaki zararın tazmin edilmesi dolayısıyla zararları daha minimum seviyeye inen sigortalının kendini daha güvende hissetmesini sağlar.

- ✓ *Sigortalı olan bireyin, şirketin ya da kurumun beklenmeyen bir zararının tazmininde sigortalı şirket, yalnızca ödediği primle telafi ederek kendisinin asıl faaliyetleri için daha fazla kaynak yaratmaktadır.*

Sigorta sektörünün fırsatları açısından; sektör, yüksek büyüme potansiyeline ve altyapı dağım kanallarını geliştirme potansiyeline sahiptir. Sigorta ürünlerinin pazarlanması ve potansiyel sigorta müşterilerinin sigorta ürünlerine kolaylıkla ulaşabilmesi açısından herhangi bir engel yoktur. Ayrıca, kamu-özel kesim işbirliği ile oluşturulan DASK, TRAMER ve Tarım Sigortaları Havuzu, sektörün kurumsallaşmasına katkıda bulunmuş ve sektör açısından yeni fırsatlar yaratmıştır (DPT Raporu, 2007: 84-85).

Gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerde sigorta sektörü henüz istenilen düzeye ulaşamamıştır. Türkiye'deki sigorta sektörünün karşı karşıya kaldığı bazı sorunlara hala çözüm bulunamamıştır. Bu sorunların ışığı altında; sigorta sektörünün zayıf yanları ve sektörü tehdit eden unsurlar şu şekilde özetlenebilir:

Yasal ve Politik Koşullar: Devletin sigorta alanında çıkardığı yasa ve yönetmelikler müşterilerin sigorta satın alma kararlarını doğrudan etkilemektedir. Zorunlu sigortaların çeşit ve prim olarak arttırılıp azaltılması, vergiye tabi olup olmaması, sigorta sistemindeki değişiklikler ve işletmelere sigorta ile ilgili getirilen yükümlülükler sigorta kararlarını etkilemektedir (Demireli ve Timur, 2011: 3). Özel sigortacılık faaliyetlerinin düzenlenmesi ve denetlenmesine ilişkin hukuksal altyapı, Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilen Kanun Hükmünde Kararnamelerden oluşmaktadır. Ülkemizde, sigortacılık sektöründe yaşanan mevzuat boşluğu şirketler arasında haksız rekabeti teşvik etmektedir. Bu durum ise sektör imajının ve tüketicinin zarar görmesine neden olmaktadır (Ömürbek ve Altın, 2008: 108-109).

Ülkenin ekonomik durumu ve sigorta şirketlerinin mali yapısı: Türkiye'de kişi başına düşen milli gelirin düşük olması, enflasyon ve gelir dağılımındaki dengesizlik, zorunlu güvenlik sisteminin varlığı, ülkenin yaşadığı finansal krizler

sonucunda sigorta sektörüne olan güven bunalımı sektörün gelişmesinin önünde bir engel olarak da değerlendirilmektedir (İşseveroğlu ve Hatunoğlu, 2012: 171). Ekonomik duraklama, enflasyon ve ekonomik kıtlık dönemlerinde, müşterilerin satın alma güçleri düşmekte ve sigorta pazarı olumsuz etkilenmektedir. Bireysel müşteriler açısından düşük primli sigorta türleri bile lüks haline gelirken enflasyon döneminde kurumsal müşterilerin de finansal güçlüklerle karşılaşmamak için sigorta talebinde değişiklikler olacak sigorta talebi azalacaktır (Demireli ve Timur, 2011: 3).

Sigorta sektöründe faaliyet gösteren şirket sayısının yetersiz olması, düşük istihdam oranı, toplam doğrudan primlerin ve kişi başına düşen sigorta primlerinin düşük olması gibi nedenlerle Türkiye, AB ülkeleri ve Dünya karşısında rekabet açısından dezavantajlı durumda bulunmaktadır. Sigorta şirketlerinin varlık büyüklüğü bakımından Türkiye ile AB ülkeleri mukayese edildiğinde Türkiye'deki tüm sigorta şirketlerinin toplam varlıklarının yine AB üyesi Almanya'daki bir şirketin toplam varlığından çok daha az değerlerde olduğu görülmektedir (Ömürbek ve Altın, 2008: 109).

BES açısından değerlendirildiğinde ise; küçük tasarrufların hisse senetlerinde değerlendirilmesiyle sermaye piyasalarının derinleşmesinin sağlanması en önemli hedef olmasına rağmen, bireysel emeklilik fonlarının, faiz enstrümanı içeren muhafazakâr fonlarda değerlendirilmesi, hisse senetlerinin portföydeki yerinin düşük seviyelerde olmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların riski düşük yatırım araçlarını tercih etmeleri kriz dönemlerinin az kayıpla atlatılmasını sağlamaktadır. Oysaki bu tercih fon büyüklüğünün istenen düzeye gelmesini engellemektedir. Ayrıca, asgari getiri garantisi olmaması, genç yaşta sisteme girenlerin uzun yıllar sistemde kalma gerekliliği, emeklilik programında biriken tasarrufların finansal piyasalardaki dalgalanmaların yaratacağı düşük emeklilik geliri riskinin tamamen bireylere yüklenmesi gerçeği sisteme girmeyi engellediği gibi sistemden çıkışlara da yol açabilmektedir (İşseveroğlu ve Hatunoğlu, 2012: 170-171).

Sigortanın temeli kişi veya kurumlara risklere karşı güvence vermek olduğu için sigortalıların menfaatlerini korumak amacıyla, sigorta şirketlerinin mali yapıları yeterince güçlü olmalıdır. Hem bireysel hem de kurumsal müşteriler finansal yapıya

önem vermelerinin nedeni olarak bir hasarla ya da risk durumuyla karşılaşp tazminata hak kazandıkları zaman hasarlarının ya da risklerinin zamanında ve eksiksiz ödenebilmesi için sigorta şirketinin sermayesinin güçlü olmasının gerektiğine inanmalarındır (Demireli ve Timur, 2011: 11).

Rekabet sonucu fiyatların aşırı şekilde düşmesi, mevcut yasal yapıdaki boşluklar ve aksaklıklar, piyasa yapısındaki dengesizlikler, sigortanın iş yapma maliyetlerinin artmasını prim tutarına yansıtmaları, satış, pazarlama, rekabet hizmet, yatırım gibi unsurlar ve faiz gelirlerindeki düşüşten kaynaklanan mali kardan azalma, ölçek küçüklüğü ve teknik kar düşüklüğü, yanlış beyanlar sonucu gereksiz ödemeler ve eksik-aksak piyasa sigorta prim tutarının artmasına yol açarak sigorta maliyetini yükseltmektedir. Bireyselle bağlı finansal kararlar tasarruf planlarında ve emeklilik kaynaklarındaki dağılımda sigorta maliyetini artırmaktadır. Jenerasyonlar arası yeniden dağılım ve nüfusun yapısı sigortacılığın maliyetini artıran diğer bir unsurdur (Çiftçi, 2004: 124).

Sigorta şirketlerinin imaj sorunu ve şirketlere karşı güven yetersizliği: Finansal hizmetler alanında sözleşmenin uygulanması sırasında belki de en fazla ihtilafların ve şikâyetlerin ortaya çıktığı alan sigortacılıktır. Sektördeki bazı şirketlerin özellikle tazminat ödeme hususunda izlediği olumsuz uygulamalar, ödeme performanslarının düşük olması, öngörülemeyen risklere karşı sigorta şirketlerinin gerekli ödemeleri yapabilecek sermayesinin olmaması, şirketlerin faaliyetlerinin durdurulması ve şirketlerin belirli kısmının iflas etmesi sektöre olan güveni sarsmaktadır (DPT, 2007: 10). Tüm bu etkenler sigorta konusunda toplumdaki genel bilgi eksikliği ile birlikte, sigorta ürünlerine olan talebin aleyhine işleyen bir unsur olmuştur.

Müşterilerin sorunlarının ve şikâyetlerinin zamanında çözme, fiyatların tutarlılığı, taahhüt edilen teslim şartlarına uyulması, istenilen kalitede ürün ve hizmetlerin sunulması, gerektiğinde kolay iletişim kurulabilme (7 gün / 24 saat ulaşabilen temsilciler) ve en önemlisi sektördeki diğer müşterilerce hakkında verilen referanslar müşterilerin sigorta şirketlerine duyduğu güveni belirleyen unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Müşteriler karar verirken özellikle şirketin güvenilirliği ile ilgili olarak poliçede taahhüt edilenler konusunda gerekli dikkati göstermezlerse

şirkete olan güvenlerinin sarsıldığı ve ilgili şirketten sigorta hizmeti almak istemedikleri anlaşılmaktadır (Demireli ve Timur, 2011: 15).

Sigorta temsilcilerinin imaj sorunu ve temsilcilere karşı güven yetersizliği: Müşteriler; sigorta hizmeti satın alacakları zaman gerek sigorta şirketinin gerekse temsilcinin imajını, anlatımını ve geçmişini dikkate almaktadırlar. Dolayısıyla sigorta şirketlerinin seçecekleri temsilcilerin imajının, anlatımının ve geçmişinin iyi olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü sigorta şirketi veya ürün hakkında olumlu imaj olsa dahi temsilcinin imajı iyi olmadığı zaman müşterilerin kararları olumsuz yönde olmaktadır

Müşterilerin soruları ve şikâyetleri karşısında, “şirkete sormam lazım” ya da “yöneticime danışmam lazım” tabirlerini kullanan temsilcinin işini bilmediği ve imajının iyi olmadığı fikri oluşmaktadır. Bu durum müşteri kaybı ile sonuçlanmaktadır.

İletişim başarısının en açık ölçütünü oluşturan şirket temsilcisinin ikna edicilik özelliği her ne kadar müşteriler tarafından tercih nedenleri arasındaymış gibi görülsede aslında aşırı ısrar eden temsilcilerden kaçınılmaktadır (Demireli ve Timur, 2011: 15-16).

Temsilcilerin; poliçe detaylarını eksiksiz bilmesi, müşterilere poliçelerle ilgili dürüst bilgiler vermesi, olumsuz bir imaja sahip olmaması ve müşterilerin tam olarak bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde ise sigorta şirketlerinin müşteriler tarafından ya tamamen tercih edilmemelerine ya da yapılan satış sonrası müşterilerin poliçelerini iptal ettirmelerine yol açar. Bu durum da sektöre kazandırılması çok zor olan memnuniyetsiz ve güvensiz bir müşteri kitlesi yaratmaktadır.

Sigorta eğitiminin yetersizliği: Özel sigorta bilincinin yaygınlaştırılmaması, sigorta eğitiminin yetersizliği ve sigortacılığın genel eğitim programlarında yer almaması gibi konular Türkiye’de sigorta sektörünün gelişmesine engel olmaktadır (Ömürbek ve Altın, 2008: 108-109). Sigorta eğitimi veren 1 adet yüksek lisans ve 1 adet doktora programı olup, meslek yüksekokul kontenjanları ise 2012 yılı için 10.903, yüksekokul ve fakülte kontenjanı ise 497 öğrenci olarak açılmasına ve mezun verilmesine karşın, mezun öğrenciler çok düşük bir oranda (2007 verilerine

göre %3) sigorta şirketlerince istihdam edilmektedir. Mezun olanların yabancı dil bilgisinin yetersizliği ve sigorta sektörüyle üniversite işbirliğinin zayıflığı istihdamın yaklaşık %3'te kalmasının nedenleri arasındadır. Sigorta şirketlerinin de yetişmiş elemana ihtiyacı varken bu yetişmiş elemanların çok az bir kısmının sigorta şirketlerinde istihdam edilebiliyor olması geriye kalanların farklı sektörlere gitmesine neden olmaktadır. Sigorta şirketleri ise; kendi personelinin hizmet içi eğitim vermek için kaynak harcayarak yetiştirmek zorunda kalmaktadır (Kamilçelebi, 2012: 50).

Risk yönetimi eksikliği: 2008 krizinde AIG sigorta şirketinde yaşanan olumsuz durum, mali ürünler birimleri tarafından kabul edilen işlerin etkin risk kontrollerine tabi tutulmaması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Sigorta ve finans sektöründeki çöküşün temel nedeninin kötü risk yönetimi olduğu şüphesizdir. Sigorta şirketlerinin, risk yönetimini etkin bir şekilde uygulamaması nedeniyle doğru sigorta fiyatı belirlenememektedir. Şirketlerin risk ve getiri yapısını ve faaliyetlerinin niteliğini izlemek, maruz kalınan risklerin tanımını, ölçümünü ve kontrol edilmesini sağlamak amaçlı risk yönetimi biriminin her sigorta şirketinde bulunmasına yönelik hazırlanan yönetmeliğin henüz 2008 yılında çıkarılması sektörün risk yönetimi açısından zayıf olduğunu göstermektedir (Kamilçelebi, 2012: 50).

Sigorta konusunda bilgi ve bilinç eksikliği: Sigorta, risk hesaplamalarına dayanan ve kapsamlı matematik ve aktüeryal teknikleri kullanan, bu nitelikleri itibarıyla da mali sektörde halk tarafından anlaşılması en zor alanların başında gelmektedir. Sigorta poliçelerinin ağır bir hukuk diliyle yazılmış olması sonucunda anlaşılabilirliğinin azalması, müşterilerin güvenini de azaltmaktadır. Sigorta tekniği, kavramları ve türlerinin hangi rizikolara ne ölçüde teminat verdiği gibi konular genellikle halkımız tarafından çok iyi bilinmemektedir (DPT, 2007: 87). Halkın sigorta hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasının yanında, halkın büyük bir bölümünün kadercisi olması da sigorta sektörünün gelişmesine engel teşkil etmektedir (Ömürbek ve Altın, 2008: 108).

Ürünlerle ilgili sorunlar: Aktüeryal hesaplamaların çoğu kez gerçekçi ve tekniğine uygun şekilde yapılmaması yanında şirketlerin araştırma-geliştirme birimlerinin yetersiz olması da yeni ürün geliştirme sürecini olumsuz etkilemektedir (DPT, 2007: 86-87).

Özetle sektöre pek çok yeni ürün katılmasına rağmen (ürün çeşitliliği az olmakla beraber) prim tahsilatı sorunu, kalifiye eleman sorunu, örgütsel yapı sorunları, üretim organları ile sigorta şirketleri arasındaki sorunlar, sigortalılarda sigorta hizmeti bilincinin gelişmemesi, yasal düzenlemelerdeki eksiklik ve boşluklar kendisini hissettirmekte ve önemini korumaktadır.

Asimetrik bilgi sorunu: Bir malın alıcı ve satıcısının, malın özellikleri hakkında birbirlerinden farklı bilgiye sahip olmaları asimetrik bilgi olarak ifade edilmektedir. Asimetrik bilgi durumunda, piyasa mekanizması sosyal yararın maksimize edilmesini sağlayamamaktadır (Bilgili ve Ecevit, 2008:207).

Esasen asimetrik bilgi sorunu piyasaların tamamında söz konusu olabilmektedir. Kanserojen madde içeren bir oyuncakçı satın alan bir çocuk ile oyuncakçı arasındaki bilgi asimetrisi sorunu araba satın alan yetişkinle araba satıcısı arasındaki ilişkiden farklı değildir. Her iki enformasyon sorunu olan ters seçim (adverse selection) ve ahlaki tehlike (moral hazard) bu ilişkilerde ortaya çıkmaktadır. Bir kalem satıcısı ile kalemi alan kişi arasındaki kalite ve fiyat konusunda asimetrik bilgi sorunu, kalem üreticisi ile kalem satıcısı arasındaki ilişkide de söz konusu olmaktadır ki bu da çift yönlü ve aşamalı asimetrik bilgi sorununu ortaya çıkarmaktadır. Nihayetinde, herhangi bir malın üreticisi ile tüketicileri arasında kademeli bir asimetrik bilgi ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Karakaş, 2006: 22).

Sigorta sektörü, sigortalıların kendisini dolandırıp dolandırmadığından emin olmayı hedeflemektedir. Sektör, bireylerin sigorta yaptırdıktan sonra daha az dikkatli olmalarından (ahlaki tehlike) ya da sigortacının gerçekliğini kontrol edemeyeceği durumlarda sigortadan gereksiz tazminat talep edebileceklerinden (ters seçim) daime endişelidir (Tepecik ve Yazıcı, 2012: 384).

Gerçek şu ki sigorta şirketleri, gerek sigortalıların gerekse de sigorta sürecinde yer alan temsilcilerin ahlaki olmayan ve şirketleri zarara uğratan tutumları ile fazlasıyla karşılaşmaktadır. Örneğin, gerçekte kendisinin malları saklamasına rağmen dükkânının soyulduğunu beyan eden dükkân sahibinin, sigorta şirketinden tazminat talep etmesi ya da sigorta temsilcisi tarafından tam bilgi vermeden veya yanlış bilgi vererek yapılan satışlar bilgi asimetrisinden kaynaklanmaktadır. Bu

bağlamda ahlaki tehlikenin olumsuz etkilerinin asgariye indirilmesi hususunda kurumsal yönetim uygulamalarının ve yasal düzenlemelerin önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Sigorta sektöründe yaşanan bilgi asimetrisi sorunu ile ilgili kayda değer çalışmalar yapılmıştır. Taiwan hayat sigortası satış elemanları üzerine yapılan bir araştırmada, müşteri kötü davranışı (fırsatçı sahtekarlık ve planlı sahtekarlık) karşısında çalışanların toleransı ve pazarlama felsefesi (müşteri odaklılık), algılanan sahtekarlık boyutu ve algılanan toplumsal uzlaşma bağlamında müşteri kötü davranışına çalışanların nasıl tepki verdiği incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; katılımcıların müşteri odaklılığı ile müşteri sahtekârlığı karşısında katılımcıların toleransı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların etik dışı kararlarının, önemli ölçüde algılanan sahtekârlık boyutu ve toplumsal uzlaşma tarafından etkilendiği bulgusuna ulaşılmıştır (Tseng ve Su, 2013).

Taiwan'daki 210 katılımcı üzerine uygulanan bir çalışmada, etik dışı olarak kabul edilen ve sigorta şirketlerine ciddi zararlara yol açan, sigorta poliçesi kapsamında olmayan bir kayba karşı sigorta parası elde etmek için bir kaza türünün yanlış tanıtılması sorunu araştırılmış ve sahtekarlık boyutlarının ve sigorta teminatının yanlış beyana karşı tüketici davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma doğrultusunda şu bulgular elde edilmiştir: Sigorta teminatı ile yanlış beyanla ilgili algılanan adalet ve ahlaki yargı arasında etkileşim tespit edilmiştir. Algılanan adalet ile etik yargı arasında ilişki saptanmıştır. Bu bağlamda, insanların çoğunun, aldatmayı adil olarak hissettiği bulgusuna ulaşılmıştır (Tseng ve Shih, 2012).

Sigorta sektörünün genel durum analizi sonucunda, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında ve eksiksiz karşılayabilmek, örgüt içi çatışmaları minimize edebilmek, asimetric bilgi sorununu çözebilmek, en önemlisi müşteriler nezdinde kalıcı güven oluşturabilmek ve kurum imajını güçlü kılabilmek için, sigorta şirketlerinde çalışanların duygusal zekâ becerilerinin geliştirilmesi ve sessiz kalma nedenleri, sessiz kaldıkları konular, sessizlik türleri ve sessizliğin olası sonuçları hususunda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir.

Goleman'a göre; iş yaşamının kuralları artık değişmektedir. Çalışanların ya da yöneticilerin değerlendirilmesinde yalnızca ne kadar zeki oldukları ya da eğitim ve uzmanlık seviyeleri değil, kendilerini ve başkalarını yönetmekte ne kadar başarılı oldukları gibi yeni bir ölçüt kullanılmaktadır. Bu ölçüt, işe alınacaklarla alınmayacakların, gözden çıkarılacaklarla elden geçirilmeyacakların, dikkate alınmayacaklarla terfi ettirileceklerin seçilmesinde gün geçtikçe daha fazla kullanılmaktadır. Bu yeni kurallar okulda kazanılan akademik yetilere benzememektedir. Yeni ölçüt, çalışanların işlerini yapılmasına yetecek derecede entelektüel yeti ve know-how'a zaten sahip olduklarını varsaymakta, bunların yerine inisiyatif, empati, uyum gösterebilme ve ikna kabiliyeti gibi kişisel vasıflar üzerine odaklanmaktadır (Goleman, 2000: 9).

Sigorta şirketleri; işe alma, eğitim, terfi, performans değerlendirme ve karar verme faaliyetlerini etkin bir şekilde yönetebilmek için duygusal zekâ becerilerine (kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyum yeteneği ve genel ruh hali) daha fazla gereksinim duymaktadır.

ABD, Asya Pasifik, Latin Amerika ve Avrupa boyunca faaliyet gösteren Metropolitan Hayat (Met Life) sigorta şirketi ile ilgili örnek vaka; işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme hususları açısından duygusal zekânın iyimserlik alt boyutunun önemini ortaya koyan bir çalışmadır. Bu vakada, her bir reddedilişi yenilgiden ziyade insanı kamçılayan bir durum olarak kabul etmede ve hayal kırıklıklarıyla başa çıkmada hangi insanların daha iyi olduklarını tanımlamanın ve kendini çabuk toparlayan, cesur, asla vazgeçmeyen, çözümler üreten ve başarıyı takip eden insanları bulabilmenin mümkün olup olmadığı araştırılmıştır. Şirketin yaşadığı ana problem, 80'lerin ortalarında yılda 5000 satış temsilcisi işe alınıp her birine 30.000 \$'dan fazla eğitim masrafı yapılmasına rağmen, ilk yıl çalışanların yarısının, dört yıl içinde ise beş kişiden dördünün işi bırakmasıydı. Bu doğrultuda, geliştirilen çözüm önerileri ve elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (<http://www.synergysuccessstrategies.com.au>, 07.05.2013):

Met Life'in C.E.O.'su, insanların başarısında iyimserliğin önemi üzerindeki süreçleri test etmek için Seligman'ı davet etmiştir. Seligman; iyimserler başarısız oldukları zaman, başarısızlığın nedenini kendilerindeki zayıflıkta değil de durumda

aradıklarını ortaya koymuştur. Kendi güçlerine olan güven, kendilerini geliştirmelerini ve değişimi başlatmalarını sağlamaktadır.

Seligman, 15.000 yeni danışmanı iki türlü teste tabii tutmuştur. Bunlardan birincisi sıradan işe alım sınavı, diğeri ise Seligman'ın iyimserlik seviyelerini ölçme profilidir. İşe alım sınavında başarılı olup yeni işe alınan 500 iyimser ve 500 kötümser arasından, iyimserlerin satış performansı kötümserlerden ilk yıl %8 daha fazla, ikinci yıl ise %31 daha fazla olduğu görülmüştür. Yeni işe alınanlar arasında işe alım sınavında başarısız; fakat Seligman'ın sınavında süper iyimser skora sahip 127 kişilik grup içinde ise iyimserlerin satış performansı kötümserlerden ilk yıl %21 daha fazla, ikinci yıl ise %57 daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Seligman iyimserlik düzeyi yüksek olan insanları da işe almayı önermiştir. İşe alınanların puanları, gerçek satış raporları ile eşleştirilmiştir. Buna göre; iyimser danışmanların kötümserlere kıyasla %37 oranında daha fazla poliçe sattığını saptanmıştır. Ayrıca ilk yıl içinde kötümserlerin işi bırakma oranının da, iyimserlerinkinin iki katı olduğunu görülmüştür. İki yıldan az bir zaman zarfı içinde, Met Life sigorta şirketi, işe alım uygulamalarına adayların iyimserlik skorlarını ölçmeye dahil ettiği, işe aldığı temsilcilerde daha başarılı olduğu, satış gücünün 12.000'leri geçtiği ve %50'lik sigorta pazar payını yakaladığı görülmüştür.

1986 yılına ait New York Life sigorta şirketi ile ilgili örnek vaka, ürün tasarımı hususunda duygusal zekânın uyumluluk ana boyutunun esneklik, gerçeklik ve problem çözme alt boyutları açısından önemini ortaya koyan bir çalışmadır. Şirketin yaşadığı ana problem, o zamana kadar ürünlerin aktüerler tarafından tasarlanmasından dolayı şirketin sundukları ürünlere karşı acentelerin ilgilerini açıkça kaybetmesi ve şirketin piyasayla olan bağının koptuğunu düşündürecek derecede durgunluk yaşanmasıydı. Bu bağlamda, üretilen çözümler ve elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Waterman, 1990; akt. Uralcan, 2011: 37-38):

Acentelikten şirketin San Francisco bürosu yöneticiliğine kadar terfi etmiş Gammill, New-York örgütüne kıdemli başkan yardımcılığına terfi ettirilerek gelmeye ikna edilmiştir. Gammill, şirketin, ürünleri satan kişilerin tasarım kararlarına önem vermesi, onları hesaba katması gerektiğine inanmaktaydı.

San Francisco'dan hepsi farklı yaşlarda, farklı bölgelerden olan; ancak hepsi açık sözlü olan beş üst düzey satış sorumlusunu (acenteyi) beraberinde New-York'a getirmiştir. Bunları, dört tasarımcı, üç aktüer, bir rekabet uzmanı, bir dizi teknisyen ve bir servis uzmanıyla birlikte bir odaya koyarak, onlara, “Şimdi bir sabit süreli hayat poliçesi, bir tam hayat poliçesi ve yapabileceğimiz başka ürünleri tasarlayacağız” demiştir. Kendisinin izleyici olarak bulunduğu görüşmelerde aktüerlerin sundukları modellere acentelerin itirazları olmakta; aktüerler ise sürekli kendi tezlerini savunmaktaydılar. Sonuçta Gammill “*Durun, kimse kimseye bir şey yutturmaya kalkmasın. Acenteler size bunun işe yaramaz bir ürün olduğunu söylüyorlar. Bu ürünü satmayacaklar. Sizin bu acentelerin ne satacağını duymanızı, sonra da ortak bir paydada buluşmanızı istiyorum. Bunu yapıncaya kadar bu odadan ayrılmayacağız*” diyerek, iki gün kimsenin odadan çıkmasına izin vermemiştir.

İki günün sonunda bir ömürlük ürün tasarlanmıştır. Bir yılın içinde New York Life Sigorta Şirketi, hayat sigortası satışlarında %80 artış sağlamış ve bu artış, iki yıl içinde şirketin pazar payını iki puan yukarıya taşımıştır. Aracılar, tüketiciyi (sigortalı/sigorta ettiren ve potansiyel sigortalı) ve pazarı en iyi tanıyan kesimdir. Bundan dolayı işlemsel ve işlevsel stratejilerin düzenlenmesinde, aracılardan fikirlerinin alınması, bu stratejilerin geniş tabanlı katılımı düzenlenmesi faydalı olacaktır. Acentelerin, şirket stratejilerinde söz sahibi olmaları sonucunda, acentelerin motivasyonu artmış, şirketteki üretim artmış, maliyetler azalmış ve satışlar yükselmiştir.

Pensilvanya/Pittsburgh bölgesindeki sigorta ve finans sektöründe çalışan 515 profesyonel satış temsilcisi üzerine yapılan bir çalışmada, satış eğitim programlarına duygusal zeka ve farkındalık eğitimi uygulandığı takdirde, satış mesleğindeki başarı için duygusal zeka eğitiminin gerekli olup olmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda çalışanların; duygusal zekâları (kişilik tipleri, sunum yetenekleri, kişinin duygularını kontrol etme ve değişime uyum yetenekleri), deneyimleri (yıl bazında yöneticilik deneyimi ve satış deneyimi) beşeri becerileri (satış kavramları, prosedürleri ve dinleme becerileri) ve teknik becerileri (yazma becerileri ve bilgisayar yeterlilikleri) ölçülmüştür. Araştırma doğrultusunda; iletişim becerilerinin (beşeri becerilerinin), görüşme becerilerinin, sunum becerilerinin,

duygusal zeka ve kişilik tiplerindeki farklılıkların, satış uygulayıcıları için çok önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Manna ve Smith, 2004).

Bazı durumlarda iş hayatında, hakkaniyetsiz uygulamalar, sözleşme hükümlerine uygun hareket etmeme, haksız menfaat temin edilmesi, müşterilere karşı sosyal sorumlulukların yerine getirilmemesi ve haksız rekabet uygulamaları gibi iş ahlakı ve sosyal sorumluluk alanındaki ahlaki problemlerle karşılaşmaktadır (Torlak, Özdemir ve Erdemir, 2008). Bu ahlaki problemler karşısında çalışanlar, sessizlik ya da seslilik davranışı sergilemektedir.

Duygular ile sessizlik ilişkisi açısından, çalışanlar birtakım iş ile ilgili korkularından dolayı çoğunlukla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örneğin, çalışanlar; işsiz kalmaktan, iş yerindeki pozisyonlarının değiştirilmesinden, terfi edememekten, iş yüklerinin artacağından, izolasyon ihtimalinden, hem yöneticileri hem de meslektaşları ile ilişkilerinin bozulmasından (güven ve destek kaybı), kendilerinden intikam alınmasından (fiziksel ve psikolojik şiddet vb.), yöneticilerinin ve meslektaşlarının gözünde olumsuz (şikayetçi, arabozucu, sorun çıkarıcı) birisi olarak değerlendirilmekten korkmaktadırlar (Çakıcı ve Çakıcı, 2007). Sessizlik sonucunda ise özgüven kaybı, stres, yöneticilere güvenlerin azalması, motivasyon azalması ve bağlılığın azalması gibi duygusal durumlar gözlenmektedir (Çakıcı, 2008). Özetle, çalışanların; iş, hata yapma ya da başarısızlık, başarı, belirsizlik ve azınlık durumlarının göze batacağına ilişkin korkuları, çevresel değişim ve başkalarının ne düşündükleri ile ilgili kaygıları sessizlik ya da seslilik davranışlarını şekillendirmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar duygusal zekâ becerilerinin farkına varıp onları geliştirebildikleri ve yönetebildikleri takdirde, iş yaşamındaki korku gibi olumsuz duyguları ve sessizlik/seslilik davranışlarını da yönetebilecekleri söylenebilir.

1.2. Amaç ve Önem

Bu araştırma, Muğla, Aydın, Denizli, İzmir ve Antalya illerindeki emeklilik/hayat branşlarında faaliyet gösteren sigorta sektörü işletmelerinde çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ becerileri ile sergiledikleri sessizlik/seslilik davranışları arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu çalışmada, çalışanların; baskın olan duygusal zekâ becerileri ve sergiledikleri sessizlik/seslilik davranışı türleri irdelenecektir.

Problem durumunda da belirtildiği gibi iş hayatında çalışanların ya da yöneticilerin değerlendirilmesinde yalnızca ne kadar zeki oldukları ya da eğitim ve uzmanlık seviyeleri değil, kendilerini ve başkalarını yönetmekte ne kadar başarılı oldukları gibi yeni bir ölçüt kullanılmaktadır. İşe alma, terfi, eğitim ve karar verme faaliyetlerinde etkinliğin sağlanması ve farklı kazançlar (doğrudan, tekrarlanan ve bulaşıcı kazanç) elde edilmesi açısından duygusal zekâ becerilerinin (kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali) sigorta şirketleri açısından önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Zaman zaman iş yaşamında; hakkaniyetsiz uygulamalar, sözleşme hükümlerine uygun hareket etmeme, haksız menfaat temin edilmesi, müşterilere karşı sosyal sorumlulukların yerine getirilmemesi, haksız rekabet uygulamaları ve bilgi asimetrisi gibi iş ahlakı ve sosyal sorumluluk alanındaki ahlaki problemler görülmektedir. İşte bu ahlaki problemler karşısında sessizlik davranışı yerine problemlere çözümler sunulması, öneriler sunulması, yeni projeler için fikirlerin dile getirilmesi ve işletmenin yapısı ile ilgili değişimlerin seslendirilmesi hem işletme imajı açısından hem de çalışan imajı açısından uzun vadeli kazançlar sağlayacaktır. Dolayısıyla kazanılan güven hem devamlı müşterilerde sıklık oluşturacak hem de potansiyel müşterileri ağızdan ağıza yayılma yoluyla işletmeye çekecektir.

Son yıllarda sigorta şirketleri bilgi asimetrisinden dolayı gerek sigortalıların gerekse sigorta sürecinde yer alan temsilcilerin ahlaki olmayan ve şirketleri zarara uğratan tutumları ile fazlasıyla karşılaşmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren şirketler de genel itibarıyla bu konuya özen göstermektedir. Buna rağmen, gelir elde etme amacıyla sigorta temsilcileri tarafından müşterilere sistem hakkında tam bilgi vermeden veya yanlış bilgi vererek yapılan satışlar, müşteri memnuniyetsizliğine yol

açabilecek ve sistem hakkında kötü izlenimler oluşturabilecektir. Bunun yanında sigorta şirketlerinde yüklü tazminatlar alabilmek için müşterilerin fırsatçı ve planlı sahtekârlık şeklinde kötü davranışlarda bulunması da söz konusudur. Bu noktada ahlaki tehlikenin olumsuz etkilerinin asgariye indirilmesi hususunda duygusal zekâ becerilerinin geliştirilmesi ve örgütsel sessizliğin sesliliğe dönüştürülmesinin önemi artmaktadır.

Bu araştırma, sigorta işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, hissedar değerinde sürdürülebilir büyüme sağlayabilmeleri, asimetrik bilgi sorununu ve örgüt içi çatışmaları minimize edebilmeleri, sürdürülebilir farklılaştırılmış müşteri değer önermesi yaratabilmeleri, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında ve eksiksiz karşılayabilmeleri, müşteri devamlılığını, karlılığını ve memnuniyetini arttırabilmeleri, potansiyel müşterileri kazanabilmeleri ve müşteri portföyünü genişletebilmeleri, en önemlisi müşteriler nezdinde kalıcı güven oluşturabilmeleri ve kurum imajlarını güçlü kılabilmeleri için, iş hayatında duygusal zekâ becerilerinin gerekliliğine ve yaşanan sessizlik olgusuna; yöneticilerin, çalışanların ve kamuoyunun dikkatini çekmek ve onları bilgilendirmek, diğer sektörlerde de yaşanabilecek sessizlik olgusunu en aza indirmek ve sessizlik davranışı yerine mevcut sorunlarını ve şikâyetlerini seslendiren ve duygusal zekâ becerilerinin farkında olan ve onları geliştirme imkanına sahip çalışanların, uygun çalışma koşulları altında, verimli, huzurlu, yüksek motivasyonlu ve işletmeye bağlı olarak çalışmalarını sağlamak açısından önem taşımaktadır.

Duygusal zekâ ile ilgili yerli literatürün; çoğunlukla eğitim sektörü üzerine odaklandığı bu doğrultuda üniversite öğrencileri, öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, araştırma görevlileri, idari personel, okul müdürleri, öğretmen adayları ve öğretmenler üzerine çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir. Eğitim sektörü ile ilgili çalışmaları; sağlık sektörü ve bankacılık sektörü izlemektedir. İncelenen literatürün ışığında, sigorta sektöründe duygusal zekâ ile ilgili bir çalışmayla karşılaşılmamıştır.

Duygusal zeka ile ilgili yabancı literatürde ise büyük ve global şirketteki üst düzey lider yöneticiler (Goleman, 1999), Kuzey Amerika'daki yetişkin kişiler (Bar-On, 1997), polis memurları, çocuk bakımı görevlileri ve ruh sağlığı eğitmenlerinden oluşan profesyonel yardım gruplarında çalışanlar (Bar-On, Brown, Kirkcaldy ve

Thome, 2000), büyük bir perakende satış organizasyonundaki yöneticiler (Slaski ve Cartwright, 2002), danışmanlık kuruluşlarında görev yapan yöneticiler (Stein, Papadogiannis ve Sitarenios, 2009), Yunanistan'daki profesyonel kamu hizmetleri, perakende, sigorta, bankacılık, turizm ve eğlence sektörlerinde çalışanlar (Dimitriades, 2007), Pensilvanya/Pittsburgh bölgesindeki sigorta ve finans sektöründe çalışan profesyonel satış temsilcileri (Manna ve Smith, 2004) üzerine çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yurt içi literatürün; otel çalışanları, üniversitedeki akademisyenler, idari personel, mavi yakalı çalışanlar, okul müdürleri, öğretmenler, imalatçı KOBİ çalışanları, imalatçı kamu sanayi kuruluşunda görev yapanlar, makine ve gıda sektöründe faaliyet gösteren imalatçı işletmede görev yapanlar, kamu ve özel sektör çalışanları, tekstil sektöründe çalışanlar, hemşireler üzerine odaklandığı tespit edilmiştir. İncelenen literatürün ışığında sigorta sektöründe örgütsel sessizlik ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yabancı literatürde ise reklam, ilaç, yeni medya, danışmanlık ve finansal hizmetlerde görev yapan çalışanlar (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003), telekomünikasyon sektöründe çalışanlar (Premaux ve Bedeian, 2003), farklı ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu bir şirketin örgütsel biriminde çalışanlar (Huang, Vliert ve Vegt, 2005) üzerine çalışmaların yapıldığı ve sessizlik ile ilgili model geliştirme çalışmaları (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Dyne, Ang ve Botero, 2003) üzerine odaklanıldığı tespit edilmiştir.

Yabancı ve yerli literatürde duygusal zekâ ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamış olması ve Antalya - Ege Bölgesinde böyle bir çalışmanın yapılmamış olması dolayısıyla bu araştırma; literatürdeki boşluğu gidermek açısından önem arz etmektedir.

1.3. Sorular

1. Sektördeki çalışanların, baskın olan duygusal zekâ becerileri hangileridir?
2. Sektördeki çalışanlar, hangi tür sessizlik / seslilik davranışları sergilemektedir?
3. Çalışanların duygusal zekâ becerileri ile örgütsel sessizlik / örgütsel seslilik davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Çalışanların duygusal zekâ becerileri demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?
5. Çalışanların, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik davranışları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

1.4. Sınırlılıklar

- ✓ Araştırma, Antalya ve Ege Bölgesindeki emeklilik/hayat branşlarında faaliyet gösteren sigorta şirketlerinde çalışanlar ile sınırlıdır. Hayat dışı sigorta branşları araştırmaya dahil edilmemiştir.
- ✓ Araştırma, veri toplama tekniklerinden yalnızca anket tekniğinin kullanılmasıyla sınırlıdır.
- ✓ Çalışma, araştırma soruları ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Duygusal Zeka: Bireyin, kendisini ve diğerlerini doğru algılayabilmesinde, etrafındaki kişilerle kalıcı ve sağlam ilişkiler kurabilmesinde, çevresinden gelen baskı ve talepler ile etkin bir şekilde başa çıkabilmesinde ve yaşamı ile ilgili etkin kararlar alabilmesinde kendisine yol gösterecek olan; mutlu ve optimist bir genel ruh hali ve etkin stres yönetimi bağlamında, sahip olduğu kişisel (öz bilinç, özyönetim ve öz motivasyon) ve kişilerarası becerileri (sosyal bilinç ve ilişki yönetimi), belirli koşullar altında etkili sonuç verecek şekilde uygun zamanda, yerde ya da biçimde istenilen sıklıkta kullanma yeterliliği şeklinde tasvir edilebilir.

Örgütsel Sessizlik: Çalışanların kişisel, yönetsel veya örgütsel nedenlerden dolayı organizasyon içerisinde ortaya çıkan sorunlara ya da konulara (yöneticilere, meslektaşlara, örgütün iyileştirilmesine/geliştirilmesine, çalışma koşullarına ve ahlaki ilkelere) yönelik bilgilerini, fikirlerini ve önerilerini kolektif düzeyde bilinçli ve maksatlı olarak açıklamamalarıdır.

Örgütsel Sesslilik: Çalışanların kişisel, yönetsel veya örgütsel nedenlerden dolayı organizasyon içerisinde ortaya çıkan sorunlara ya da konulara (yöneticilere, meslektaşlara, örgütün iyileştirilmesine/geliştirilmesine, çalışma koşullarına ve ahlaki ilkelere) yönelik bilgilerini, fikirlerini ve önerilerini kolektif düzeyde bilinçli ve maksatlı olarak dışa vurmalarıdır.

BÖLÜM II

DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

Bu bölümde, duygu kavramı, duygusal yaşamın temel boyutları, zekâ kavramı, zekânın gelişim evreleri, duygusal zekâ kavramı, ilgili araştırmalar ışığında duygusal zekânın kavramsal gelişimi, duygusal zekâ becerilerinin tasnifi ve duygusal zekâ becerilerinin iş yaşamı açısından önemi üzerinde durulacaktır.

2.1. Duygu Kavramının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

Japon bir anne söz dinlemeyen çocuğuna “Sen ve ben biriz, aynı şekilde düşünebiliriz ve düşüneceğiz” mesajını verirken çocuklarını kendilerinin bir uzantısı olarak görmekte ve fiziksel teması vurgulamaktadır. Anne, çocuğun duygusal ihtiyaçları için her zaman yanında olmaktadır. Dolayısıyla annenin sevgisini doyasıya tadan çocuk daha az hayal kırıklığı ve buna dayalı öfkeyi daha az deneyimlemektedir. Amerikalı anneler ise içinde buldukları kültürün bir sonucu olarak, bebeklerini özerk olarak görmekte, inisiyatif alarak kendi ayakları üzerinde durmalarını, aynı zamanda kendi hayatını yönetme arzularını desteklemektedirler. Bu bulgulardan hareketle şu kanıya varılabilir: “Annenin, kendisini çocukla bütünleştirdiği” bir çocuk yetiştirme düzeninde, sosyal benliğin ve kolektivist eğilimlerin gelişimi; “çocuğa özerklik sağlanan ve annenin çocuğun gerçekliğinden kendisini ayırttığı yetiştirme düzeninde” ise bireysel benlik ve bireyci eğilimlerin gelişmesi söz konusudur (Aytaç, 2006: 150-151).

Kolektivist toplumlar; kimliğin kişiye ait ve sosyal gruba bağlı olduğu, biz duygusu ile hareket eden, işe alma ve terfi kararları içinde bulunulan gruba dayanan, beşeri ilişkilerin görevlerden daha üstün tutulduğu, işveren ve çalışan arasındaki ilişkinin ahlaki olarak algılandığı, yüksek içerikli iletişimi bünyesinde barındıran ve grup uyumunu koruyan toplumlardır. Bireyci toplumlar; kimliğin bireye ait olduğu, ben duygusu ile hareket eden, işe alma ve terfi kararlarının yalnızca yetenek ve kurallara dayandığı, görevlerin beşeri ilişkilerden üstün tutulduğu, işveren ve çalışan arasındaki ilişkinin karşılıklı faydaya dayanan sözleşme olarak algılandığı, düşük içerikli iletişime sahip ve aklıdan geçeni filtrelemeden söylemenin dürüstlük sayıldığı toplumlardır. Bu iki toplum arasındaki duygusal yaşam mukayese

edildiğinde, derin bir uçurum net bir şekilde göze çarpmaktadır (Hofstede, 1997; akt. Gümüştekin ve Emet, 2007: 102).

Bazı çalışanlar, örgütte kalma konusunda, hem güçlü ihtiyaç hem de güçlü zorunluluk duyarken; bunu içten gelen bir arzuyla yapmazlar. Diğerleri ise, ne gereksinim ne de yükümlülük hissetmemelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bu doğrultuda, kolektivist topluma mensup çalışanların çoğunun, biz duygusundan ya da örgütte kalmayı istediklerinden dolayı duygusal açıdan bir bağlılık gösterdikleri buna karşılık bireyci topluma mensup çalışanların çoğunun ise ihtiyaçtan, zorunluluktan veya yüceltilen “ben” duygusundan dolayı çıkar amaçlı bir bağlılık sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir.

1994 yılında gerçekleşen Matilda Crabtree vakasında, 14 yaşındaki kızının o gün arkadaşında kalacağını zanneden Bay ve Bayan Crabtree gecenin erken saati eve döndüklerinde bir takım sesler duyar. Bay Crabtree silahına sarılarak evi kontrol etmek için Matilda'nın odasına girer. Babasına şaka yapmak için saklandığı dolaptan fırlayarak “boo” diye bağırarak kızını, babası tarafından boynundan vurulur ve on iki saat içinde hayatını kaybeder. Kızının ise o anda ağzından dökülen son sözü seni seviyorum babacığımıdır.

Bay Crabtree'nin silahına sarılıp evinde sinsice dolaştığını düşündüğü kişiyi aramaya yönelten dürtü; evrimin bize duygusal mirası olarak nitelendirilen, ailemizi ve sevdiklerimizi korumaya yönelten korkudur. Korku, Crabtree'nin daha neye ateş ettiğini anlayamadan ve biricik kızının sesini bile tanıyamadan silahını ateşlemesine yol açmıştı. Böylesi otomatik tepkiler sinir sistemimize yerleşmiştir. Çünkü insanın tarih öncesindeki evriminde bu tarz tepkiler yaşam ile ölüm durumlarının açıkçası hayatta kalabilmenin belirleyicisidir (Goleman, 1999: 19).

Evrin çizgisinde bazı canlı türleri hayatta kalabilmek için sinir sistemini ve beynini sürekli kullanmak zorunda kaldığı için kullanılan organ gelişerek yavruya aktarılır. Böylelikle yeni kuşak çevreye daha güçlü bir uyumla doğar. Duygusal yaşam ise bu değişimin bir sonucudur (Aktaş, 2004: 54).

Olası tehlikelere karşı her an alarmda olmak, korku, öfke ve bir anda ortaya çıkan “savaş ya da kaç” tepkisi atalarımızın; vahşi hayvanlardan ve öteki fiziksel tehlikelerden canlarını kurtarıp yaşamlarını sürdürmelerine yardım etmiştir. Ne var ki, her gün ölüm kalım mücadelesi yapmaya gerek duyulmayan bu modern dünyamızda atalarımızdan kalma bu güçlü duygular, dünyaya uyum sağlamak ve başkalarıyla olan ilişkilerimizi düzgün biçimde yürütmekte telafisi zor sorunlara yol açmaktadırlar (Clark, 2000: 32).

Freud’un gözlemlediği gibi, “Ölümlüler sır tutamaz. Dudakları rahat dursa, parmak uçlarıyla dedikodu yaparlar; ihanet tüm gözeneklerinden dışarı taşar.” Örneğin, bir görüşmecinin sinirli bir şekilde kıpırdanıp durması, kayıtsız yüz ifadesini yalanlar; bir oto galerisinde fiyat pazarlığına girişen müşterinin ilgisiz görünme çabasıyla, göz koyduğu spor arabaya doğru çekilirken sergilediği heyecanlı tavır birbiriyle çelişir. Kişilerin gerçek hislerini gizleme gereğini hissettikleri durumlarda bu tip duygusal ipuçlarını yakalayabilmek bir nevi sosyal radara sahip olabilmek, iş hayatında olduğu kadar gündelik yaşam açısından da oldukça önemlidir (Goleman, 2000: 171).

Dolaşım sistemi gibi kapalı çevrimli bir sistem, kendi kendini düzenler; başkalarının dolaşım sistemlerinde olup bitenler bizim sistemimizi etkilemez. Oysaki açık çevrimli bir sistem olan duygusal merkezimiz (limbik sistem) kendi kendini yönetmekte dış kaynaklara bağlıdır. Örneğin, yoğun bakım birimlerinde yapılan araştırmalar, bir başka kişinin rahatlatıcı varlığının hastanın kan basıncını düşürmekle kalmayıp, damarları tıkayan yağ asitlerinin salgılamasını da yavaşlattığını göstermiştir.

İnsanlar ne zaman bir araya gelse, tamamen sözsüz bir ilişki söz konusu olduğunda bile, açık çevrimli doğasından dolayı duygular adeta bir virüs gibi yayılmaktadır. Örneğin, üç yabancı 2/3 dakika sessizce karşı karşıya oturduklarında, tek bir kelime bile söylemeden duygularını en kolay dışa vuran kişi, ruh halini ötekilere bulaştırır (Goleman, Boyatzis ve Mckee, 2002: 18-19).

Duyguların bir kişiden diğerine sihirli geçişi nasıl gerçekleşmektedir? Bu sihirli geçiş, bir başkasının gösterdiği duyguları, yüz ifadesini, hareketlerini, ses tonunu ve diğer sözsüz duygu işaretlerini bilinç dışı bir motor-mimikleme yoluyla

taklit etmemizden kaynaklanır. Bu taklit sonucu insanlar, diğ erinin ruh halini kendi içlerinde tekrar yaratırlar. Örneğ in, bu durum; aktörlerin geçmişte çok güçlü hissettikleri bir duyguyu yeniden uyandırmak için o duyguya ait jestleri, hareketleri ve diğ er ifadeleri hatırlamaya çalıştıkları Stanislavski yönteminin alt düzey bir çeşitlemesi olarak nitelendirilebilir (Goleman, 1999: 149-150).

Duyguların sergilenmesi adeta bir tiyatro sahnesi gibidir. Hepimizin bir sahne arkası vardır, bu gizli bölgede duygularımızı hissederiz sahne önünde ise açığ a vurmayı tercih ettiğ imiz duygularımızı sergilediğ imiz sosyal arenadır. Duygular virüs gibi yayılabilir; mamafih tüm duyguların yayılması aynı kolaylıkla olmaz. Yale Üniversite’sinin Yönetim Okulu’nda yapılan bir incelemede, çalışma gruplarında neşenin ve sıcaklığ ın çok kolay yayıldığı, kızgınlığ ın daha az bulaşıcı olduğu, depresyonun ise hiç yayılmadığı tespit edilmiştir. Tüm duygusal sinyaller arasında en bulaşıcı olanı gülümsemedir; gülümsemenin başkalarını da gülümsetmekte karşı konulamaz bir gücü vardır. Bunun ana nedeni ise evrimde sakladır: Gülümseme ve kahkaha, ittifak oluşturmanın sözsüz bir yolu olarak evrilmiştir; kişinin siper almak ya da düşmanca davranmak yerine, rahatladığı nı ve dostça davrandığı nı göstermektedir. Sıcak bir gülüş, aynı dalga boyundayız ve anlaşıyoruz mesajını göndermektedir. Örneğ in, Hyatt otellerindeki ön resepsiyonda oturan ve gülümsemesiyle müşterinin kalbini kazanan bayan, nicel olarak ölçülemez; fakat getireceğ i yararı sezebilirsiniz (Goleman vd., 2002: 22-23; Goleman, 2000: 212-213).

Goleman’a (1999:152) göre, *“Bir etkileşimin duygusal atmosferini belirlemek, bir anlamda derin ve mahrem bir düzeyde baskın çıkmanın işaretidir; diğ erinin duygusal durumunu yönlendirmek demektir. Bu duyguyu belirleme gücü, biyolojide zeitgeber (zaman müş iri) denen, (gündüz gece döngüsü ya da ayın safhaları gibi) biyolojik ritimleri kendine uyduran sürece benzer. Dans eden bir çift için, müzik bedensel bir zeitgeber’dir. Kiş isel ilişkilere baktığımızda, kendini daha kuvvetlice ifade edebilen ya da gücü daha fazla olan biri, genelde başkalarını kendi duygularının peşine takan kişidir. Baskın kişi daha çok konuşur, boyun eğ en ise onun yüzüne daha fazla bakar; bu da duygusal aktarımın zeminini hazırlar. Aynı nedenle iyi bir konuşmacının –bir politikacı ya da vaizin- gücü, izleyicileri kendi*

duygularının peşine takabilmesinden gelir. Bu bizim, herkesi adeta avcunun içine aldı sözüyle kastettiğimiz şeydir.”

Duygu kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım mevcuttur. Türk Dil Kurumu'na göre duygu kavramı; 1. Duyularla algılama, his, 2. Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, 3. Önsezi, 4. Ahlaki, estetik vb. şeyleri değerlendirme, onlara bağlanma yeteneği 5. Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2005: 580-581).

Hareket nedeni anlamındaki dürtü (motive) ve duygu (emotion) harekete geçmek (to move) anlamına gelen Latince “*motere*” kökünden türemiştir. Hakikaten de hedeflerimizi ve amaçlarımızı gerçekleştirmek üzere bizi harekete geçiren şey duygulardır; onlar motivasyonumuzun yegâne yakıtıdır ve dürtülerimiz de algılarımızı harekete geçirip eylemlerimizi şekillendirir. Açıkçası büyük işler, büyük tutkular ile başlar (Goleman, 2000: 137).

Damasio (1999: 265)'ya göre duygu, belirli bir zihinsel içerik tarafından harekete geçirilen, hem beyinde hem de vücutta meydana gelen bir değişiklikler kümesidir. His ise bu değişikliklerin algılanmasıdır. Duyguların özünü ise şu şekilde betimlemektedir (Damasio, 1999: 144-145):

“Ben, duyguların özünü; belirli bir varlık ya da olaya ilişkin düşüncelerin içeriğine karşılık veren adanmış bir beyin sisteminin denetimi altında, sinir hücreleri uçları tarafından sayısız organda meydana getirilen vücut hali değişikliklerinin bir toplamı olarak görüyorum. Vücut halindeki değişikliklerin pek çoğu örneğin cilt rengi, vücut duruşu, yüz ifadesi dışarıdaki bir gözlemci tarafından algılanabilir (Aslında İngilizcede kelimenin etimolojisi vücuttan dışa doğru bir yönelimi ifade eder: Emotion kelime olarak dışa doğru hareket demektir) Vücut halindeki diğer değişimler ise yalnızca vücudun sahibi tarafından algılanabilir. Ancak duygu yalnızca özünden ibaret değildir.”

Mayer ve Salovey'e göre duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyonel ve deneysel sistemlerin dahil olduğu psikolojik alt sistem sınırlarını aşan, organize tepkiler olarak görülmektedir. Genellikle içsel ve dışsal bir olaya tepki olarak ortaya

çıkan duygular; bireyler için negatif ya da pozitif anlam değerine sahiptir (Salovey ve Mayer, 1990: 186).

Organizma, yaşam için dışarıdan gerekli olan uyarıcıları alır. Yaşamın sürdürülmesine yardımcı olan bu uyarıcılar, yaşam için tehlikeli ise acı duygusu yaratır. Haz ve acı duyguları organizmanın güdüsel tepkileridir, duyguları değildir. Haz ve acı duyguları, duyguların kaynağıdır. Duyular canlılar için evrensel; duygular ise öznedir. Dışarıdan gelen fiziksel uyarıcılar, duyguları oluşturmada gerekli olsa bile yeterli değildir. Özellikle insandaki duygular, uyarıcıların yaşam deneyimine, bilgi birikimine ve yaşanan çevreye göre yorumlanması ile ortaya çıkar. Dolayısıyla her uyarıcı, bütün insanlarda aynı duygulara yol açmaz (Aktaş, 2004: 14-15).

Acı ve zevk; organizmanın içgüdüsel ve edinilmiş stratejilerin etkili biçimde işleyebilmesi için gereksinim duyduğu ve ayrıca sosyal karar verme stratejilerinin gelişimini denetleyen manivelalardır. Beynimizin algıladığı belirli bir vücut manzarasının bir kavramına acı ya da zevk adı verilir. Bize acı ya da zevk deneyimlerini verecek, önceden düzenlenmiş bir mekanizmayla dünyaya geldik. Kültür ve bireysel geçmiş ancak bunun harekete geçeceği eşiği ya da şiddetini değiştirebilir ya da şiddetini azaltmamız için araçlar sağlayabilir. Yine de temel mekanizma verilidir. Acı bize hayatta kalmak için en iyi korunmayı sunar; çünkü insanların acı sinyallerine önem vererek kaynağından kaçınma ya da sonuçlarını düzeltme olanağını arttır (Damasio, 1999: 260-261).

Fiziksel, kimyasal, biyolojik ve toplumsal uyarıcıların yarattığı duyular ile kişilerin yaşam deneyimlerinin etkisiyle yorumlanan duygular arasında diyalektik bir ilişki mevcuttur. Duyular; duyguları ve bilişsel yapıları beslerken, bilişsel ve duygusal yapılarımız da duygulara anlam katmaktadır. Duyular; duygusal ve bilişsel yaşamın başlatıcısıdır. Bu bağlamda, duygu ve bilinç duyuların iki farklı türüdür. Örneğin, yemekten zehirlenmek ve acı çekmek duyular, bu acının insanı üzmesi duyular, bir daha böyle bir yemeği yememek bilişsel bir davranıştır. Ayrıca, insan her zaman acıktığı için simiti görmez, bazen de simiti görünce acıkma hissi duyabilir (Aktaş, 2004: 15).

Tutkunun kölesi olmaktansa kaderin sillesinin kopardığı duygusal fırtınalara dayanabilme, Eflatun'dan beri yüceltilen bir erdemdir. Bunun eski Yunanca karşılığı

kişinin hayatını özenle ve akıllıca yaşaması; ahenkli bir denge ve bilgelik anlamına gelen olan sophrosyne kelimesidir. Duygular fazlasıyla bastırıldığında donukluk ve uzaklık yaratır; kontrolden çıktığında, aşırı, ısrarlı ve patolojik bir duruma dönüşür. Aristo'nun da tespit ettiği gibi koşullarla orantılı biçimde hissedebilmek geçerli olan uygun duygudur (Goleman, 1999: 77).

Aristoteles'e göre duygular neşeli ya da neşesiz zamanlarımızda algılarımız veya varsayımlarımızla birlikte ortaya çıkan refakatçilerdir. İstek uyandırır; ama bağımsız ölçüler olmadıklarından bilinç fonksiyonları ile birlikte hareket ederler (Konrad ve Hendl, 2002: 21). Aristoteles, Nikomakus'un Etiği başlıklı erdem, kişilik ve iyi bir yaşam hakkındaki felsefi incelemesinde, duygusal hayatın akıllıca yönetebilmenin önemini vurgulamaktadır (Goleman, 1999: 7-13) :

“Tutkularımız; düşüncelerimizi, değerlerimizi, yaşam mücadelemizi yönlendirir ve iyi kullanıldığında bir bilgelik içerirler. Ancak kolayca yoldan çıkabilirler. Asıl sorun, duygusallıkta değil, duyguların ve ifadelerin uygunluğundadır. Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir.”

Ortaçağ Avrupa'sında Skolastik Hristiyan inancının da etkisiyle temel duygular şeytana ait kötü unsurlar olarak görülmekte ve yedi ölümcül günahın (gurur, açgözlülük, kıskançlık, öfke, şehvet, oburluk, tembellik) yorumlanmaları da bu kanıyı güçlendirmektedir. Çoğu zaman kötülük, kişinin kendisini temel duygularına kaptırmasıyla meydana gelmektedir. Yedi ölümcül günahın karşısındaki yedi erdemin (basiret, ölçülülük, sebat, adalet, inanç, umut, sevgi) içinde inanç, umut ve sevgi gibi duyguya dayalı erdemler olmasına rağmen duygular, mümkün mertebe kötülüğe ve yıkıma giden yolda birer kilometre taşı olarak görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2004: 30).

Duyguları tamamen akılcı bir yaklaşımla ele alan Descartes'e göre öfkeli olmaya degeceğini düşünüyorsak, öfkeleniyoruz. Açıkçası ona göre duygular, davranış tarzlarının değeri ve yararı konusundaki düşüncelerden ortaya çıkmaktadır (Konrad ve Hendl, 2002: 22).

Spinoza'ya göre duygu kavramı, duygulanım ile eş anlamlıdır (Büyük Larousse, 1986: 3424): *“Duygu sözcüğünden beden hareket gücünü arttıran ya da*

azaltan, buna yardım eden ya da bunu köstekleyen bedensel etkilenimleri ve bunlara ilişkin tasarımları anlıyorum.”

Kant ise duyguyu öznel bir duyum olarak ele alır: *“Her zaman öznel olarak kalmak zorunda olan ve hiçbir biçimde bir nesnenin tasarımını oluşturmayan şeyi herkesin kullandığı duygu sözcüğü ile belirleyeceğiz. Çayırların yeşil rengi, duyuların bir nesnenin algılanması olarak bir nesnel duyumdur; ama hoş gitme niteliği, hiçbir nesnenin tasarımını vermeyen öznel bir duyumdur.”*

Hegel’e göre duygu, bireye hiçbir bilgi sağlamaz ve onu hayvansallığa indirger. V. Cousin’e göre duygu hiçbir bilgi sağlayamaz. *“Duygu bilginin değil, heyecanların kaynağıdır ve biricik bilme yetisi akıldır. C. Bernard için duygu sezgidir; deneysel düşünceyi doğuran, akıl yürütmeyi olanaklı kılan duygudur. “İki şey gereklidir; bilim-sanat ve akıl-duygu.”*

Çağdaş felsefede duygu, ruhsal yaşama ve bilişsel tasarıma ilişkin duygulanımsal bir anlam kazanır. Sartre şöyle yazar: *“Her duygu, bir şeyin duygusudur, yani nesnesine belli bir biçimde yönelir ve ona belli bir niteliği yansıtır”* (Büyük Larousse, 1986: 3424).

Felsefi temelin dışında duygu kavramı ile ilgili disiplinlerarası birçok çalışma yapılmıştır. Bu kayda değer çalışmalar şu şekilde özetlenebilir:

Darwin’e göre duygular insan ve hayvanlarda ortakdır. İlkel dürtülerin uyarılmasına dayanır. Duygular tehdit ve tehlikelere karşı, o anki koşullara göre tepki vermektedir. Başarılı tepkiler, gelecekteki eylemlerin işaretidir. Çünkü türler, yok olmaktan ancak ya kendini çevreye ya da çevreyi kendine uydurmakla kurtulabilir. Evrimin de nedeni budur. Canlı için geçerli ve uyumlu yetenekler kalıtımla yavruya aktarılırken, canlı için işe yaramaz olanlar elenir. İşte bu durum, evrimin doğal seçim mekanizmasının bir sonucudur (Aktaş, 2004: 44-45).

Darwin; dünyadaki canlı türlerinin çoğunun hayatta kalma ve adaptasyon için sergiledikleri duygusal ifadelerin önemi üzerinde durduğu 1872 yılına ait eserinde; acı çekmek, keyifsizlik, endişe, üzüntü, ümitsizlik, sevinç, ince duygular, bağlılık, düşünceye dalmak, azim, nefret ve kızgınlık, hor görmek, küçümsemek, iğrenmek, suçluluk, gurur, çaresizlik, sabır, onaylamak ve olumsuzlamak, şaşkınlık, korku, utanç, çekingenlik, alçakgönüllülük gibi duygu örnekleri bağlamında belli

ifadelerin belli duygular ile ilişkisinin nedenini; kullanılabilir alışkanlıklar, antitez ve sinir sisteminin doğrudan hareketi olmak üzere üç temel ilke ile açıklamıştır (Darwin, 2001).

Bu üç temel ilke utanma duygusunda net bir şekilde gözlemlenebilir. Şiddetli bir utanma duygusu altında, gizlenmek için yüksek bir istek oluşmaktadır. Bir anlamda saklama çabası ile bütün bedenimizi, özellikle yüzümüzü çeviririz. Utanan bir kişi, orada bulunanların bakışlarına kolayca dayanamaz ve böylece gözlerini kesinlikle yere çevirir veya göz ucuyla bakar. Aynı zamanda utanmış görünmekten kaçınmak için güçlü bir duygu oluştuğu için, bu duyguyu uyandıran kişiye faydasız bir şekilde doğrudan bakılır ve bu zıt eğilimler gözlerde çeşitli hareketlere neden olur. Yoğun utanma duygusu yüz kızarmasına, gözlerini çok hızlı ve garip bir şekilde ardı ardına kırılmasına ya da bazen gözlerde hafif gözyaşına neden olmaktadır (Darwin, 2001: 341).

James, 1884 yılındaki çalışmasında vücut değişikliklerinin algılanmasının bir duygunun öznel yaşantısı olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre kaçtığımız için korkarız ya da vurduğumuz için öfkeleniriz. Aynı dönemde Lange de benzer bir sonuca ulaştı; fakat ona göre bedensel değişiklikler otonom uyarılmayı kapsamaktaydı. Bu iki araştırmacının ortak görüşlerine James-Lange teorisi adı verilmektedir. Bu teoriye göre, otonom uyarılmanın algılanması bir duygu deneyimi oluşturduğu için ve farklı duygular farklı hissedildiği için, her duyguya özgü ayrı bir otonom faaliyet örüntüsünün olması gerekir. Bu nedenle bu teori, otonom uyarılmanın duyguları farklılaştırdığını savunur (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem ve Hoeksema, 2002: 394).

Farz edelim ki ormanda yürüyüş yaparken karşınıza bir ayı çıktığında, fizyolojik değişikliklerin (nefes alış verişinin artması, kan basıncının artması, terlemenin artması vb.) meydana gelmesine bağlı olarak duygular oluşur. Bunun anlamı ayı karşısında duyacağımız korku; bedenimizdeki fizyolojik değişmelerin farkına varmaktan ibarettir. Normal olarak korktuğumuz için terlediğimizi, nefes ve kalp atışlarımızın yükseldiğini düşünürüz; ancak teoriye göre ise terlediğimiz, kalp atışı ve nefes alışımız hızlandığı için korkarız. Benzer şekilde ağladığımız için hüznü duyarız; yoksa üzüldüğümüz için ağlamayız. Açıkçası bu teori, dış uyarıcılara karşı

önce fizyolojik değişikliklerin, sonra da duyguların oluştuğunu belirtmektedir (Gökdağ, 2013: 47).

James-Lange teorisi, duyguyu dış uyaranlara karşı gelişen bedensel tepkilere ikincil bir süreç olarak gördüğü için eleştirilir; dış uyaranlar aynı zamanda beyindeki duyu merkezlerini de etkileyip doğrudan duyguların oluşmasına neden olabilir. Bu eleştiriyi getiren, Cannon, duyarların dış ortamdaki uyaranları, algı merkezlerinin yanı sıra duygusal yaşantıda önemli olan beynin talamus denilen bölgesine de ilettiklerini öne sürmüştür. Talamus alınan uyarıların duyu biçiminde tanınması ve bedenin değişik kesimlerine uyarı gönderilmesi gibi ikili bir görev üstlenir. Buna göre duyu, merkez sinir sisteminde yer alan birincil bir süreçtir; bedende gerçekleşen değişimler ikincil olarak gelişir. Darwin'in görüşü ile de uyumlu olan bu yaklaşım "uyarılma kuramı" olarak isimlendirilir (AnaBritannica, 1990: 560).

Levenson, Ekman ve Friesen (1990) tarafından yapılan bir araştırmada, farklı duygular için farklı otonom örüntüler olduğuna ilişkin bulgular sağlanmıştır. Denekler, hayret, nefret, üzüntü, öfke, korku ve mutluluk duygularının her biri için duygusal ifadeler üretmişlerdir. Akabinde bu ifadelerin yüzdeki hangi kasların kasılmasına yol açtığı araştırılmıştır. Denekler bir duygusal ifadeyi 10 saniye kadar sürdürürken, araştırmacılar duygular arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla deneklerin kalp atış değişikliklerini ve ısı değişikliklerini (parmak ısısı) ölçmüşlerdir. Kalp atışı; öfke, korku ve üzüntü gibi olumsuz duygularda; mutluluk, hayret ve nefrette olduğundan daha hızlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Parmak ısısı için öfkeyle ilişki kurulan değişiklik, diğer bütün duygulardan anlamlı derecede farklıydı ve en yüksek ısı değerine öfkede ulaşılmıştır. Ayrıca öfke, üzüntü ve mutluluk ısınmaya; korku, hayret ve nefret soğumaya yol açmıştır (Atkinson vd., 2002: 394-395).

Bilişsel teoriye göre ise duygularımızın ne olduğunu söyleyen sahip olduğumuz bilişsel süreçlerdir. İnsanların uyarılması durumunda, uyarana verilecek tepkinin ipuçları, içinde bulunulan durumdan açıkçası çevreden sağlanmaktadır. İpuçlarının değerlendiren zihin; bedenimizdeki fiziksel uyarılmayı hangi tür duyguyla isimlendireceğimizi belirler. Ortaya çıkan duyu, genellikle karşı karşıya olduğumuz duruma ilişkin düşüncelerimizle tutarlı olmaktadır (Gökdağ, 2013: 47-48).

Damasio, küçük yaşlardayken doğru kararların soğukkanlılıkla düşünerek verilebileceğinin kendisine öğretildiğini, duygular ve aklın birbirine ancak su ile yağ kadar karışabildiği kanısına sahip olduğunu itiraf ediyor. Akıl mekanizmasının zihnimizin ayrı bir bölgesinde var olduğu düşüncesiyle büyüdüğünü ve bu bölgeye duyguların sızmasına izin verilmemesi gerektiğini savunduğunu da ekliyor. Sayısız nörolojik hastayla yapmış olduğu yirmi yıllık klinik ve deneysel çalışmalar sonucunda ise aklın katıksız olmadığı ve aslında duyguların ve hislerin aklın kalesine dışardan sızan yabancılar olmadığı önerisini dile getirmektedir (Damasio, 1999: 7-8).

Descartes'in "Düşünüyorum öyleyse varım" görüşünü yanılı olarak nitelendiren Damasio'ya göre, insan önce var olmuş, çevresini algılamaya ve hissetmeye başlamış sonra ise düşünmüştür. Damasio, Descartes'in Yanılgısını şu şekilde açıklamaktadır (Damasio, 1999: 247):

"İnsanlığın doğuşundan çok önceleri varlıklar yine varlıktı. Evrimin bir noktasında temel bir bilinçlilik başladı. Bu temel bilinçlilikte basit bir zihin oluştu. Zihnin daha da karmaşıklaşmasıyla düşünme, daha da sonraları iletişim kurmak ve düşünceleri daha iyi örgütlemek için dilin kullanılması olanağı belirdi. Demek ki o zamanla insan, önce var oldu, sonra düşündü. Düşünme varoluşun yapıları ve işleyişi sayesinde olabildiği için, önce var olur sonra düşünürüz ve ancak var olduğumuz kadar düşünürüz."

Bu zamana kadar duygular, gerek iş hayatında gerekse de gündelik yaşamda insanların zayıf yönü olarak görülmüş ve fazla önemsenmemiştir. Zekâ; erkeklere, duygu ise kadınlara atfedilmiştir. Duyguları tanıyıp ifade etmenin yalnızca sanatçılara ve annelere uygun olduğu; ancak komutanlara ve liderlere göre olmadığı kanaati hakimdi. Oysaki günümüzde motus anima (bizi harekete geçiren ruh) olarak ifade edilen duyguların, beynin daha yüksek bir muhakeme kabiliyetine ulaşması için vazgeçilmez bir "yakıt" olduğu vurgulanmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997; Atabek, 1999; akt. Acar, 2001: 16).

2.2. Duygusal Yaşamın Temel Boyutları

2.2.1. Beynin Nöroanatomi

Bilişsel yapı ile duygusal yapı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan vakaların en önemlilerinden bir tanesi de “*Boston Levy Vakası*” olarak da bilinen Gage vakasıdır. 1848 yılında demiryolu ustası olan Gage’in, demir çubuğun sol gözünün altından girip kafatasından çıkması dolayısıyla uğradığı prefrontal korteks (karar vermeyi ve planlamayı sağlayan ön lobun yürünge yüzeyi) hasarı sonucunda, yürüme ve ellerini beceriyle kullanma gibi motor ve dil bileşenlerinin sağlam olmasına rağmen, Gage’de bir kişilik çözülmesi meydana gelmiştir. Kazadan önce Gage; kişisel ve sosyal sorumluluk duygusu yüksek, işini layıkıyla yapan ve iş arkadaşlarının takdirini toplayan, toplumsal törelere saygılı ve ilişkilerinde etik kuralları gözetten, enerjik ve yaptığı planları kararlılıkla uygulayan birisiydi. Kazadan sonraki yeni karakteriyle ise adamlarına karşı saygısız, inatçı, kaprisli, küfürbaz, örf ve adetlere saygı göstermeyen, hayali hikâyeler uyduran, geleceğini planlayamayan ve yaşamını idame ettirebilecek kararlar alıp onları uygulama yetisine sahip olmayan birisine dönüştü (Damasio, 1999: 17-32).

Başka bir kayda değer vaka olan Elliot vakasında; beyin zarı urunun çıkartılması esnasında urun zarar verdiği frontal lob (ön lob) dokusu da çıkarılmıştır. Ameliyat sonucunda, beden hareketlerini kontrol eden kısımlar (motor ve premotor bölgeler), dil ile ilgili alanlar (Broca alanı ve çevresi) ve bellek- öğrenme için gerekli bazal ön beyin de sağlamdı. Açıkçası, hareket ve dil becerileri, aritmetik işlem yapma yeteneği, zihinsel yetisi, bilgi tabanı, işi eskisi kadar iyi yapma yetileri, algılama yeteneği, geçmiş ve kısa süreli belleği sağlamdı. Mamafih, iş hususunda zaman yönetimi gerçekleştiremiyordu ve karar verme-planlama yeteneği bozulmuştu. Duygusal açıdan ise ne üzgün ne de neşeliydi, uygunsuz yere gülmüyor ya da ağlamıyordu ve aşırı duygusal da değildi. Başına gelen bu trajediyi, olayların büyüklüğü ile bağdaşmayan bir mesafe koyarak hep heyecansız ve ilgisiz bir izleyiciymiş gibi anlatabiliyordu. Olayın mağduru olmasına rağmen çektiği sıkıntıya dair hiçbir bir belirti göstermiyordu. Duyguları üzerinde baskı bile uygulamıyordu ve son derece rahattı. Duygusuzluk yüzünden zihinsel durumu sürekli değişkenlik gösteriyordu, işleyen bellekte temel bir kusurdan ziyade, ortaya bir kararın çıkması

için gerekli olan akıl yürütme sürecinin son evresine müdahale ediyordu. Sonuç olarak, duygu ile zihin ahenksizliği yüzünden Elliot da Gage gibi sosyal konumu (boşanma ve işine son verilme) daha fazla koruyamadı (Damasio, 1999: 46-62).

Duygusal bellek bankası ya da anılarımızın saklandığı yer olarak bilinen amigdalanın, duygusal yaşam açısından önemini ortaya koyan “hiçbir şey hissetmeyen adam” adlı vakada, amigdalasız hayatın; duygusal anlamını kaybettiği ve tam bir duygusal körlük durumu yarattığı vurgulanmıştır (Goleman, 1999: 30): *“Yoğun nöbetleri kontrol altına almak için ameliyat ile amigdalası alınmış genç bir adam insanlarla ilgisini tamamen kesmiş, herkesten uzak, yapayalnız yaşamayı tercih etmişti. Çok iyi konuşabildiği halde yakın arkadaşlarını, ailesini, annesini bile tanıyamaz hale geldi ve kayıtsızlığı karşısında onların çektiği acıya da duyarsız kaldı. Amigdalası olmadığı için hissetmeyi, hissettikleri hakkında bir şeyler hissetmeyi unutmuş gibiydi.”*

Milyonlarca yıllık evrim süresince beyin aşağıdan yukarıya doğru bir gelişim sergilemiştir. Açıkçası en donanımlı merkezleri daha aşağı düzeydeki kadim bölümlerinin gelişmesi ile oluşmuştur (Goleman, 1999: 24).

MacLean tarafından 1978’de geliştirilen üçlü beyin teorisine göre beyin; insanın evriminin farklı aşamalarında meydana gelen ilkel beyin (*reptilian brain*), *limbik sistem* ve *neokorteks* olmak üzere üç katmandan meydana gelmektedir. Bu katmanlar birbirinden anatomik ve kimyasal olarak ayrılmıştır ve aralarında hiyerarşik bir yapı söz konusudur. Beyindeki elektrokimyasal değişiklikler bu üç katmanın etkileşmesini ve insan davranışlarının oluşumunu sağlamaktadır. Her üç katman da kendi içinde farklı işlevler yerine getirmektedir. Buna rağmen bu üç bölüm birbirinden bağımsız değil, her biri eş zamanlı olarak sürekli birbiriyle etkileşim halindedir. Bazen ise belli bir bölgenin baskın olarak iş görmesi muhtemeldir (Keleş ve Çepni, 2006: 72).

Basit bir sinir sisteminden fazlasına sahip her türde, beyin en ilkel kısmı omuriliğin tepesini çevreleyen beyin sapıdır. Bu kök beyin; nefes almak, vücudun diğer organlarının metabolik işleyişlerini ayarlamak, kalıplaşmış tepki ve hareketleri kontrol etmek gibi temel hayati fonksiyonları düzenler. Bu ilkel beyin düşündüğü ya da öğrendiği söylenemez; vücudun faaliyetine devam etmesi ve hayatta kalmak

için gerekli olan tepkileri (savaş / kaç) idare eden önceden programlanmış bir düzenleyicidir (Goleman, 1999: 24-25). Ayrıca bu ilkel beyinde güven, dayanışma, adalet, merhamet ve vicdan gibi duygular da yoktur. İlkel beyinde bir anlık zevk hakimdir. Her türlü açlık ve cinsel dürtülerin saldırganlıkla doyurulması doğal karşılanır. Örneğin, hiçbir sürüngen yiyeceğini öteki sürüngenle paylaşmamakta ve çoğu sürüngen de ölen ya da ölecek olan yavrularını yemektedir. Sürüngen beyni dev sürüngen olan dinozorlardan mirastır (Aktaş, 2004: 194-195).

Beyin sapı denilen bu ilkel kökten, duyu merkezleri gelişmiştir. İlk memelilerin gelişiyile birlikte duygusal beynin temel katmanları oluşmuştur. Beynin bu kısmına, beyin sapını çevreleyip sınırlarını belirlediği için, yüzük anlamına gelen Latince “*limbus*”tan türetilerek limbik sistem adı verildi. Örneğin, öfkelendiğimizde, korktuğumuzda ya da aşık olduğumuzda dümenin kontrolü artık limbik sistemdedir. (Goleman, 1999: 25).

Evrin süresince, milyonlarca yıl sonra bu duyu alanlarından üst katmanları meydana getiren karmaşık kıvrımlı dokuların soğan şeklindeki oluşumuyla *neokorteks* (yeni kabuk/düşünen beyin) evrilmiştir. Açıkçası duyu merkezlerinden gelişen düşünen beyin, duygusal beyinden çok daha sonra var olmuştur (Goleman, 1999: 25). Mantıksal beyin, düşleri ve düşünceleri oluşturur. Konuşur, okur, yazar ve şarkı söyler. Sanat, bilim, felsefe ve spor ile uğraşır. Geleceği öngörümleme, hesap yapma ve sorumluluk alma faaliyetlerini gerçekleştirir (Aktaş, 2004: 195).

Neokorteks ile limbik yapılar sıkı bir ilişki halindedir. Örneğin, aşk durumunda, limbik yapılar tutkuları besleyen duyguları oluşturur. Neokorteksin ve bağlantılarının, limbik sisteme eklenmesi, aile birliğini ve anne-çocuk arasındaki güçlü bağın oluşmasını sağlar; bu da insan gelişiminin temelidir (Goleman, 1999: 25).

Beyin, kafatası kemikleri içinde, kütlesi yetişkinlerde ortalama olarak 1300-1400 gram, yüzeyi ise ortalama olarak 2000-2100 santimetrekare olan bir organımızdır. Beyin, vücut ağırlığımızın yaklaşık %2 ‘si kadar olmasına karşın, vücut enerjisinin %20 ile %25 ‘ini kullanır. Nöronlar (sinir hücreleri) ve glial hücreler (yapışkan maddeler) olmak üzere iki tür hücrenin bulunduğu beyin, yaklaşık bir trilyon hücreden oluşmaktadır. Beynin çoğunluğunu oluşturan glial hücreler

nöronları bir arada tutma ve nöronların dışındaki zararlı maddeleri süzme görevini üstlenmektedir (Avcı ve Yağbasan, 2008: 4). Bu doğrultuda, bu kadar çok sayıda hücreye ve hücreler arası ilişkiye sahip olan insanoğlunun dürtülerinin, duygularının, düşüncelerinin ve eylemlerinin kaotik bir yapı göstermesi hiç şaşırtıcı değildir.

Tablo 1. Beynin Yarım Küreleri ve İlgili Fonksiyonları

Beynin Sol Yarası	Beynin Sağ Yarası
Akılcı	Duygusal
Somut dil ve detaylı dil kullanımı	Beden dili
Kuralcı	Vizyon
Tanımlarla detaylandırılmış tasvirler	Karmaşık olaylara hakimiyet
Mantıklı	Sanatsal
Matematiksel	Sembolcü
Dilsel kontrol gücü	Dakik
Aktif	Favori
Yaşama, okuma ve yazma hevesi	Müzik ile ilgili
Hakim	Sallantılı
Entelektüel	Yapıcı
Analitik	Hayalci
Düzenleyici	Aykırı
İsimleri hatırlama gücü	Yüzleri hatırlama gücü

(Konrad ve Hendl, 2002: 25)

Beyin sağlığı yerinde olan kişilerde, beynin sağ ile sol yarıküreleri ayrılmaz bir bütün olarak çalışır; bir yarıküredeki mesaj, *corpus callosum* adı verilen birleştirici sinir liflerinden oluşmuş geniş bir bağ aracılığıyla anında diğer yarıküreye aktarılır. Bu birleştirici köprü, bir yarıkürede başlayan nöbetin diğer yarıküreye de geçmesine yol açtığından dolayı bazı epilepsi türlerinde sorun yaratabilmektedir. Bundan dolayı, genelleştirilmiş nöbetlere engel olmak amacıyla corpus callosum ameliyat ile ayrılmaktadır (Atkinson vd., 2002: 56).

Yarı küresel uzmanlaşma farklılıklarının önemini Levy (1985) şu çarpıcı örneklendirmesi ile irdelemektedir (Atkinson vd., 2002: 60): “ *Bu farklılıklar her*

yarikürenin bilişsel faaliyetlere yaptığı karşıt katkılarda görülmüştür. Kişi bir öykü okuduğunda sağ yariküre, görsel bilginin deşifre edilmesinde bütünleştirilmiş bir öykü yapısı koruyarak, mizah ve duygusal içeriği değerlendirerek, geçmiş bağlantılardan anlam türeterek ve benzetmeyi anlayarak özel bir rol oynayabilir. Bu arada sol yariküre, söz diziminin anlaşılmasında, yazılı sözcükleri fonetik ifadelerle çevirerek ve sözlü terimlerle sözdizimi arasındaki karmaşık ilişkilerden anlam türeterek özel bir rol oynar. Ancak, yalnızca bir yarikürenin müdahale ettiği ya da katkıda bulunduğu hiçbir faaliyet yoktur.”

2.2.2. Yaşam Deneyimleri

Watson ve Rayner'in küçük Albert vakasında, 12 aydan küçük yaş aralığındaki Albert, henüz daha hayvanlardan korkma duygusu gelişmediğinden dolayı deneyin ilk aşamasında önüne getirilen beyaz fareden korkmazken, deneyin diğer aşamasında; beyaz fareye her uzanışında çıkarılan büyük bir gürültü sonucu aynı fareye karşı fobik hale gelmiştir. Hatta küçük Albert, önüne koyulan diğer tüylü hayvanlara (köpek, tavşan vb.) karşı da korkusu genelleşmiştir. Bu klasik koşullanma modelinde, özünde korkutucu olmayan bir uyarıcı, korkutucu bir uyarıcıyla eşleştirildiğinde, korkutucu olmayan uyarıcı nötral özelliği kaybederek, korkutucu bir biçime dönüşebildiği ileri sürülmüştür (Sungur, 1997: 8).

Bebek dünyaya geldiğinde çevresindeki uyarıcılara duyarlıdır; ancak duygusal değildir. Karnı acıkan ya da altı ıslanan bebek rahatsızlık hisseder. Bu rahatsızlığını ağlayarak ifade eder. Karnının doyurulması ya da altının temizlenmesi onun rahatsızlığını giderir ve çevresine gülücükler saçarak haz hissini dışa vurur. Görülüyor ki yaşamın ilk aylarında duyumsal tepkiler olmasına rağmen, duygusal yaşantı henüz oluşmamıştır. Bebeklikteki duyumsallık bencil tepkilerden kaynaklanmaktadır. Açıkçası, bir şeyden hoşlanıyorsa haz, rahatsızlık duyuyorsa elem-acı hissini yansıtmaktadır.

Büyüme ve olgunlaşma sürecinde uyarıcılara verilen anlamın ve değerinin sonucunda duygusallık ve duygusal tepkiler oluşur. Duygusal yaşam bireyin nesnel yaşam koşullarına göre biçimlenir. Örneğin bebek her acıktığında rahatsızlığını önce memeyi alınca, sonra annesinin kucağına gelince, daha sonra annesini görünce

açlığının giderileceğini öğrenir. Bu öğrenme, yavrunun anneye karşı bağlılığını ve sevgisini artırır (Aktaş, 2004: 56).

Haz ve acı duyuları, çocukluktan yetişkinliğe geçerken çok az değişmektedir. Bu noktada gelişen şey, duygular ile birleşen düşüncelerdir. Böylelikle, 30 yaşına geldiğimizde bizi neşelendiren şeyler çok farklı olmasına rağmen, neşe duygusu 3 yaşında da 30 yaşında da benzerlik gösterebilir (Atkinson vd., 2002: 401). Haz ya da elem yok olmasından ziyade, değişen bilgi birikimleri ve deneyimlerin uyarıcıları yeniden yorumlamasıdır (Aktaş, 2004: 57).

Bir durumun bir duyguya yol açma ölçüsü, yaşam deneyimlerimize bağlıdır. Geçmiş yaşantımız, şimdiki durum hakkındaki inançlarımızı etkiler ve bu inançlar da yaşadığımız duyguyu etkiler. Örneğin, bazı insanlar açık eleştiri karşısında yalnızca gücenirken, bazıları ise öfkelenir. Öfkelenen kişi, geçmişte aşırı eleştirilen bir otorite figürü yüzünden acı çekmiştir, yalnızca gücenen kişi ise böyle bir duygusal yaşantıya sahip değildir (Atkinson, 2002: 401-402).

Olumsuz yaşam deneyimlerinin bir sonucu olarak nitelendirilen öğrenilmiş çaresizlik olgusu, bir organizmanın davranışlarıyla kontrol edemediği olumsuz bir durumdan sonra bu olumsuzluğun etkisinde kalarak, kontrol edebileceği durumlar karşısında bile tepkisiz ya da duyarsız kalması durumu olarak ifade edilmektedir. Çaresizliği öğrenmiş birey, içinde bulunduğu mevcut durumdan kendi çabasıyla kurtulamayacağına kendini iyice inandırdığından dolayı duygusal düzeyde kontrol kaybı yaşar. Duygusal düzeyde kontrol kaybıyla birlikte iç kontrol kaybı derinleşir, güven yitimi, anksiyete yükselmesi, stres, umutsuzluk, depresyon gibi olgular da ortaya çıkar (Tutar, 2007: 143-145).

Yaşam deneyimleri duyarsızlaşma olgusuna da neden olmaktadır. Örneğin, bireyin ilk defa bir trafik kazasında yaralılar ve ölümler ile karşılaşması ona korku, acı ve dehşet duyguları yaşatırken savaş meydanında binlerce insanın öldüğünü gören askerde bu duyguların yerini öfke ve kin duygularına bırakabilir. Ayrıca, sürekli yaralı tedavi eden ya da ölüm vakalarıyla yüz yüze gelen doktorlarda ise bu duyguların yerini daha soğukkanlı tutumlara bırakır (Aktaş, 2004: 34).

2.2.3. Bilişsel Değerlendirmeler

Bilişsel değerlendirme kuramları, (1) herkesin yaşadığı başlıca duygulara tanı koyan ve bunları yaratan durum ve değerlendirme tiplerini ayırt eden kuramlar, (2) değerlendirmelerin başlıca boyutlarını ve bu değerlendirmeden kaynaklanan belirli duygulara tanı koyan kuramlar ve (3) çok boyutlu değerlendirme kuramları şeklinde tasnif edilebilir (Atkinson vd., 2002: 399-401):

İlk kurama göre, duygu türleri ile bu duyguların ayrı ayrı tetiklediği değerlendirmeler ifade edilir. İkinci kurama göre ise değerlendirmelerin ayırt edilen boyutları ile duygusal sonuçları irdelenir. Üçüncü kuramda, farklı duyguları tanımlamak için, durumun arzulanabilirliği, durumla ilgili beklentilerin gerektirdiği çaba, durumun kesinliği, kişinin duruma yöneltmek istediği dikkat, kişinin durumla ilgili heyecanlarının denetlenmesi ve kişinin durumdaki insan dışı güçlere atfettiği denetim boyutları gereklidir. Örneğin, kariyeriniz için oldukça mühim olan yurt dışındaki bir toplantıya iş arkadaşınızın yanlış uçak bileti almasından dolayı zamanında gidemezseniz öfkelenirsiniz, bu hatayı siz yapmışsanız suçluluk duyar, toplantı başkanının hastalanması dolayısıyla toplantı ertelenmişse üzülsünüz.

Tablo 2. Bilişsel Değerlendirme Kuramları

1. Kuram		2. Kuram	
<i>Duygular</i>	<i>Değerlendirmeler</i>	<i>Değerlendirmeler</i>	<i>Duygular</i>
Üzüntü	Sevilen birinin kaybı	Arzulanır ve Gerçekleşir	Neşe
Korku	Tehdit	Arzulanır ve Gerçekleşmez	Üzüntü
Öfke	Engellenme	Arzulanmaz ve Gerçekleşir	Sıkıntı
Neşe	Potansiyel eş	Arzulanmaz ve Gerçekleşmez	Rahatlama

(Atkinson vd., 2002: 400-401)

Anatomik olarak, duygusal sistem düşünsel sistemden bağımsız işleyebilir ve bazı duygusal anılar bilişsel hiçbir katkı olmadan da oluşabilir. Bir şeyi algıladığımız ilk birkaç milisaniye içinde bilinçsizce onun ne olduğunu anlamakla kalmayıp ondan hoşlanıp hoşlanmadığımıza karar verebiliyoruz; bu *bilişsel bilinçsizlik* sadece gördüğümüzün kimliğini fark etmemizi değil, onun hakkında bir fikir edinmemizi de sağlıyor. Örneğin, anlık geometrik şekillerin gösterildiği bir deneyde, deneklere daha sonradan gördükleri şekilleri listeden seçmeleri istenmiştir. Bu deneyin sonucunda ise denekler, gördüklerinin bilincine varamamalarına rağmen şekilleri seçebilmişlerdir ve bu durum amigdalanın bellek üzerindeki gizli gücünü gözler önüne sermektedir (Goleman, 1999: 34). Bir başka örnekte ise bir kişinin, yılan benzeyen bir şekil görmesi durumunda, neokorteksi söz konusu nesnenin bir halat parçası olduğunu belirlemeden önce amigdalası bir alarm sinyali yollar ve kişi korkudan sıçrar (Atkinson vd., 2002: 402).

2.3. Zekâ Kavramının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

Cambridge Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nde yapılan bir mülakat esnasında yöneltilen “*Akıllı olduğunu düşünüyor musun?*” şeklindeki bir soruya yanıt verebilmek, sorunun çetrefilli doğası nedeniyle oldukça tartışmalıdır. Bir entelektüel alçakgönüllülük ile “hayır” cevabının verilmesi, mülakatı yapan kişinin gözünde, açık sözlü ve dürüst bir kişi imajı yaratabilir; mamafih yalnızca akıllı insanların alındığı Cambridge Üniversitesi’ne girme fırsatı da elden kaçabilir. “Evet” yanıtının verilmesinde ise aklını gerektiği gibi kullanamayan bir kişi imajı yaratabilir. Açıkçası, akıllılığından fazlasıyla emin olan kişinin, akli başında biri olma ve en iyi öğrencilerden beklendiği üzere öğrenmeye yeterince açık sayılma olasılığı düşüktür. Ayrıca evet yanıtının verilmesi, mülakatı yapan kişinin seviyesi ile kendini eşdeğer görme ya da tüm gözeneklerden dışarı taşan böbürün etkisiyle ondan daha üstün konumda kendini görme şeklinde atfedilebilir. Evet ya da hayır arasında verilen kaçamak bir yanıt ise kararsız ve açıkgozl l kten yoksun birisi olarak görülmeye yol açacaktır. İşin içinden çıkılması güç gibi görünen bu soruya O. Wilde’in “*Ben o kadar akıllıyım ki, bazen söylediğim şeylerin tek kelimesini bile anlamıyorum*” şeklindeki mütevazi bir n kteyle akıllığı açıkladığı ölümsüz bir yanıt verilebilir (Farndon, 2012: 21-22). Yine de eklektizm mantığı yadsınamaz.

Şayet ki soru, “*Zeki olduğunu düşünüyor musun?*” şeklinde yöneltelseydi yanıtlar daha da farklılaşacaktı. Çünkü akıllığa oranla zekânın daha az olumsuz çağrışımları vardır. Akıllılık rekabetçiyken, zekâ bir objektiflik izlenimine sahiptir. Örneğin, şeytan akıllı olabilir; lakin yalnızca melekler bilgedir. Akıl; düşünme ve anlama gücüdür. Zekâ ise doğru düşünceye ulaşmak için akıl yürütmedir. Farndon’a göre, “*Zekâyı tanımlamanın ya da ölçmenin genel kabul gören bir yolu yoktur. Zekâ testleri artık zekânın gerçek ölçüsü olarak “Trivial Pursuit” kart oyunundan ancak biraz daha güvenilir bulunuyor, çünkü bu testlere yönelik alıştırma yapıldığında iyi puanlar alınabildiği ortaya çıkmıştır – üstelik testlerin kapsamı da kültürel anlayışa bağlıdır*” (Farndon, 2012: 22-23). Örneğin, eğitim seviyesi yüksek bir kişinin sahip olduğu kelime haznesi, eğitim seviyesi düşük bir kişiden daha yüksektir. Dolayısıyla bu ayırım, kültür seviyesi yüksek olanın zekâ puanı bazında lehine işleyecektir.

Damasio; geleneksel zekâ ve bellek testlerinden yüksek puan alma ile gerçek yaşamda hatalı karar verme arasındaki paradoksu şu şekilde açıklamaktadır: İlk olarak, gerçek yaşam koşullarının sürekli ve sonu belirsiz evrimi, laboratuvar ortamında mevcut değildir. Gerçek yaşamdaki belirli bir durumda kişiye önerilen bir seçenek için karşı tarafın da ürettiği bir yanıt illa ki olacaktır ve bu da koşulları tamamen değiştirecektir. Bu kısır döngü içinde, kişi yeni seçenekler dizisi oluşturduğu takdirde karşı taraftan yeni yanıtlar alacak ve tekrardan yeni seçenekler üretmesi gerekecektir. İkinci olarak laboratuvar ortamındaki olayların zaman çerçevesi dardır. Son olarak da durumlar ve ilgili sorular hep sözel yoldan yöneltilir. Oysaki gerçek yaşamın sözel ve görsel karışımı (ses, koku, insanlar, nesnelere vb.) daha derin ve farklıdır (Damasio, 1999: 59-60). Ayrıca katılımcılar, laboratuvar ortamında kendilerine bir test yapıldığının farkındadır ve buna göre yargılarını daha rahat ortaya koyarlar; mamafih gündelik yaşamdaki sorunlar hem nicel hem de nitel olarak fazla ve farklı olduğundan dolayı zekâyı etkili ve etkin kullanmak daha güçtür.

Zekâ kavramının irdelenebilmesi için ilk etapta akıl, akıllı, zekâ ve zeki terimlerinin tanımlanması gerekmektedir. Türk Dil Kurumu’na göre akıl kavramı; 1. Düşünme, anlama ve kavrama gücü, us 2. Hafıza, bellek 3. Öğüt, salık verilen yol 4. Düşünce, kanı şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2005: 49). Akıllı kavramı; 1. Gerçeği iyi gören ve ona göre davranan, akil. 2. Karşısındakinin düşüncesizliğini

belirtmek için söylenen uyarma sözü 3. Düşüncesiz, aptal şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 2005: 52). Zekâ kavramı ise 1. İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlayış, dirayet, zeyreklik, feraset şeklinde açıklanmaktadır. Zeki kavramı; 1. Anlama ve kavrama yeteneği olan, zekâsı olan, zeyrek 2. Çabuk ve kolay kavrayan 3. Zekâ varlığı gösteren şekilde tarif edilmektedir. (TDK, 2005: 2228).

Ansiklopedik bilgiye göre ise akıl kavramı, 1. Bilip tanımayı, yargılamayı ve ilkelere göre davranmayı sağlayan insana özgü yeti 2. Doğru davranmayı, doğru yargı vermeyi sağlayan düşünme biçimleri ve ilkeler bütünü; sağduyu, bilgelik, ayırt etme yetisi 3. Normal durumları ve işleyişleri bakımından ele alınan düşünsel yetilerin bütünü; uyanıklık 4. Bellek, algı, düşünme vb. zihinsel yetilerden her biri şeklinde tanımlanmaktadır. Akıllı kavramı, 1. Kavrayan ve anlayan bir yaratık olarak ele alınan insan için kullanılır; akıllı olan, düşünen 2. İnsanla benzerliği bakımından ele alınan hayvanlar ve otomatik makineler için kullanılır 3. Zeka, bellek vb. zihinsel yetileri gelişkin kimse için kullanılır 4. Ayırt edebilen, yargılayabilen, sağduyulu kimse için kullanılır; akıllı başında 5. Fırsatları değerlendirmesini bilen, çıkarlarını kollayan kimse için kullanılır; işini bilir 6. Düşüncesizce, aptalca davranan kimse için alay yollu kullanılır 7. Akıllı, uslu, ağırbaşlı, kendi halinde olan kimse için kullanılır; akıllı ve uslu olarak ifade edilmektedir (Büyük Larousse, 1986: 262-265).

Ansiklopedik bilgiye göre zeka kavramı, 1. Kavramsal ve akılsal bilgi edinmeye yönelik zihinsel işlevlerin tümü; anlık 2. Bir insanın belli bir duruma uyma, koşullara göre etkinlik araçları seçme yatkınlığı; kavrama gücü; ayırt etme yetisi 3. Üstün zihinsel yetenekleri bakımından ele alınan kimse 4. İnsan etkinliklerinin herhangi bir alanında anlama, düşünme, öğrenme kaygısı güden ve bu etkinliğe uygun bir tutum takınan bir kimsenin niteliği olarak açıklanmaktadır. Zeki kavramı, 1. Nesnelere, olaylar vb. arasındaki ilişkileri çabuk anlayan, kolay kavrayan, zeka düzeyi yüksek bir kimse için kullanılır 2. Zeka belirtisi olan; zekanın varlığını yansıtan bir şey için kullanılır 3. İnsana benzetilerek ele alınan bir hayvan için kullanılır (Büyük Larousse, 1986: 12726-12727).

Felsefi bakış açısına göre Platon, duyu organları aracılığıyla algılanan dış görünüşler alanı olarak nitelendirilen nesnelere dünyasını aşmamızı ve ezeli – edebi – gerçek olan idealar dünyasına ulaşmamızı sağlayan şeyin akılsal bilgi olduğunu ileri sürmüştür. Akılda iki tür bilgi olduğunu belirtmiştir. Bunlar; özleri dolayimsız olarak kavrayan sezgisel akıl ve ruhun sessizlik içinde kendine yönelttiği bir söylem olan gidimli akıldır (düşünce yoludur).

Ortaçağ düşüncesine göre ise akıl, inanç olgusu ile değerlendirilmiştir. Açıkçası akıl ya inanca bağımlıdır ya da insanın doğal yetisi olarak bir özerkliği varsa ancak gidimli bir akıl olabilir. Descartes ile birlikte, bilimsel düşünceyi kurmak üzere, dinsel inançtan sıyrılmış akılsal bir düşünce ortaya çıkmıştır: Ona göre, *“Yerinde olarak sağduyu ya da akıl diye adlandırılmış olan iyi yargılama ve doğruyu yanlıştan ayırt etme gücü, bütün insanlarda doğal olarak eşittir”*

Kant ise akli en yüksek bilgilerin alanı olarak tasvir etmektedir: *“Bütün bilgilerimiz duyularla başlar, oradan anlığa geçer ve akılla sona erer. Duyusal görünümün sağladığı malzemeyi işleme ve düşüncenin en yüksek birliğine ulaştırma konusunda, varlığımızda, akıldan üstün bir yeti yoktur.”*

Rasyonalizmin savunucularından Hegel’e göre akıl, bilmenin yüksek biçimidir; anlığın (zekânın) ortaya çıkardığı farklılıkları ve benzerlikleri içinde kavrama biçimidir. Ona göre, *“Anlık, belirlenimleri saptar; akıl, olumsuzlayıcı ve diyalektiktir, çünkü anlığın belirlemelerini hiçe indirir; ama olumsuzlayıcıdır da, çünkü tümeli üretir ve tikeli onun altına koyar.”* (Büyük Larousse, 1986: 264).

Zekânın farklı tanımları olmasına rağmen, zekâyâ ilişkin yeni paradigmaya sahip kuramların tümü zekânın gelişmiş bir beceriden çok geliştirilebilecek bir kapasite ya da potansiyel olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktalarında bütünleşmektedirler. Buna göre zekâ; *“ bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan ve deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir”* (AnaBritannica, 1990: 552).

Tablo 3. Eski ile Yeni Zekâ Paradigmalarının Karşılaştırılması

Eski Zekâ Paradigması	Yeni Zekâ Paradigması
Bütüncül yaklaşım – Zekâ tekildir.	Çoğulcu yaklaşım – Zekâ çoğuldur ve çeşitli yollarla sergilenebilir.
Sayısallaştırma – Nicel bakış açısı Zekâ niceliksel olarak ölçülebilir.	Zekâ profili çıkarma – Nitel bakış açısı Zekâ herhangi bir performansta, üründe ya da problem çözme sürecinde sergilendiğinden dolayı niceliksel olarak hesaplanamaz, bunun yerine yorumlanır ve tasvir edilir.
Zekâ doğuştan gelir, sabittir ve hiçbir şekilde değiştirilemez.	Bir bireyin genetik olarak kalıtımla birlikte getirdiği zekâ kapasitesi iyileştirilebilir, geliştirilebilir ve değiştirilebilir
Zekâ gerçek yaşamdan soyutlanarak (belli zekâ testleri vasıtasıyla) ölçülür.	Zekâ gerçek yaşam etkinliklerini temel alır ve gerçek yaşam koşullarından soyutlanamaz.
Zekâ, kişileri belli seviyelere göre sınıflandırmak ve onların gelecekteki başarılarını tahmin etmek için kullanılır	Zekâ, kişilerin sahip oldukları doğal potansiyelleri anlamak ve onların gizli güçlerini açığa çıkarıp başarılı olmaları için uygulayabilecekleri farklı yolları keşfetmek için kullanılır.

(Saban 2005: 4 ; Bümen, 2004: 5) ‘den uyarlanmıştır.

Konrad ve Hendl; eski paradigmaya sahip olan başlangıçtaki zekâ araştırmalarını şu şekilde eleştirir: *“İlk zekâ araştırmalarının en büyük eksikliği, “örtüşen zekâ kavramından yoksun olmaları yani problemlerin çözümü için bir tek iyi çözümün varlığına inanmalarıdır. En iyi çözüm bulunamadığı takdirde başka yolların denenmesi kaçınılmaz. Bu tür çözüm arayışına yaratıcılık deniyor. Bu yaratıcılığın keşfine kadar geçen süre zarfında zekâ testlerinde sunulan sorular yaratıcı gücü olanların bu özelliğini ölçmeye uygun değildi.”* (Konrad ve Hendl, 2002: 43).

Felsefi temelin dışında zekâ kavramı ile ilgili disiplinlerarası birçok çalışma yapılmıştır. Bu kayda değer çalışmalar şu şekilde özetlenebilir:

Darwin'in kuzeni olan Galton, evrim teorisinden hareketle kişisel farklılıklar konusyla ilgilenmiş ve bazı ailelerin, biyolojik olarak diğer ailelerden daha üstün (daha güçlü ve daha zeki) olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre zekâ, bir kuşaktan diğerine geçen olağanüstü duyuşal ve algısal bir beceriydi. Bilgiler duyular aracılığıyla kazanıldığı için, bir kişinin algısal aygıtları ne kadar sağlam ve hassas ise, kişi o kadar zeki olmaktadır. Galton, 1884'te Londra Fuarı'na gelen 2000 ziyaretçiye; baş büyüklüğü, tepki süresi, görme keskinliği, işitme eşiğı ve görsel formların hatırlanması gibi değişkenlerin ölçüldüğü bir dizi test uygulamıştır. Test sonucunda, baş büyüklükleri bakımından seçkin İngiliz bilimcilerin sıradan vatandaşlardan farklı olmadığı ve tepki hızı gibi ölçümler ile zekânın diğer ölçümleri arasında ilişki olmadığı saptanmıştır. Her ne kadar test sonuçları Galton'u hayal kırıklığına uğratmış olsa da onun bilime en büyük katkısı korelasyon katsayını keşfetmesidir (Atkinson, vd., 2002: 425).

19. yüzyılın sonlarında Fransız hükümeti, eğitimi tüm çocuklar için zorunlu hâle getirince, öğretmenlerin sınıflardaki kişisel farklılıklar ile başa çıkmasının zor olacağı fark edilmiştir. Bunun üzerine hükümet, Binet'den diğer çocuklara göre entelektüel bakımdan çok yavaş olan çocukları ayırt etmesi için bir test hazırlamasını istemiştir. Binet – Simon işbirliği ile 1905'te algısal-motor yeterliliklerden ziyade, akıl yürütme ve problem çözme becerilerini içeren bir zekâ ölçeğı geliştirmiştir. Binet-Simon Zekâ Ölçeğı 1908 ve 1911'de yeniden gözden geçirilmiştir (Kayaoğlu, 2013: 84).

Binet, yavaş ya da zor anlayan bir çocuğun zihinsel gelişmesi geri kalmış normal bir çocuk olduğunu iddia etmiştir. Ona göre, testlerde, yavaş çocuk daha küçük yaştaki normal bir çocuk gibi performans gösterebilmekteydi. Diğer bir yandan parlak zihinsel yetenekleri olan bir çocuk daha büyük bir çocuğun özelliklerini gösterebilmekteydi. Binet, giderek zorlaşan test maddelerinden oluşan bir ölçek tasarladı (Atkinson, vd., 2002: 425-426). Binet, bir yaş grubundaki ortalama test puanını saptayarak zekâ yaşı kavramını geliştirdi. Örneğın, 4 yaş grubunun ortalama performansı zekâ yaşı olarak 4'tür. 5 yaş grubunun ortalama

performansına karşılık gelen zekâ yaşı aynı şekilde 5'tir. 4 yaşına gelmiş; ancak testte 4 yaş grubuna ait ortalama performansının altında kalmış çocuğun zekâsı geridedir; paralel bir şekilde 4 yaşına gelen ve testteki performansı kendi yaş grubu ortalamasının üstünde olan çocuğun zekâsı ise ileridedir (Kayaoğlu, 2011: 169).

Binet'in geliştirdiği test maddeleri Terman tarafından Stanford Üniversitesi'nde Amerikalı öğrencilere uygulanmıştır. Terman, test uygulamasını standartlaştırmış ve binlerce çocuğa test uygulayarak yaş düzeyi normları geliştirmiştir. 1916'da Terman tarafından Stanford-Binet Zekâ Ölçeği yayımlanmıştır. Terman, Binet'in zihinsel yaş kavramını korumuş ve Stern'in zekâ endeksini de benimsemiştir. Bu endeks zeka bölümüdür ve IQ olarak bilinmektedir (Atkinson vd., 2002: 426). Örneğin, bir çocuğun zekâ yaşı; yaşlarının başarısı ile kendi zekâ başarısı mukayese edilerek bulunur. 12 yaşındaki çocuğun zekâ yaşı 13,8 bulunmuşsa; 13,8 yaşındaki bir çocuk kadar problem çözebildiği şeklinde yorumlanır. Çocuğun, zekâ toplamı (IQ) ise (Zekâ Yaşı / Kronolojik yaşı) x 100 formülasyonu yardımıyla $(13,8 / 12) \times 100 = 115$ olarak hesaplanır (Konrad ve Hendl, 2002: 44-45).

1916'dan 2003'e kadar çeşitli revizyonlardan geçirilen "Stanford-Binet Zekâ Ölçeği"nin ölçtüğü yetenekler şu şekilde gruplandırılabilir: 1916, 1937, 1960 ve 1973 yıllarında yapılan testler yalnızca genel zekâyı ölçmüştür. 1986'da yapılan kelime yönlendirme testi ve alt test puanlama skalası yardımıyla sözel akıl yürütme, soyut / görsel muhakeme, nicel muhakeme ve kısa süreli bellek yeteneklerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. 2003'de yapılan beşinci revizyonda hibrid yapı, sözel yönlendirme testi, sözsüz yönlendirme testi ve sözel-sözel olmayan yaş skalaları gibi testlerden yararlanılmıştır. Bu testler sonucunda bilgi, akışkan muhakeme, niceliksel muhakeme, görsel – mekânsal işleme, işleyen bellek, sözsüz IQ ve sözel IQ yeteneklerinin ölçülmesi amaçlanmıştır (Becker, 2003: 4).

Konrad ve Hendl (2012: 45) zekâ testine yönelik şu eleştirel yorumu dikkate almaktadır: *"Zekâ yaşının hesaplanabilmesi için, zihinsel kabiliyetlerinin henüz gelişim aşamasında olması şarttır. On yedi yaş büyükler için zekâ yaşı kavramı kullanılamaz. Yetişkinlere uygulanan zekâ testinde büyük bir grubun çözdüğü testlerin sayısı, elde edilen değerlerle karşılaştırılır. Zekâ toplamı bu durumda*

ortalama değere göre değişiklik kazanır. Ortalamanın üzerinde test çözenlerin IQ'su 100'ün üzerinde, altında çözenler 100'ün altında hesaplanır. IQ testi zihinsel fitratın ölçüsü olamaz. Daha çok büyük bir grup içerisindeki zekâ durumunu göstermektedir.”

Stern'e göre zeka, *“düşüncesini bilinçli olarak yeni bir işe yönlendirebilme konusunda genel genel bir beceridir; hayatın gerektirdiği yeni sorumluluk ve taleplere zihinsel olarak genel bir uyum sağlayabilmedir”*. Wechsler ise zekayı, *“bireyin amaca uygun hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresiyle fikirlerini etkili bir şekilde tartışabilme gücü gibi ferdin global başarılarıdır”* şeklinde ifade etmektedir (Konrad ve Hendl, 2002: 41-42).

Wechsler; Standford-Binet zekâ testinin dil yeteneğine fazla ağırlık verdiğini ve yetişkinler için uygun olmadığını düşündüğünden dolayı 1939'da yeni bir test geliştirdi. 1939-1955-1981 ve 2008 versiyonlarından oluşan Wechsler Erişkin Zekâ Ölçeği (WAIS), sözel ölçek ve performans ölçeği olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Sözel ölçek; bilgi, kavrama, aritmetik, benzerlikler, sayı dizisi ve sözcük dağarcığı ile ilgili alt boyutlardan oluşurken, performans ölçeği; şifre, resim tamamlama, küplerle desen, resim düzenleme ve nesne birleştirme alt boyutlarından oluşmaktadır. Wechsler ölçekleri, alt testleri her biri için de puan sağlar. Böylelikle testin uygulandığı kişinin entelektüel güçleri açığa çıkarılmış olur. Ayrıca Wechsler, 1958-1974-1991 ve 2003 versiyonlarından oluşan Wechsler Çocuklar İçin Zeka Ölçeği (WISC) geliştirmiştir (Atkinson vd., 2002: 426-428).

Spearman (1904), tüm insanların değişen miktarlarda genel bir zekâ faktörüne (g faktörü) sahip olduklarını ilk kez ileri süren kişi ve aynı zamanda faktör analizinin mucidi olarak anılmaktadır. Ona göre bir kişi, genel bir tarzda parlak veya sönük zekâlı biri olarak tanımlanabilir. Bu durum, kişinin sahip olduğu zekâ testindeki performansın başlıca belirleyicisi olarak nitelendirilen g faktörünün miktarına bağlıdır. Belirli yetenekler veya testler için özel olan s faktörleri de bulunmaktadır. Örneğin, aritmetik ya da uzamsal ilişki testleri ayrı bir s'yi gösterir. Bir kişinin test edilmiş zekâsı, g faktörünün miktarını ve çeşitli s faktörlerinin büyüklüğünü yansıtır. Matematik performansı, kişinin genel zekâsının ve matematiksel yeteneğinin bir fonksiyonudur (Atkinson, vd., 2002: 429).

Thurstone'un (1938) devreden faktör teorisi, Chicago Üniversitesi öğrencilerine uygulanan bir dizi test sorularının analiz başarısına dayanmaktaydı. Zekâyı genel bir faktör olarak nitelendiren Spearman'ın teorisini reddederek bunun yerine birbirinden bağımsız birçok zihinsel becerinin merkezde olduğu bir teori ileri sürmüştür. Bu beceriler; sözlü anlama kabiliyeti, kelime akıcılığı, rakamsal beceriler, algılama hızı, hafıza, düşünme – problem çözme kabiliyeti ve fiziksel olarak zihninde canlandırmaktır (Konrad ve Hendl, 2002: 46-47). Örneğin algılama hızı açısından orta düzeyde olan bir kişi, kelime bilgisi açısından çok iyi düzeyde olabilmektedir (Kayaoğlu, 2011: 166).

Cattell, zekâyı; akışkan ve kristalleşmiş zekâ olmak üzere iki türe ayırmıştır. Sözel olmayan akıl yürütme biçimine karşılık gelen akışkan yetenek / zekâ, yeni durumlar veya problemler ile mücadele edilirken kullanılan zekâ türüdür. Örneğin, görsel-uzamsal yetenek, ezber belleği vb. Bu zekâ türü deneyimden ve eğitimden çok az etkilenmektedir. Sözel zekâyı karşılık gelen kristalleşmiş zekâ / yetenek ise daha önceden edinilmiş bilgiye ve düşünme biçimlerine dayanan zekâ türüdür. (Kayaoğlu, 2013: 81).

2.4. Zekânın Gelişim Evreleri

Zekâ testleri konusundaki en hararetli tartışmalar; zekâyı oluşturan zihinsel yeteneklerin tanımlanması ve IQ'nun bu yetenekleri yeterince yansıtıp yansıtamayacağı üzerinde yoğunlaşmış, testin hazırlanmasında ya da standartlaştırılmasında kültürel önyargıların olabileceği, kişinin sosyoekonomik durumunun, eğitim imkânlarının ve hatta testin uygulandığı koşulların bile sonuçları etkileyebileceği iddia edilmiştir. Örneğin, zekâ bölümü 120 olan bir kişinin, sözel yeteneği matematik denklemleri çözümedeki yeterliliğinden kat kat üstün olabilir. Buna ilaveten, yeteneklerin her biri çocukluktan başlayarak ortalama 25 yaşına kadar farklı hızlarda gelişmelerini sürdürür; bu yaştan sonra zekâ gelişimi tümüyle yavaşlamaya başlar. Bundan dolayı, IQ testleri testin yapıldığı anda var olan genel zekâ düzeyini ölçtüğünden ve kişinin kültürel ya da ekonomik durumunu, henüz gelişmemiş olan yeteneklerinin hiçbirini dikkate almadığından, zekâ seviyesiyle zekâ kalıbının eşgüdüm içinde olması son derece zordur (AnaBritannica, 1990: 552).

Zekânın, ergenlik dönemine kadar gelişimi, Piaget'in çalışmalarıyla aydınlatılmıştır. Çocuklar üzerinde araştırmalar yapan Piaget biyoloji ile epistemolojiyi birleştirerek, zekâ gelişiminin kronolojik yaşa denk düşen hiyerarşik bir biçimde gerçekleştiği sonucuna ulaşmıştır (AnaBritannica, 1990: 552).

Piaget'in zekâyı incelemeye başladığı 1920'lerde bu alanda yapılmış sınırlı araştırma ve kuram mevcuttu. Piaget ise zekâyı biyoloji, fizik ve sistem temeline oturtmuştur. Ona göre zekâ; 1. Biyolojik uyumun özel bir halidir ve psikolojik düzeyde kişinin çevreyle etkileşimini sağlar. 2. Zihni yapı ile çevre arasında zaman içinde gelişen bir tür dengedir. 3. Yaşayan ve eylemde bulunan bir işlemler sistemidir. Düşünce ve zekâ yapısını araştırırken, duygulara yeterince önem vermemiştir. Zekanın gelişim psikolojisi kuramının temelini oluştururken; biyoloji (Büyüme, aşamalar, uyum, denge vb.) ve epistemoloji (çocuğun uzayı ve zamanı, nedenselliği ve benzer kavramlarla anlama gücündeki gelişmeleri) alanlarından yararlanmıştı (Günçe, 1971: 26-27).

Piaget, zihinsel gelişimin; somatomotorik (duyu motor), işlem öncesi, somut-müdahaleci düşünme (somut işlemler) ve formel düşünme (soyut işlemler) evrelerinden oluştuğunu ileri sürmüştür (Konrad ve Hendl, 2002: 51-52):

- ✓ *Sansomotorik Dönem (0-2 Yaş Aralığı):* Zekânın ilk uyanma evresi olarak adlandırılır ve sonraki evreler için bir temel teşkil eder. Bebek, çevresinden kendini farklı kılan özellikleri öğrenmek için farklı şeyler dener ve hoşuna giden şeyleri tekrar etme eğilimi gösterir. Nesnelere olan ilgisi sonucunda nesnelere hakkında bilgi edinir.
- ✓ *İşlem Öncesi Dönem (2-7 Yaş Arası):* Bu evredeki çocuk, öğrendiği kural ve düşünün olduğu oyunları beceriksiz bir şekilde geneller. Ayrıca, cansız varlıkları sanki canlıymış gibi zihninde bir kişilik kazandırır. Örneğin, ayağa taşa takılan çocuk, kendine çelme taktığı için taşa kızar. Dilde sembol kullanımı ve dil gelişiminin başlaması bu evrede gerçekleşir. İşlem öncesi dönem içerisinde yer alan 2-4 yaş aralığını kapsayan egosantrik (benmerkezci) dönemde kendi bakış açısı ile başkalarının bakış açısı arasında ayırım yapamaz. Açıkçası başkalarının bakış açısıyla olaylara bakamamaktadır. 4-7 yaş aralığını kapsayan sezgisel

dönemde ise içinde bulunduğu grubun düşüncesini alarak ve ilgi kurarak düşünür; ancak hala gözlem aşamasındadır.

- ✓ *Somut İşlemler Dönemi (7-11 Yaş Arası)*: Bu evrenin temel belirtisi, önceki evrelerin karakteristik problemlerinin aşılmasıdır. Bu evrede sınıf geçme ve sayı kavramının gelişmesi söz konudur. Somut nesnelere ya da durumlar üzerinde geri dönüşüm, sınıflandırma ve hiyerarşi oluşturma gibi mantıksal işlemleri kullanarak düşünebilir. Açıkçası bu devrede mantıksal düşünme hakimdir.
- ✓ *Soyut İşlemler Dönemi (11 Yaş ve üzeri)*: Bu evredeki soyutlamalar, somut gerçeklerden hareket edilerek gerçekleştirilir. Kendi gözlemlerinden ve başkalarının dışı durumlarından elde ettiği olasılıkları ileri sürdüğü hipotezler yardımıyla doğrulamaya çalışır. Bu hipotezlerine cevap bulabilmesi sonucu, olasılıklarının doğru ya da yanlış olduğuna karar verebilir. Böylelikle zekâ gelişimi en üst noktaya erişmiş olur.

Tablo 4’de görüldüğü gibi çevre ve kalıtım baş aktörler olmak üzere, zekâyı belirleyen etmenler; doğum öncesi, doğum anı ve doğum sonrasındaki evrelerde görülen etmenler şeklinde tasnif edilmektedir.

Her bir bireyin genetik mirasını içeren kalıtım faktörü ile bireylerin yaşamları boyunca elde ettiği deneyimlerden oluşan çevre faktörü zekâyı belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Genel olarak, genler zekânın olası sınırlarını çizer, çevre ise zekâ potansiyelimizin sınırı ne ise oraya ne kadar yaklaştığımızı belirler.

Kalıtım ve çevre faktörleri zekâ üzerinde aktif ve pasif biçimlerde birlikte etki göstermektedirler. Aktif etki biçimi; genetik yeteneği farklılaşan çocukların genetik farklılıklarını pekiştiren durumu veya çevreyi aradıkları koşulda gerçekleşmektedir. Örneğin, genetik yeteneği yüksek olanlar çok kitap okuyabilirler ve diğer zeki kişilerle arkadaş olabilirler. Bunun aksine genetik yeteneği düşük olanlar, entelektüel olarak daha az şey talep ediyor olabilirler. Pasif etki biçimi ise yüksek genetik yeteneği olan ebeveynlerin çocukları için düşük genetik yeteneği olan ebeveynlerden entelektüel olarak daha uyarıcı bir çevre sağladıklarında gerçekleşir (Kayaoğlu, 2013: 82).

Tablo 4. Zekâyı Belirleyen Etmenler

DOĞUM ÖNCESİ	DOĞUM ANI	DOĞUM SONRASI
<ul style="list-style-type: none"> • Kalıtımsal Etmenler ✓ Kromozomal Yapı ✓ Kan Uyumu ya da Uyumsuzluğu 	<ul style="list-style-type: none"> • Doğum Travmaları ✓ Çocuğun ters doğumla dünyaya gelmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedensel Sağlığa İlişkin Etmenler ✓ Hastalıklar ✓ Kazalar ✓ Beslenme Tarzı
<ul style="list-style-type: none"> • Bebek Kaynaklı Etmenler ✓ Beyin Gelişimi ✓ Kafatası Gelişimi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oksijensiz kalma ✓ Güç doğum sırasında sezeryan ya da forsepsi kullanılması 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyo-Kültürel Etmenler ✓ Referans Grupları (Aile ve arkadaşlar) ✓ Coğrafi Etmenler
<ul style="list-style-type: none"> • Anne Kaynaklı Çevresel Etmenler ✓ Bulaşıcı hastalıklar ✓ Beslenme Alışkanlığı ✓ Morfin içeren ilaçlar ✓ Alkol ve türevi madde bağımlılığı ✓ Radyoaktif Işınlara ✓ Aşırı yorgunluk ve yüksek stres düzeyi ✓ Annenin yaşının çok düşük ya da çok yüksek olması ✓ Akraba evlilikleri 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Geç ve zor şartlarda doğum ✓ Erken doğum vakaları ✓ Kordon dolanması ve çocuğun başının büyük olması ✓ Doğum esnasında ağrısız doğum yapmak için alınan ilaçlar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sosyal sınıf (eğitim, gelir seviyesi ve meslek) ✓ Toplumsal – duygusal etmenler ✓ Yaş • Ekolojik Etmenler ✓ İyonlayıcı Radyasyon ✓ Radyoaktif Maddeler ✓ Hava Kirliliği

(Bıyıklı, 1993: 488-495; İftar, 1998: 4-6)'dan uyarlanmıştır.

2.5. Duygusal Zekâ Kavramının Tanımı

New York'tan havalanıp Detroit'e gidecek olan uçak iki saat rötâr yapmıştı. Çoğunluğu iş adamlarından oluşan yolcuların tırmanan gerginliği suratlarından okunmaktaydı. Bu aksilikten sonra uçak kalktı ve Detroit'e iniş yaptı. Talihsizlikler döngüsü hala devam etmekteydi ve yolcu giriş-çıkış körüğünde oluşan bir arızadan dolayı uçak, çıkış kapısının yaklaşık üç metre uzağında durmak zorunda kaldı. Geç kalmaktan deli gibi korkan yolcular ayağa fırlamışlardı bile.

Uçuş hostesi, doğru olan duygusal notayı; sanki bağışlanabilir bir yaramazlık yapmış küçük bir çocuğu şakacıktan azarlıyormuş gibi yaparak, “*Olmadı ama siz ayaktasınız*” şeklinde ezgili bir ses tonuyla vermeyi başarmıştır. Bunun üzerine herkes gülererek yerine oturmuş ve uçuş çıkış kapısına uçak yanaşmayı tamamlayıncaya kadar hiç kimse ayağı kalkmamıştır. Hatta bütün bu talihsizlikler döngüsüne rağmen, uçaktan inerken yolcular pozitif bir ruh haline bile bürünmüştür. “Federal yönetmeliğe göre, çıkış kapısına doğru ilerleyebilmeniz için önce hepinizin yerine oturması gerekiyor” şeklinde yapılabilecek robotumsu bir anonsa da yolcular itaat edebilirlerdi; mamafih ruh hali değişimi ve gönüllülük gerçekleşemezdi. Bu çarpıcı vakanın akabinde Goleman, yeterlilikleri şu şekilde tasnif etmektedir (Goleman, 2000: 34-35):

“Yeterlilikler konusundaki büyük ayırım, zihin ile yürek arasında daha teknik konuşmak gerekirse biliş ile duygu arasındadır. Bazı yeterlilikler analitik akıl yürütme ya da teknik uzmanlık gibi katıksız biçimde bilişseldir. Diğerleriyse hisleri düşünce ile birleştirir; ben bunları duygusal yeterlilikler olarak adlandırıyorum. Düşünceyle hissin bu uyumlu orkestrasyonunu mümkün kılan şey, alnın arkasındaki prefrontal lobları - beynin yönetici konumundaki karar merkezini - beynin derinliklerinde yer alan ve duygularımızı barındıran bölgeye bağlayarak, beyin içinde bir süper otoyol oluşturan sinir hücreleri topluluğudur “

Hepimizde IQ ile EQ karışıktır; IQ'su yüksek - duygusal zekâsı düşük ya da IQ'su düşük ve duygusal zekâsı yüksek kişiler, kalıplaşmış inanışlara karşın görece enderdir. IQ ve duygusal zekânın tonları, kişiye özgü repertuvara, zamana ve koşullara göre değişiklik göstermektedir. Block (1995) yaptığı çalışmada, duygusal zekâyâ çok benzeyen ego dayanıklılığı terimini kullanmış olsa da bunun temel

parçalarının duygusal denge, dürtü kontrolü ve sosyal zekâ olduğunu ifade etmiştir. Ergenlik yaşlarında ve yirmili yaşların başındaki yüz kadar kadın ve erkek üzerinde duygusal zekâdan bağımsız olarak yüksek IQ düzeyinin kişilik ve davranışlar ile ilişkisini; IQ'dan bağımsız olarak duygusal zekâyı değerlendirdiği çalışması kayda değerdir (Goleman, 1999: 62-64):

Saf yüksek IQ tipi (duygusal zekâdan ayrı tutulmuş olan), zihin dünyasında uzman olmasına rağmen kişisel dünyada yetersiz bir entelektüelin portresidir. Profiller kadınlarda ve erkeklerde hafif farklılık göstermektedir. Yüksek IQ'lu erkek, entelektüel yetisi yüksek, üretken, sebatkâr, eleştirici, tepeden bakan, titiz, mesafeli, duygularına gem vuran, kendi sorunlarını dert etmeyen ve duygusallık açısından ise kayıtsız ve soğuk birisidir. Duygusal zekâsı yüksek erkekler, kendileriyle, başkalarıyla ve yaşadıkları sosyal dünyayla barışıktırlar. Sosyal açıdan dengeli, dışa dönük ve neşeli, korkaklığa veya derin düşünmeye yatkınlığı olmayan kimselerdir. İnsanlara ve davalara bağlanma, sorumluluk alma, etik bir görüşe sahip olma özellikleri dikkat çeker. İlişkilerinde başkalarına karşı sevecen ve ilgilidirler.

Salt yüksek IQ'lu kadınlar, düşüncelerini akıcı bir şekilde ifade edebilen, entelektüel güvene ve geniş bir entelektüel - estetik ilgi alanına sahip kişilerdir. Bu tip kadınlar aynı zamanda kendi kendilerini analiz edebilen, kaygıya, derin düşünmeye, suçluluk duymaya yatkın, ayrıca öfkelerini dolaylı yoldan dışa vuran kişilerdir. Duygusal zekâsı yüksek kadınlar ise, duygularını doğrudan açığa vuran, pozitif ruh haline sahip ve hayattan bir anlam bulabilen insanlardır. Ayrıca, erkekler gibi onlarda dışa dönük, neşeli, duygularını uygun bir biçimde ifade edebilen (örneğin, sonradan pişmanlık duyulan patlamalar halinde değil) strese kolay uyarlanabilen kimselerdir. Sosyal tavırları, yeni insanlara kolayca ulaşmalarını sağlar. Kendileriyle barışık olmaları, oynak, içtenlikli ve duygusal deneyime açık olmalarına yol açar. Saf IQ kadınlarının aksine, ender olarak kaygı ya da suçluluk hisseder veya derin düşüncelere dalarlar.

İşin düzeyi ne kadar yüksek ve karmaşık ise teknik beceriler ve bilişsel yetiler önemini gittikçe kaybetmeye ve duygusal zekâ yeterlilikleri ise kilit bir öneme sahip olmaya başlar. IBM, Pepsico ve Volvo dahil olmak üzere on beş küresel şirket ve yüzlerce üst düzey yönetici ile gerçekleştirilen araştırmada, duygusal zekanın iş

yaşamındaki üst düzey yöneticilik pozisyonları açısından önemi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre yıldız elemanların ortalama düzeydeki elemanlardan ayıran tündengelimci-neden sonuç mantığı içeren tek bir bilişsel yeti saptanmıştır. Bunun dışında entelektüel ya da teknik üstünlük liderlerin başarısında hiçbir rol oynamamaktadır. Yıldız liderler ile vasat liderler arasındaki kritik farkı yaratan etmenin duygusal yeterlilikler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu yeterlilikler; etkileycilik, ekip liderliği, politik bilinç, özgüven ve başarıya güdüsü olarak belirlenmiştir. Ayrıca, performans açısından duygusal yeterlilikler, bilişsel yetilere göre iki daha önemli olduğu saptanmıştır (Goleman, 2000: 46).

Gardner; duygusal becerilerin özellikle de ilişki becerilerinin hayat mücadelesi açısından önemini şu şekilde tasvir etmektedir (Goleman, 1999: 59): *“Kişisel zekâsı zayıf olan 160 IQ’lu birçok kişi, bu yönü kuvvetli olan 100 IQ’lu kişilerin altında çalışıyor. Günlük hayatta kişiler arası zekâdan daha önemli bir zekâ türü yok. Eğer bu eksikse, kiminle evleneceğinize, nerede çalışacağınıza vb. dair kötü kararlar verebilirsiniz. Kişisel zekâ alanında çocuklarımızı okullarda eğitmeliyiz.”*

Eski paradigma, duyguların çekiminden bağımsız bir salt akıl ideali savı ortaya koyarken; yeni paradigma ise zihin ile kalbin uyumunu sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda duygunun yerine akıl ya da aklın yerine duygu yerleştirmenin haricinde duyguları zekice kullanmak ve ikisi arasındaki dengeyi kurmak hayati bir zorunluluktur (Goleman, 1999: 46).

Bar-On (1997), duygusal zekâyı *“bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilikler ve beceriler dizini”* şeklinde tanımlamaktadır. Duygusal zekâyı ölçen EQ becerileri, IQ yeteneklerinin karşıtı değildir. Gerçek yaşamda bu iki kavram sürekli etkileşim halindedir ve birbirlerini desteklemektedir. Ayrıca Bar-On, bir insanın gerçekten zeki olarak yorumlanabilmesi için, hem bilişsel zekâyı hem de duygusal zekâyı sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır (Acar, 2002: 55).

Salovey ve Mayer’e göre; sosyal zekânın alt kümesi olarak belirtilen duygusal zekâ, *“kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu bilgiyi, düşünce ve davranışlarına rehberlik etmek*

için kullanabilme becerisi” şeklinde ifade edilmektedir (Salovey ve Mayer, 1990, 189).

Goleman ise duygusal zekâyı, “*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”* şeklinde tasvir etmektedir (Goleman, 1999: 50-51).

Goleman’a göre akademik zekâ yaşamın sunabileceği imkânlarla ya da değişikliklere hazırlıklı olmayı hemen hemen hiç sağlayamamaktadır. Oysaki yüksek IQ; zenginliğin, statü ve saygınlığın veya mutluluğun bir garantisi olmamasına rağmen, gerek okullarda ve gerekse de kültürel açıdan akademik becerilere takılıp kalınarak, kişinin geleceğini belirlemede çok önemli rolü olan duygusal zekâ becerileri göz ardı edilmektedir. Eşit zekâyâ sahip iki kişiden biri hayatta başarılı olurken, diğerinin nasıl çıkmaza girdiğini anlamak için, kişinin bu alanda ne kadar yetenekli olduğunu saptamak hayati bir önem taşır. Aslında duygusal yetenek; ham zeka dahil, var olan diğer yeteneklerimizi ne kadar iyi kullanabileceğimizin belirleyicisi olan bir meta-yetenektir (Goleman, 1999: 52-53).

Cooper ve Sawaf (1997) ise duygusal zekâyı şu şekilde tarif etmektedir: “*Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir”* (Çakar ve Arbak, 2004: 39).

Bu yapılan tanımların ışığında, duygusal zekâ; bireyin, kendisini ve diğerlerini doğru algılayabilmesinde, etrafındaki kişilerle kalıcı ve sağlam ilişkiler kurabilmesinde, çevresinden gelen baskı ve talepler ile etkin bir şekilde başa çıkabilmesinde ve yaşamı ile ilgili etkin kararlar alabilmesinde kendisine yol gösterecek olan; mutlu ve optimist bir hayat paradigması ve etkin stres yönetimi bağlamında, sahip olduğu kişisel (özbilinç, özyönetim ve özmotivasyon) ve kişilerarası becerileri (sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) belirli koşullar altında etkili sonuç verecek şekilde uygun zamanda, yerde ya da biçimde istenilen sıklıkta kullanma yeterliliği şeklinde tasvir edilebilir.

2.6. İlgili Araştırmalar Işığında Duygusal Zekânın Kavramsal Gelişimi

2.6.1. Yurt Dışı Araştırmalar

1920'li yıllarda Thorndike'in sosyal zekâ kavramını ileri sürmesiyle duygusal zekânın da temellerinin atıldığı görüşünün kabul edildiği görülmektedir. Bu yıllarda pek çok araştırmada sosyal yetenek davranışlarının tanımlanması ve değerlendirilmesine odaklanılmıştır. Doll 1935'de çocuklarda sosyal zekâ davranışlarını ölçen ilk testi tasarlayarak yayımlamıştır. Thorndike ve Doll'den etkilenmesi mümkün olan Wechsler'in, iki alt ölçek (kavrama yeteneği/bilişsel yetenek ve resim düzenleme yeteneği/bilişsel olmayan yetenek) içeren meşhur bilişsel zeka testinin, sosyal zeka yönlerini ölçmek için tasarlandığı görülmektedir. 1939'da testin ilk yayımlanmasından bir yıl sonra, Wechsler; bilişsel olmayan faktörlerin genel zekâ davranışı üzerindeki etkisini tanımlamıştır (Bar-On, 2006: 13).

Thorndike, zekâyı; soyut zekâ (düşünceleri yönetme ve anlama), mekanik zekâ (somut cisimleri yönetme ve anlama) ve sosyal zekâ (insanları yönetme ve anlama) şeklinde tasnif etmiştir. Ona göre sosyal zekâ, sosyal olaylarda kendisinin ve başkalarının davranışlarıyla ilgili bilginin başarılı bir şekilde kullanılmasını sağlamak için bireyin kendisinin ve başkalarının davranışlarını algılama yeteneğidir (Doğan ve Şahin, 2007: 234). O dönemin diğer araştırmacıları ise sosyal zekâyâ karşı daha şüpheli ve katı bir tavır takınarak, bu kavramı; başkalarını istediği gibi yönlendirebilme ve isteseler de istemeseler de kendi isteklerini onlara yaptırabilme şeklinde algılamışlardır. Hatta IQ kuramcıları, sosyal zekâyı işe yaramaz bir kavram olarak görmüşlerdir (Goleman, 1999: 60).

Wechsler çalışmasında; mütevazi IQ'ya (90-100) sahip psikopatların sık sık çevrelerini kendi çıkarları doğrultusunda idare etme ve değiştirme yeteneği sergilediklerini, daha yüksek IQ'ya sahip nörotiklerin ise kendi hayatlarını yönetmede çoğunlukla başarısız olduklarını saptamıştır. Ona göre, bu farklılık, her ikisinde de bulunan bilişsel olmayan zekâ miktarındaki farklılığın sonucudur. Bu bilişsel olmayan faktörler, herhangi bir şekilde küresel davranış içine giren çaba ile ilgili ve duygusal becerileri içermektedir. Bilişsel olmayan faktörlerin bazı ölçümleri testlere dahil edilinceye kadar toplam zeka ölçülemez (Wechsler, 1943).

McClelland (1973), zekâ yerine yeterliliğin test edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. İnsanların iş başında ne kadar iyi performans göstereceklerinin ya da hayatta başarılı olup olamayacaklarının, geleneksel akademik beceriye, okul notlarına ve yüksek diplomalara bakılarak tahmin edilemeyeceğini iddia etmiştir. Bunun yerine, üstün başarılıları ya da yıldız elemanları yalnızca işlerini yürütmelerine yetecek kadar başarılı olanlardan ayırt eden şeyin; empati, özdisiplin ve inisiyatifine içine alan bir dizi özgül yeterlilik olduğunu vurgulamıştır (Goleman, 2000: 25).

1983 yılında Gardner, hayatta başarılı olmak için tek tip bir zekânın şart olmadığını buna karşılık geniş bir yetenekler yelpazesinin bulunduğunu ifade ederek adeta IQ görüşüne karşı çıkan bir bildiri niteliğinde olan zihnimizin gizemli çerçevelerini vurgulamıştır (Goleman, 1999: 55). Gardner, her zekâ türünü; bilişsel işlemler, mucizelerin görülmesi, istisna kişiler, beyin hasarlarından elde edilen bulgular, farklı kültürlerde görülen ifadeler ve evrimsel gelişmenin olası çizgisi olmak üzere çeşitli bakış açılarından çözümlenmiştir. Örneğin, beyin hasarının bazı türleri, belirli bir zeka tipini bozabilirken diğerleri üzerinde hiçbir etki yaratmayabilir (Atkinson vd., 2002: 433). Başlangıçta yedi olan; ancak daha sonradan dokuza çıkartılan (Not: Gardner, barışçıl ve mutlu bir dünya yaratmak için ahlak ile zekânın bütünleştirilmesini önermiştir) hayatta farklı rollere bürünmemizi sağlayan (cerrah, dansçı, müzisyen, satıcı, ressam, öğretmen vb.) zekâ çeşitleri ve ilgili becerileri şu şekilde tasnif edilebilir (Altan, 2011: 54-55):

- ✓ *Sözel zekâ*: Bilgiyi hatırlama, diğer insanları ikna etme ve dil hakkında konuşma
- ✓ *Mantıksal zekâ*: Sayılara ilişkin temel kavramları, neden-sonuç ilişkilerini anlayabilme ve onları tahmin edebilme
- ✓ *Müziksel zekâ*: Şarkıları ezberleyebilme, melodilerdeki hızı, tempoyu ve ritmi değiştirebilme
- ✓ *Uzamsal zekâ*: Görsel ve uzaysal fikirleri grafiklerle anlatabilme
- ✓ *Bedensel zekâ*: Koordinasyon, esneklik, hız ve denge

- ✓ *Kişilerarası zekâ*: Diğer insanların ruh hallerini, duygularını, güdülerini ve niyetlerini, nasıl çalıştıklarını, onlarla nasıl ortaklaşa çalışılabileceğini anlayabilme, problemleri ve karışıklıkları çözebilmek.
- ✓ *İçsel zekâ (Kişisel zekâ)*: Kişinin kendisinin diğerleriyle olan benzerliklerini ve farklılıklarını anlayabilme, bir şeyi yapması gerektiğini kendi kendine hatırlatabilme ve kendi duygularını kontrol edebilme
- ✓ *Doğacı zekâ*: Doğal kaynaklara ve sağlıklı bir çevreye yoğun ilgi, flora ve faunayı tanıma, bunların sonuçlarının ayrımını doğal dünyada yapabilme ve yeteneklerini üretken olarak kullanabilme
- ✓ *Varoluşçu zekâ*: Bilinç ne demektir? Ölüm var mıdır? Neden ölürüz? Bir sanat dalına kendimizi neden adarız?

Sternberg (1985) tarafından ileri sürülen triarşik zekâ teorisinde (üçlü zeka teorisi) akademik zekâ, deneyimsel zekâ ve pratik zekâ olmak üzere üç farklı zekâ türü mevcuttur. Akademik zeka, formel eğitim bağlamında insanların bilgi işleme tarzını ifade eder. Örneğin, yeni bilgiyi kazanma, nasıl yapılacağını öğrenme yeteneği vb. Deneyimsel zekâ ise kendini anlayabilme yeteneği ve yaratıcılıkla kendini belli eder. Örneğin, yeni işlere adapte olma, yeni kavramları kullanma, yaratıcı biçimde uyum gösterme vb. Pratik zekâ ya da sağduyu türü ise insanları gerçek yaşam olaylarıyla başa çıkmada kullandıkları bilişsel süreçleri kapsamaktadır (Kayaoğlu, 2011: 167).

Sternberg'in teorisi, zekânın kültürel ve evrensel boyutunu incelemesi yönünden diğer teorilerden ayrılmaktadır. Çevrenin ve kültürün zekâ üzerindeki etkisine dikkat çekerek bu boyutlara göre zeki ve zeki olmayan davranışın neler olduğu araştırmıştır. Davranışı, zeki davranışlara dönüştüren ise orijinallik ve otomatikleşmedir (Konrad ve Hendl, 2002: 53).

Stenberg, zekâyı; “çevreyi seçmek, onu biçimlendirmek ve ona uyum sağlamak için gerekli olan zihinsel yetenekler” olarak tarif etmiştir. Bu ifadeden zekâ ile çevre arasında hem reaktif hem de aktif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Kişinin çevreye adapte olması, her ne kadar önemli ise de kişinin çevreyi seçmesi ve şekillendirmesi de o derece önemlidir. Deneyimsel (yaratıcı) ve pratik zekâyı sahip birçok kişi, kendilerinin yanı sıra çevresindekiler üzerine de kalıcı etkiler yapabilen

ve yalnızca kendileri için değil fakat diğer kişiler için de çevreyi değiştiren kişilerdir. Mozart, Einstein ve Picasso gibileri düşünüldüğünde, etkilerinin yalnızca tarih kitaplarında olmadığı, aileleri, arkadaşları ve çevrelerindeki diğer kişiler üzerinde de etkilerinin olduğu aşikardır (Sternberg, 1997, akt. Acar, 2001: 13).

Duygusal zekâ kavramı ilk kez Payne'nin 1985 yılındaki doktora çalışmasında kullanılmıştır. Duygusal zekânın geliştirilmesinde rehber kitap prototipi olarak tasarlanan bu çalışmada; duygu ve duygusal zekânın özellikleri ve doğası ışığında eğitim, özle bütünleşme ya da başkaları vasıtasıyla duygusal zekânın nasıl keşfedilip geliştirilebileceği aynı zamanda korku-acı-arzu duyguları ile duygusal zekânın nasıl ilişkilendirilebileceği kavramsal ve felsefi açıdan irdelenmektedir. Payne bu çalışmasında; uygar dünyanın her tarafına yayılan duygular üzerindeki kitle baskısının, duygusal yönden gelişmememize engel olduğunu ve insanlığı duygusal cehalet yoluna doğru götürdüğünü belirtmektedir. Günümüzde toplumun karşı karşıya kaldığı depresyon, tiryakilik, hastalık, dini çatışma, şiddet ve savaş gibi pek çok problemin doğrudan doğruya duygusal cehaletin bir sonucu olduğunu da eklemektedir. Payne'e göre; insanoğlu; duygusal doğa yolu süresince gerçek hayvani doğasını inkar etmek ve kendisini uygarlaştırmak için çok gayret sarf etmiştir. Dürtülerimiz ne olursa olsun, yaradılıştaki şeytani doğanın dışında bu cehaleti oluşturulmamıştır. Bu cehalet, duygu doğası ve onun hayatımıza hizmet eden önemli işlevi hakkında yanlış düşünceye sahip olduğumuzdan dolayı oluşmuştur (Payne, 1985; Payne 1986).

Goleman (2000: 393), geniş kapsamlı bir duygusal zekâ kuramı, 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından ve duygusal zekânın öncü modellerinden bir diğerinin ise 80'li yıllarda Bar-On tarafından ileri sürüldüğünün altını çizmektedir.

1980'lerden beri, duygusal zekâ alanının önde gelen araştırmacılarından biri olarak kabul edilen Bar-On, duygusal zekânın kavramsallaştırılması, araştırılması ve uygulanması ile ilgili birçok çalışmaya imza atmıştır. Duygusal ve sosyal yeterlilik değerlendirilmesi yaklaşımını tasvir etmek için 1985 yılında EQ (Duygusal Oran) terimini türetmiştir (<http://www.eiconsortium.org>, 07.05.2013).

Bar-On 1988 yılındaki doktora çalışmasında, psikolojik refah kavramının geliştirilmesi amacıyla; kendine saygı, kişilerarası ilişkiler, bağımsızlık, problem

çözme, iddialık, güven, gerçeği değerlendirme, stres toleransı, kendini gerçekleştirme, mutluluk faktörlerinin geçerli ve güvenilir olduğunu, sosyal sorumluluk ve esneklik faktörlerinin ise ikincil öneme sahip tartışmaya açık faktörler olduğunu ileri sürmüştür (Bar-On, 1988).

Duygusal zekayı ölçmek için Bar-On tarafından tasarlanan duygusal oran ölçeği (EQ-i); içsel (kişisel) beceriler (öz saygı, duygusal öz farkındalık, özgüven, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme), kişiler arası beceriler (empati, sosyal sorumluluk ve kişilerarası ilişkiler) stres yönetimi (strese dayanıklılık ve dürtü kontrolü), uyumluluk yeterliliği (gerçeklik, esneklik ve problem çözme) genel ruh hali (iyimserlik ve mutluluk) olmak üzere 5 ana boyut ve 15 alt boyuttan oluşmaktadır (Bar-On, 1997; akt. Bar-On, 2006: 15).

Kuzey Amerika'daki 3.831 yetişkin kişi üzerine Bar-On (1997) tarafından uygulanan bir çalışmada, katılımcıların yaşlarının, cinsiyetlerinin ve etnik kökenlerinin duygusal zekâ seviyeleri üzerine etkisi incelenmiştir. Katılımcıların; 133 maddeden, 5 ana boyuttan, 15 alt boyuttan oluşan Duygusal Zeka Oran Ölçeğini (EQ-i) yanıtlamaları istenmiştir. Araştırma sonucuna göre; karşılaştırılan yaş grupları (16-100 yaş) arasında anlamlı farklılıkların az olduğu tespit edilmiştir. EQ-i skalasında; yaşlı gruplar, genç gruplara göre önemli ölçüde yüksek puanlar elde etmiştir. Ayrıca 40'ı geçen katılımcılar en yüksek puan ortalamaları elde etmiştir. Bununla birlikte, cinsiyet yönünden (%49 erkek-%51 kadın), kadınların daha güçlü kişilerarası ilişki becerilerine sahip oldukları, erkeklerin ise daha yüksek öz farkındalığa sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bağlamda, kadınların erkeklere göre daha fazla empati gösterdikleri, kişilerarası daha iyi ilişkiler kurdukları ve sosyal olarak daha fazla sorumluluk sahibi oldukları belirlenmiştir. Diğer bir yandan çalışmada, erkeklerin kadınlara göre daha fazla özsaygıya, özgüvene ve iyimserliğe sahip oldukları ifade edilmiştir. Son olarak çeşitli etnik gruplar arasında (Beyaz, Asyalı Amerikan, Afrikalı Amerikan, Hispanik, Kızılderili) duygusal zeka yönünden anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır (Bar-On, 1997; akt. Bar-On, 2006: 15-16).

Rafaeli ve Sutton çalışmasında; iş rolü beklentilerini yerine getirmek için ifade edilen duyguların nedenleri, nitelikleri ve sonuçları hakkında teori geliştirmede ve araştırma yapmada rehberlik edecek kavramsal bir çerçeve ileri sürmüştür.

Çalışmada; uygun bir şekilde açığa çıkarılan çalışan duygularının; organizasyonlar açısından, doğrudan ya da acil kazanç (artan satışlar/müşterilerin acilen satın alması), tekrarlanan kazanç (müşterilerin tekrar ziyaret etmesi) ve bulaşıcı kazanç (müşteriler olumlu duygularını arkadaşlarına aktarır dolayısıyla iyi sözler yayılır) olmak üzere olumlu sonuçlar doğurduğu belirtilmiştir (Rafaeli ve Sutton, 1987).

Salovey ve Mayer'in öne sürdüğü model; kişinin kendisinin (sözel ve sözel olmayan) ve başkalarının (sözel olmayan algılama ve empati) duygularını anlaması / ön değerlendirmesi ve dışa vurması, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını düzenlemesi ve duygularını kullanması (esnek planlama, yaratıcı düşünme, yeniden yönlendirilen dikkat ve motivasyon) boyutlarından oluşmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990, 190). 1997 yılında gözden geçirilip düzeltilen yeni modelde ise duyguları algılama, düşünceyi kolaylaştırmak için duygu kullanımı, duyguları anlama ve duyguları yönetme boyutları ileri sürülmüştür (Mayer ve Salovey, 1997; akt. Brackett ve Salovey, 2006: 34).

1995 yılında Goleman ise duygusal zekânın IQ'dan neden daha önemli olduğunu irdelemiştir. Özbilinç (kendini bilmek), özdenetim, duygusal özdenetim, empati (başkalarının duygularını anlamak) ve sosyal beceriler bağlamında, duyguların adeta virüs gibi bulaşıcılığının, duygusal becerilerimizin en değerli ilişkilerimizi sağlamaştırdığının ya da eksik olmalarının hem iş yaşamımız hem de gündelik yaşantımız üzerinde tehditler oluşturduğunun, kalple yönetimin, zehirli duyguların tıbbi açıdan fiziksel sağlığımızı en az sigara içmek kadar riske attığının, çocukluk ve ergenlik çağlarının duygusal zekâmızı şekillendiren fırsatlara açılan pencereler olduğunun son olarak da duygusal cehaletin bedelinin, duyguların eğitilmesinin ve akılcı zihin ile duygusal zihin arasındaki ilişkinin önemini vurgulamıştır (Goleman, 1999).

Cooper ve Sawaf (1997), 4 ana boyut ve 16 alt boyuttan oluşan duygusal zekânın köşe taşları aracılığıyla, liderlikte ve örgütlerde duygusal zekânın rolünü irdelemişlerdir. Bu köşe taşları; duyguları öğrenmek (duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim, pratik sezgi), duygusal zindelik (öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenileme), duygusal derinlik (özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak, yetki olmadan etki) ve

duygusal simya (sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatı sezinlemek, geleceği yaratmak) şeklinde tasnif edilmiştir (Acar, 2001: 29).

1998 yılında Goleman, 5 ana boyuttan ve 25 alt boyuttan oluşan duygusal yeterlilik çerçevesi belirleyerek iş yaşamı açısından duygusal zekânın önemini irdelenmiştir. Buna göre, kendimizi idare şeklimizi belirleyen kişisel yeterlilikler; özbilinç (duygusal bilinç, doğru özdeğerlendirme, özgüven), kendine çeki düzen verme (özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk, yenilikçilik) ve motivasyon (başarma dürtüsü, bağlılık, inisiyatif, iyimserlik) boyutlarından oluşmaktadır. İlişkilerle başa çıkma şeklimizi belirleyen sosyal yeterlilikler ise empati (başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanmak, politik bilinç) ve sosyal beceriler (etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, imece ve işbirliği, ekip yetileri) boyutlarından meydana gelmektedir (Goleman, 2000b: 38-39).

Polis memurları, çocuk bakımı görevlileri ve ruh sağlığı eğitmenlerinden oluşan profesyonel yardım gruplarındaki mesleki kültüre uyum ve duygusal anlamlılık için olanak tanınan serbestlik ile ilgili olarak duygusal zekâ kavramının incelendiği bir çalışmada, 167 katılımcıya Duygusal Oran Envanteri (EQ-i) uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre Bar-On ve arkadaşları şu bulguları elde edilmiştir: Bakım çalışanlarının iki grubu arasında, duygusal zekânın çeşitli yönlerini ölçülmesinde birincil ölçekler yönünden fark olmadığı tespit edilmiştir. İkincisi, birincisine göre daha duygusal adapte olabilen, polis memurları ile karma bakım görevlileri grubu arasında farklılıklar saptanmıştır. Bazı genel cinsiyet farklılıkları olmasına rağmen, meslek etkileşimleri açısından herhangi bir cinsiyet farkı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, polis memurları; bakım görevlilerine göre daha yüksek pozitif etki ve duygusal istikrar gerçekleştirmiştir (Bar-On, Brown, Kirkcaldy ve Thome, 2000).

Goleman, Boyatzis ve McKee, 4 ana boyuttan ve 18 alt boyuttan oluşan duygusal zekâ alanları ve ilgili yeterlilikler belirleyerek yeni liderlerin yaratılmasında duygusal zekânın rolünü irdelenmişlerdir. Buna göre, kişisel yeterlilikler; özbilinç (duygusal bilinç, isabetli özdeğerlendirme, özgüven) ve özyönetim (duygusal özdenetim, saydamlık, uyumluluk, başarma dürtüsü, inisiyatif, iyimserlik)

boyutlarından oluşmaktadır. Sosyal yeterlilikler ise sosyal bilinç (empati, örgütsel bilinç, hizmet) ve ilişki yönetimi (esinleyici liderlik, etkileme, başkalarını geliştirmek, değişim katalizörlüğü, çatışma yönetimi, ekip çalışması ve imece) boyutlarından oluşmaktadır (Goleman vd., 2002: 49).

Büyük bir perakende satış organizasyonunda görev yapan 224 yönetici üzerine uygulanan bir çalışmada ise, öznel stres, kaygı, genel sağlık, moral, yönetim performansı ve iş yaşam kalitesi ile duygusal zekâ arasındaki ilişki araştırılmıştır. Beklenen yönde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, duygusal zekâları yüksek yöneticilerin, daha az öznel strese katlandıkları, daha iyi sağlığa- refaha ve daha iyi yönetim performansına sahip oldukları tespit edilmiştir (Slaski ve Cartwright, 2002).

Pensilvanya/Pittsburgh bölgesindeki sigorta ve finans sektöründe çalışan 515 profesyonel satış temsilcisi üzerine yapılan bir çalışmada, satış eğitim programlarına duygusal zekâ ve farkındalık eğitimi uygulandığı takdirde, satış mesleğindeki başarı için duygusal zekâ eğitiminin gerekli olup olmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda çalışanların; duygusal zekâları (kişilik tipleri, sunum yetenekleri, kişinin duygularını kontrol etme ve değişime uyum yetenekleri), deneyimleri (yıl bazında yöneticilik deneyimi ve satış deneyimi) beşeri becerileri (satış kavramları, prosedürleri ve dinleme becerileri) ve teknik becerileri (yazma becerileri ve bilgisayar yeterlilikleri) ölçülmüştür. Araştırma doğrultusunda; iletişim becerilerinin (beşeri becerilerinin), görüşme becerilerinin, sunum becerilerinin, duygusal zeka ve kişilik tiplerindeki farklılıkların, satış uygulayıcıları için çok önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Manna ve Smith, 2004).

Yunanistan'daki profesyonel kamu hizmetleri, perakende, sigorta, bankacılık, turizm ve eğlence sektörlerinde çalışan 330 kişi üzerine yapılan bir çalışmada, hizmet çalışanları arasında duygusal zekanın (EI) tahmin edilmesinde kişisel-demografik ve pozisyonel faktörlerin görece önemi araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre; duygusal zekadaki değişimin %22'si, kişisel (meslek seçimi) ve pozisyonel faktörler (yönetimsel seviye) tarafından açıklanmıştır. Tahminlerin aksine, kadın cinsiyeti ve sınır kapsamı rolü sorumlulukları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Dimitriades, 2007).

YPO ve IA danışmanlık kuruluşlarında görev yapan 186 yönetici (159 erkek ve 27 kadın yönetici) üzerine yapılan bir çalışmada, “Duygusal Oran Envanteri” (EQ-i) kullanılarak iki yüksek profilli yönetici grubunun duygusal zeka (EI) puanları araştırılmıştır. Ayrıca çalışmada, net kar, büyüme yönetimi, çalışan yönetimi ve müşteriye elde tutma gibi çeşitli örgütsel sonuçlarla ilgili olarak yönetici grubun EI puanları araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre; büyümeyi yönetmek, başkalarını yönetmek, çalışanları desteklemek ve eğitmek hususunda, yöneticilerin; yüksek düzeyde empatiye, özsaygıya, gerçeği değerlendirmeye ve problem çözme becerilerine sahip olmalarının, verimli yüksek kar getiren şirketlerde daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Stein, Papadogiannis ve Sitarenios, 2009).

Tablo 5. Duygusal Zekânın Kavramsal Gelişimi

ARAŞTIRMACI	YIL	ODAK NOKTASI
Thorndike	1920	Zekâ Tasnifi: Soyut, mekanik ve sosyal zekâ
Doll	1935	Çocuklarda sosyal zekâ davranışı
Wechsler	1943	Bilişsel olmayan zekâ
McClelland	1973	Zekâ yerine yeterliliğin test edilmesi
Gardner	1983	Zihin Çerçevesi: Çoklu Zekâ
Sternberg	1985	Triarşik Zekâ Teorisi (üçlü zeka teorisi): Akademik zekâ, deneyimsel zekâ ve pratik zekâ
Payne	1985	Duygusal Zekânın Geliştirilmesi
Rafaeli ve Sutton	1987	Çalışan duygularının; organizasyonlar açısından önemi: Doğrudan kazanç, tekrarlanan kazanç ve bulaşıcı kazanç
Bar-On	1988	Psikolojik Refah Olgusu
Salovey ve Mayer	1990	Duygusal Zeka Modeli: Kişinin kendisinin (sözel ve sözel olmayan) ve başkalarının (sözel olmayan algılama ve empati) duygularını anlaması ve dışa vurması, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını düzenlemesi ve duygularını kullanması (esnek planlama, yaratıcı düşünme, yeniden yönlendirilen dikkat ve motivasyon)

Goleman	1995	5 ana boyuttan ve 25 alt boyuttan oluşan duygusal yeterlilik çerçevesi
Bar-On	1997	5 ana boyuttan, 15 alt boyuttan oluşan Duygusal Zekâ Oran Ölçeği (EQ-i)
Cooper ve Sawaf	1997	4 ana boyut ve 16 alt boyuttan oluşan duygusal zekâ köşe taşları
Mayer ve Salovey	1997	Revize Edilen Duygusal Zekâ Modeli: Duyguları algılama, düşünceleri kolaylaştırmak için duygu kullanımı, duyguları anlama ve duyguları yönetme
Bar-On, Brown, Kirkcaldy ve Thome	2000	Mesleki kültüre uyum ve duygusal anlamlılık için olarak tanınan serbestlik ile ilgili olarak duygusal zekâ kavramının önemi
Goleman, Boyatzis ve McKee	2002	4 ana boyuttan ve 18 alt boyuttan oluşan duygusal zekâ alanları ve ilgili yeterlilikleri
Slaski ve Cartwright	2002	Öznel stres, kaygı, genel sağlık, moral, yönetim performansı ve iş yaşam kalitesi ile duygusal zekâ arasındaki ilişki
Manna ve Smith	2004	Duygusal zekâ ve farkındalık eğitimi uygulandığı takdirde, satış mesleğindeki başarı için duygusal zekâ eğitiminin gerekli olup olmadığı
Dimitriades	2007	Hizmet çalışanları arasında duygusal zekânın tahmin edilmesinde kişisel-demografik ve pozisyonel faktörlerin görece önemi
Stein, Papadogiannis ve Sitarenios	2009	İki yüksek profilli yönetici grubunun duygusal zekâ puanlarının karşılaştırılması

2.1.6.2. Yurt İçi Araştırmalar

İstanbul, Ankara ve Kayseri illerindeki kamusal ve özel sermayeli 329 bankada görev yapan 181 banka yöneticisi üzerine yapılan bir çalışmada, katılımcıların duygusal zekâları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Katılımcılara; 5 ana boyut, 15 alt boyut ve 87 maddeden oluşan Bar-On'un Duygusal Oran Envanteri (EQ-i) uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre; duygusal zekânın toplam boyutuyla insana yönelik liderlik davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunurken, göreve yönelik liderlik davranışı ile her hangi bir ilişki bulunamamıştır. Alt boyutlara göre ise; kişisel boyut, kişilerarası boyut, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları insana yönelik liderlikle pozitif yönde ilişkiliyken, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları göreve yönelik liderlik davranışı ile ilişkili bulunmuştur. Stresle başa çıkma boyutu her iki liderlik davranışı ile de ilişkili bulunamamıştır. Ayrıca, yöneticilerin çalıştıkları bankaların kamu veya özel olmasıyla duygusal zekâları arasında istatistiksel bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Acar, 2002).

İstanbul'da bankacılık, hazır giyim, turizm, medikal malzemesi satışı, tekstil imalatı ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren 20 farklı işletmedeki 494 çalışan üzerine yapılan bir çalışmada, duygusal zekanın; iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle olan olası ilişkileri incelenmiştir. Katılımcılara; 5 ana boyut, 15 alt boyut ve 87 maddeden oluşan Bar-On'un Duygusal Oran Envanteri (EQ-i) uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal zekanın çalışanların bazı demografik özellikleri (cinsiyet, eğitim seviyesi) ile ilişkili olduğu görülmüştür. Toplam duygusal zeka ve alt boyutları ile (kişisel farkındalık, kişisel arası ilişkiler, şartlara ve çevreye uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali) çalışanların iş performansı, iş tatmini ve ÖVD'leri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, toplam duygusal zeka ile alt boyutları arasında yüksek düzeyde ve olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, duygusal zeka boyutlarının birbirinden bağımsız olamadıklarını kanıtlamıştır. Ayrıca, iş performansı ile iş tatmini ve ÖVD arasında yüksek düzeyde ve olumlu yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Erzurum’da faaliyet gösteren 68 işletmedeki 122 yönetici üzerine uygulanan bir çalışmada, duygusal zeka ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada; 5 ana boyut, 15 alt boyut ve 87 maddeden oluşan Bar-On’un Duygusal Oran Envanteri (EQ-i) ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) kullanılmıştır. Araştırma doğrultusunda şu bulgular elde edilmiştir: Mesleki tükenmişlik ile duygusal zeka arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, duygusal zeka seviyelerindeki artışın ya da azalışın yöneticilerin mesleki tükenmişliğini azaltıp ya da artırdığı söylenebilir. Duygusal zekâ ortalaması yüksek yöneticilerin daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşadığı saptanmıştır. Ayrıca çalışmada; problem çözme yetisi ve sosyal sorumluluğu düşük yöneticilerin tükenmişliğin bir alt boyutu olan duyarsızlaşmayı fazlasıyla yaşadıkları, mutluluk algısı ve problem çözme yetisi düşük yöneticilerin ise kişisel başarısızlık algılarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Güllüce ve İşcan, 2010).

Türkiye’deki bir üniversitenin 193 öğrencisi üzerine uygulanan bir çalışmada, üniversite öğrencilerinin duygusal zekâlarının iletişim becerileri üzerine etkisi incelenmiştir. Duygusal zeka ana boyutu; empatik duyarlılık, duygusal yönetim, duyguların kullanımı ve duygusal farkındalık-değerlendirme alt boyutlarından oluşmakta, iletişim becerileri ana boyutu ise zihinsel, duygusal ve davranışsal alt boyutlarından meydana gelmiştir. Araştırma sonucuna göre; iletişim becerileri, anlamlı düzeyde duygusal zekâ alt boyutlarından sadece empatik duyarlılık boyutundan etkilendiği tespit edilmiştir. Diğer bağımsız değişkenlerin etkileri anlamlı görülmemiştir. Boyutlar arası en kuvvetli ilişki duygusal zeka boyutlarından duyguların yönetimi ile iletişim becerileri alt boyutlarından davranışsal boyut arasında görülmektedir. Özetle bu çalışmada, kişiler duygularını doğru düzenledikleri ve hayatlarında bu duyguları olumlu yönde doğru kullanabildikleri takdirde iletişim davranışlarının da o kadar etkili gerçekleşebileceği ileri sürülmektedir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011).

Türkiye’deki bir üniversitede sınıf öğretmenliği ve okul öncesi öğretmenliği bölümlerinde okuyan 200 öğretmen adayına uygulanan bir çalışmada, katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Katılımcılara; kişiye özgü beceriler, kişilerarası beceriler, stres denetimi, uyumluluk

ve genel mizaç boyutlarından oluşan Bar-On'un Duygusal Oran Envanteri (EQ-i) ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardan oluşan İletişim Becerileri Envanteri uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre; öğretmen adaylarının duygusal zekâları ile iletişim becerileri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, katılımcıların duygusal zekâ seviyeleri arttıkça iletişim becerilerinin arttığı söylenebilir (Gürşimşek, Vural ve Demirsöz, 2008).

Türkiye'deki üç farklı üniversitenin farklı fakülte ve bölümlerinde okuyan 271 üniversite öğrencisi üzerine yapılan bir çalışmada, A tipi kişilik bağlamında, bilişsel zeka ve duygusal zekanın, stresle başa çıkma yöntemleri ve stres belirtileri ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma doğrultusunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Yaşanan stres belirtileri (kas sistemi, parasempatik sinir sistemi, sempatik sinir sistemi, duygusal, bilişsel, endokrin sistem ve bağışıklık sistemi) ile kullanılan stresle başa çıkma yöntemlerinin (etkili-etkisiz yöntemler), duygusal zekânın (Kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma, genel ruh durumu) ve A Tipi kişiliğin (A/B tipi) ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ile A Tipi kişilik arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. A Tipi kişilik yoğunluğu arttıkça duygusal zekâ seviyesinin azaldığı görülmüştür. A Tipi bireyler, B Tipleri ile kıyaslandığında, duygusal zekâ seviyelerinin anlamlı biçimde düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca, B Tiplerinin, duygusal zekânın alt boyutu olan stres yönetiminde, A Tiplerinden anlamlı biçimde üstün oldukları görülmektedir. Bilişsel zekâ seviyesinin ise etkili başa çıkma yöntemleri ile olumlu yönde ilişkili bulunmasına rağmen, yaşanan stres belirtileri ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır. Bilişsel zekânın stres belirtilerini öngörülebilirde bulunmada anlamlı bir katkısı saptanmamıştır. Duygusal zekâ ile stres belirtileri arasında ters yönlü ilişki bulunmuştur. Duygusal zekâ ile etkili başa çıkma yöntemleri arasında olumlu yönde ve anlamlı, etkisiz başa çıkma ile de ters yönde ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, duygusal zekâ seviyesi yükseldikçe etkili başa çıkma yöntemlerinin daha çok, etkisiz başa çıkma yöntemlerinin ise daha az kullanıldığı söylenebilir (Şahin, Güler ve Basım, 2009).

2.7. Duygusal Zekâ Becerilerinin Sınıflandırılması

Duygusal zekâ becerileri; kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali şeklinde tasnif edilmektedir.

2.7.1. Kişisel Beceriler

Kişisel beceriler; bireyin kendisiyle ilişkisini konu alan kendi iç dünyasındaki değerleridir. Bu beceriler; özsaygı, duygusal öz farkındalık, özgüven, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme şeklinde tasnif edilmektedir. Kişisel becerileri yüksek olan bireyler, duygularının farkında olan, kendilerini iyi tanıyan ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünebilen kişilerdir. Bu kişiler duygularını, düşünce ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve özgüven sahibidirler. Bu becerinin yüksek olması; müşteri hizmetleri, satış ve pazarlama gibi iş alanları açısından önem arz etmektedir (Bar-On, 1997 akt. Acar, 2001: 117; Acar, 2002: 62).

2.7.2. Kişilerarası Beceriler

Dünyadaki en büyük eğlence parklarından biri olan Six Flags Entertainment'ın eski CEO'su Pitmann'ın; kişisel ve kişilerarası becerilerini özellikle de öz bilinç, özgüven ve empati becerilerini vizyoner liderlik tarzıyla bütünleştirdiği "temizlik işçileri" ile ilgili vakası son derece kayda değerdir. Temizlik işçilerinin müşterilere kaba davrandığını öğrenen Pitmann; bu problemin ana nedenini keşfedebilmek için temizlik işçisi kılığına bürünmüştür. İşçiler ile birlikte sokakları süpüren Pitmann, sorunun kökeninin; yöneticilerin temizlik işçilerine parkları temiz tutmalarını emrettiği halde, müşterilerin sürekli çöplerini yere atarak işçilerin görevlerini tamamlamalarını engellemesi olduğuna kanaat getirmiştir. Bunun üzerine temizlik işçilerinin oynadığı küçük rolü daha büyük bir vizyona bağlayarak onların ana görevini müşterileri mutlu etmek için etrafi temiz tutmak şeklinde yeniden tanımlamıştır (Goleman vd., 2002: 68)

Kişilerarası beceriler, sosyal yaşamın farkında olmanın ve kişilerarası ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Bu boyutun alt boyutları olan empati, insan ilişkileri ve sosyal sorumluluk bireyin kişilerarası ilişkilerdeki başarısını ortaya çıkartmaktadır Bu becerileri yüksek olan bireyler, sosyal becerileri gelişmiş ve sorumluluk bilinci olan kişilerdir. Bu kişiler diğer bireyleri anlar, sağlam ilişkiler

kurar ve onlarla iyi geçinirler. İyi geliştirilmiş kişilerarası beceriler; insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı müşteri hizmetleri, ekip çalışması, yönetim ve liderlik faaliyetleri açısından önem arz etmektedir (Bar-On, 1997 akt. Acar, 2001: 117; Acar, 2002: 62).

2.7.3. Stres Yönetimi

Dört yaşında olduğunuzu ve birinin size şu teklifi yaptığını hayal edin: Şayet ki işimin bitmesini beklersen, iki lokum almayı hak edeceksin; mamafih o zamana kadar bekleyemezsen şimdi yalnızca bir tane lokum alacaksın. Bu, elbette ki, dört yaşındaki bir çocuğun dürtü ile kendini tutma, id ile ego, arzu ile özdenetim, anında tatmin ile erteleme arasındaki sonsuz mücadelenin geçtiği minik dünyasında, ruhunu son derece zorlayacak bir tekliftir. Bu vaka, yalnızca hızlı bir karakter okuma değildir; aynı zamanda duygulara karşı koyabilmenin, dürtüyü geciktirebilmenin önemli bir beceri olduğunu belirten ve çocuğun yaşam boyu izleyeceği yol hakkında ipuçları veren zorlu bir sınavdır.

Dört yaşından itibaren liseden mezun oluncaya kadar gözlemlenen çocuklarda, lokum testinde baştan çıkmaya karşı koyanlar, ergenliğe ulaştıklarında kişisel olarak etkili, kendini ortaya koyabilen, hayattaki açmazlarla iyi mücadele edebilen daha yeterli bir sosyal profil çizdikleri saptanmıştır. Oysaki dört yaşındayken dürtülerine engel olamayıp lokumu hemen alanlar ise ergenlik çağında; sosyal temastan kaçınan, açmazlar karşısında kolayca sinirlenen, kendilerini kötü ya da değersiz olarak gören, stres altındayken hareketsizleşen, insanlara güvenmeyen ve hep yeteri kadar alamadıklarından dolayı yakınan, sürekli kıskançlık gösteren; sinirlenince gereğinden fazla ve sert tepkiler vererek çatışmalar ve kavgalar başlatan gençlere dönüşmüşlerdir (Goleman, 1999a: 107-108).

Stres yönetimi; stres toleransı (strese dayanıklılık) ve dürtü kontrolü alt boyutlarından oluşmaktadır. Stres yönetimi yüksek kişiler, umutsuzluğa kapılmadan ya da kontrollerini kaybetmeden stresle başa çıkabilirler. Bu kişiler genellikle soğukkanlıdırlar ve baskı altında daha iyi çalışırlar. Stresli, endişe doğurabilecek ve kritik durumlarla rahatlıkla baş edebilirler. Bu beceriler; polisler, itfaiyeciler, acil servis çalışanları ve yöneticiler için önem teşkil etmektedir (Bar-On, 1997 akt. Acar, 2001: 118; Acar, 2002: 64).

2.7.4. Uyumluluk

Klasik örneklerden biri olarak nitelendirilen kaynayan kurbağa sendromu gerçek benliği keşfedebilmenin ve alışkanlıklara boyun eğmenin ya da değişimi uyaran gelişmeleri yaratma dinamiğine sahip olabilmenin önemini gözler önüne sermektedir.

Kurbağayı kaynar bir suya atarsanız içgüdüsel olarak hemen dışarı zıplar Oysaki soğuk suyla dolu bir tencereye koyup ısıyı yavaş yavaş artırırsanız suyun ısındığının farkına bile varamayacak ve su kaynayana kadar kalıp orada pişecektir. Pişmiş kurbağanın kaderi, rutine ayak uyduran küçük rahatlıkların büyük alışkanlıklara dönüşmesine izin verip ataletle yol açan bazı insanların kaderine çok benzemektedir (Goleman vd., 2002: 136).

Uyumluluk boyutu; gerçeklik, esneklik ve problem çözme alt boyutlarından oluşmaktadır. Uyumluluk; bireyin çevresindeki değişikliklere ve problemleri durumlara karşı etkili bir şekilde mücadele edebilmesidir. Uyumluluğu yüksek kişiler; problemleri anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta, genellikle esnek, gerçekçi ve etkindirler. Uyumluluk; hem özel yaşam hem de iş yaşamı açısından önem arz etmektedir. Uyumlu kişiler; gündelik yaşamlarında karşılarına çıkan zorluklarla ilgili olarak genellikle etkili çözümler üretebilirler. Bu kişiler örgütlerde daha çok, araştırma geliştirme ve teknik destek bölümlerinde başarılıdır.

2.7.5. Genel Ruh Hali

İlk defa kalp krizi geçirmiş 122 erkek üzerinde yapılan uzun süreli bir gözlemlerde, kişilerin iyimserlik ve kötümserlik dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sekiz yıl sonra, en kötümser 25 erkekte 21'i; en iyimser 25 erkekte ise yalnızca 6'sı ölmüştür. Kişinin ruhsal durumunun, yaşama şansını herhangi bir tıbbi risk faktöründen (ana damar tıkanması, kolesterol seviyesi ya da tansiyon vb.) daha iyi belirlediği saptanmıştır. Hatta daha iyimser hastalardan baypas ameliyatı geçirenlerin, kötümser hastalara oranla daha hızlı iyileştiği ve ameliyat esnasında ve sonrasında daha az tıbbi komplikasyonlar yaşadıkları görülmüştür (Goleman, 1999: 227).

Genel ruh hali boyutu; iyimserlik ve mutluluk alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyut; yaşama bakış açısını, yaşamdan alınan zevki ve yaşam ile

ilgili duyguları biçimlendirmektedir. Genel ruh hali yüksek kişiler, yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen, neşeli, olumlu, umutlu ve iyimser kişilerdir. Bu boyut, insan ilişkilerinde birleştirici bir element olmanın yanı sıra, problem çözümü ve stres toleransında da etkili olan motivasyonel bir boyuttur. Bu kişiler, örgütlerde coşkulu ve pozitif bir iklim oluşturulmasında yardımcı olurlar (Bar-On, 1997 akt. Acar, 2001: 118; Acar, 2002: 64).

Pozitif duygular yardımseverliğimizi de etkilemektedir. İyi ruh haline sahip olanların, morali bozuk insanlara oranla yardım etmeye daha istekli oldukları görülür. Çünkü bozuk bir ruh halinde, insanın dikkati kendi üzerine yoğunlaşır bundan dolayı dış dünyayla güçlü ilişkiler kuramaz ve diğer insanlara dikkatini yönlendiremez (Konrad ve Hendl, 2002: 27).

Tablo 6. Duygusal Oran Envanteri ve İlgili Beceriler

Kişisel / İçsel Beceriler	<i>Öz Farkındalık ve Kendini İfade Etme</i>
• Özsaygı	Kendini doğru bir şekilde algılama, anlama ve kabul etme
• Duygusal Öz Farkındalık	Kendi duygularının farkında olma ve duygularını anlama
• Özgüven	Etkili ve yapıcı bir şekilde kendi duygularını ve kendisini ifade etme
• Bağımsızlık	Kendine güvenme ve duygusal açıdan başkalarına bağımlı olmama
• Kendini Gerçekleştirme	Kendi potansiyelini gerçekleştirmek ve kişisel amaçlarını başarmak için çabalamak
Kişilerarası Beceriler	<i>Sosyal Farkındalık ve Kişilerarası İlişkiler</i>
Empati	Başkalarının nasıl hissettiğinin farkına varma ve başkalarını anlama

• Sosyal Sorumluluk	Kendi sosyal grubunu tanımlama ve başkaları ile işbirliği yapma
• Kişilerarası İlişkiler	Başkaları ile iyi ve karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kurmak
Stres Yönetimi	<i>Duygusal Yönetim ve Düzenleme</i>
• Stres Toleransı	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetmek
• Dürtü Kontrolü	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde denetlemek
Uyumluluk	<i>Değişim Yönetimi</i>
• Gerçeklik	Kendi hislerini objektif olarak onaylamak ve dışsal gerçeklikler ile düşünmek
• Esneklik	Yeni durumlara uyum sağlama, hislerini ayarlama ve düşünme
• Problem Çözme	Kişisel ve kişilerarası dünyadaki problemleri etkili bir şekilde çözmek
Genel Ruh Hali	<i>Öz motivasyon</i>
• İyimserlik / Optimizm	Hayatın parlak tarafına bakma ve pozitif olma
• Mutluluk	Kendinden, başkalarından ve yaşamın genelinden memnuniyet duyma

(Bar-On, 2006: 23)

Tablo 6’da duygusal zekâ becerilerinin 5 ana boyutu ve 15 alt boyutu kısaca açıklanmaktadır.

2.8. Duygusal Zekânın İş Yaşamı Açısından Önemi

Sanayi döneminde, stratejiler ürün güdümlüydü ve “üretirsek gelirler” temel düşünceydi. Yeni ekonomide ise ne üretirsem satarım düşüncesi yerini müşteri odaklılığa bırakmıştır. Açıkçası, yenilik ve operasyon yönetim süreçleri stratejik başarı için hala önemli olsa da, iletişim teknolojilerinin evrimi güç dengesini üreticiden tüketiciye doğru kaydırmıştır. Artık ürünler, fiyat, kalite, bulunurluk ve teslimat zamanları gibi hususlarda geçerli bilgiye sahip olan müşteriler, pazarlama çağrılarına tepki vermekten ziyade bizzat işlemleri başlatandır. Örneğin, Dell ve Levi’s müşterileri, şirketlerin web siteleri üzerinden alacakları ürünlerin görünüşlerini bile tasarlayabilmektedir.

Şirketlerin müşterilerle uzun vadeli ve karlı ilişkiler kurması, sürdürmesi ve büyütmesi müşteri yönetim süreçleri ile sağlanmaktadır. İlk süreç olan müşteri seçiminde; müşteri bölümlerini anlamak, kar getirmeyen müşteri yüzdesini hesaplamak, stratejik önemi olan kurumsal müşteri sayısını tespit etmek ve marka imajı yaratmak temel hedeflerdir. Müşteri kazanma sürecinde ise marka farkındalığını ölçmek, kampanya ya da promosyonlarla müşteri tepkisini ve sayısını öngörümlemek, kazanılan yeni müşterilerin ömür değerini tahmin etmek ve satıcı/dağıtıcı ilişkilerini geliştirmek hedeflenmektedir. Müşteri devamlılığı sürecinde; özel müşteri hizmeti sağlamak (sorunlarını ve şikâyetlerini çözmek), katma değer getirecek ortaklıklar oluşturmak, hizmette kusursuzluk sunmak ve müşteriyi sadakati yüksek müşterilere dönüştürmek (mevcut müşterilerden yeni müşteriler elde etmek, ürün ve hizmet ile ilgili takdir geri bildirimleri almak, ürün ve hizmet iyileştirme tavsiyeleri) hedeflenmektedir. Son süreç olan müşteri büyümesinde; müşterilere çapraz satış yapmak (alınan ürünü tamamlayan başka bir ürün satmak), çözüm satmak (ortaklaşa hizmet anlaşmaları ve satış sonrası destek hizmetleri) ve müşterilerle ortaklık kurmak (kazanç paylaşımı anlaşmaları ve müşterilerle geçirilen zaman) temel hedeflerdir (Kaplan ve Norton, 2010: 105-121). Sonuç olarak şirketlerdeki; derin ilişkiler ağı, empati, sosyal sorumluluk, güvenilirlik, yenilikçilik, esneklik, problem çözme ve olumlu ruh halleri gibi duygusal zekâ becerilerinin ve sağlanan ürün / hizmet kalitesinin müşterilerce farkına varılması hem müşteri memnuniyetinin, devamlılığının ve karlılığının arttırmasını hem de çılgın hayranlara

dönüşen sadık müşterilerin, şirketlerin büyümelerini ve üretkenliklerini arttırmalarını sağlayacaktır.

Rafaeli ve Sutton çalışmasında; uygun bir şekilde açığa çıkarılan çalışan duygularının; organizasyonlar açısından, doğrudan ya da acil kazanç (artan satışlar / müşterilerin acilen satın alması), tekrarlanan kazanç (müşterilerin tekrar ziyaret etmesi) ve bulaşıcı kazanç (müşteriler olumlu duygularını arkadaşlarına aktarır dolayısıyla iyi sözler yayılır) olmak üzere olumlu sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir (Rafaeli ve Sutton, 1987). Rafaeli ve Sutton'a göre, doğrudan kazanç; satış faaliyetlerinde hemen ortaya çıkmaktadır. Örneğin, çalışanların müşterileri ile iletişimleri esnasında samimiyet, güler yüz ve kararlılık gibi sözlü olmayan duygusal sinyalleri kullanma yetenekleri satışlarda artış sağlayacaktır. Tekrarlanan kazanç durumunda ise duygusal iletişim bağlamında çalışanların müşterilerine karşı etkileyici ve tatmin edici yanıtlar vermesi müşterilerin tekrar gelmesine ve dolayısıyla işletmenin kazancını arttıracaktır Son olarak bulaşıcı kazanç ise işletme çalışanlarının ve işletmenin yaptıkları işte başarılı olarak görülmesi işletmenin prestijini arttıracak ve bu imajın ağızdan ağıza yayılması yoluyla daha çok müşteriye bulaşacaktır (Acar, 2001: 18).

Bireylerin farklı işlerde mükemmelleşmelerinde duygusal zekâ becerilerinin kilit bir rolü vardır. Örneğin, Blue Cross sigorta şirketinin sağlık bölümünde, başarılı bir müşteri temsilcisi yüksek düzeyde özdenetim, vicdanlılık ve empati sergiler. Bununla birlikte, başarılı bir perakende satış yöneticisinin anahtar becerileri bu üçüne ilaveten hizmete yönelik olmayı da içermektedir. Kıdemli üst yöneticiler, orta düzey yöneticilerden daha fazla politik bilince ihtiyaç duyar. Hemşireler için gerekli olan işini iyi yapmasının dışında hastanın moralini yükseltebilecek ince bir mizah anlayışına sahip olabilmektedir. Bankacılar için müşterilere ait özel bilgilerin gizliliğine saygı önemliyken; başarılı okul müdürleri için ise öğretmenlerden ve ebeveynlerden geribildirim alma yollarının arayışında olmaları kaçınılmazdır. Şüphesiz ki her şirketin ve sektörün kendine özel bir duygusal ekolojisi olduğundan dolayı, çalışanların çevreye uyması için gerekli olan yeterlilikleri değişiklik gösterecektir (Goleman, 2000: 40).

İnsanlar en iyi işi, kendilerini iyi hissettiklerinde çıkarırlar. Çünkü kendini iyi hissetmek, zihnin verimli çalışmasını; insanların bilgiyi daha kolay anlamalarını ve esnek düşünmelerini sağlar. Olumlu bir ruh halindeki kişi; amaca ulaşmada daha iyimser olur, yaratıcılığı ve karar verme becerileri artar ve başkalarına yardımcı olmaya hazırdır. Örneğin bardağın yarısı dolu anlayışına sahip sigortacılar, kötümser olanlara göre geri çevrilmeye çok daha iyi dayanabilir ve böylelikle daha fazla satış yapabilir (Goleman vd., 2002: 26).

Seligman'a göre iyimserler başarısızlığı değiştirilebilir bir nedene bağlar ve böylelikle bir sonraki denemelerinde başarılı olacaklarına inanırlar; kötümserler ise başarısızlığın nedenini kendilerine atfederler ve bunu değiştiremeyeceğine inanırlar. Örneğin, iş başvurusu reddedilen ya da terfi edemeyen birisi, şayet ki iyimserse, yaşadığı hayal kırıklığını telafi edilebilir bir şey olarak görür. Dolayısıyla etkin ve umutlu biçimde bir eylem planı yapar ya da yardım / tavsiye ister. Oysaki kötümserler sorunu çözmek için hiçbir şey yapmazlar; yenilgilerini, başlarına her zaman bela olacak kişisel bir eksikliğe yorarlar (Goleman, 1999: 116).

American Express IDS Life sigorta şirketine ait örnek vakada, müşteriler ile danışmanlar arasındaki satış etkileşimine yönelik, özbilinç (duygusal bilinç, doğru öz değerlendirme ve özgüven) ve empati duygusal yeterliliklerinin geliştirilmesinin önemi üzerinde durulmuştur. Şirketin yaşadığı ana problem ise müşterilerin üçte ikisinden fazlasının sigorta satın almaktan vazgeçmesi ve satış potansiyelinde ciddi anlamda düşüşler yaşanmasıydı. Bu doğrultuda, sunulan çözüm önerileri ve elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Goleman, 2000: 295-299):

Finansal danışmanların ve müşterilerin; hayat sigortası satma ve alma hususunda gerçekte neler hissettikleri araştırıldı. Müşteriler, sunulan ürünlerden son derece hoşnut olmalarına rağmen, onları soğutan durum satış etkileşiminden kaynaklanmaktaydı. Müşteriler, sigorta yaptırma beklentisinin kendilerini güçsüz, bilgisiz ve şüpheli hissetmelerine yol açtığını ve satış ilişkisine güvenmediklerini dile getirdiler. Danışmanlar ise hayat sigortası teklif ederken, kendilerini niteliksiz, yetersiz ve bencil hissettiklerini, reddedilmenin morallerini bozduğunu, ürünlere ilişkin bilgilerin fazla oluşundan dolayı kaygılarının olduğunu, işin girişimci niteliği ve gelirlerinin yaptıkları satış miktarına bağlı olması dolayısıyla kendilerini

geçindiremeyeceklerinden kaygı duyduklarını, müşterilerin ihtiyaçlarını sigorta planlarına uydurma konusunda kafalarının karıştığını, sigorta satıcıları hakkındaki kötü izlenimin gölgesi altında çalışmaktan ve soğuk telefon görüşmeleri yapmaktan dolayı depresyona girdiklerini, işe tutunabilmek için gereken uzun mesailerden dolayı iş ile aile yaşamı arasında dengesizlik yaşadıklarını itiraf ettiler. Bu sorunların ışığında danışmanların duygusal zekâ becerilerini yükseltebilmeleri için duygusal yeterlilik eğitim programına katılmaları öngörüldü.

Özbinç, kişilerarası ilişkiler ve duygularla başa çıkma becerileri üzerinde yoğunlaşan eğitim sayesinde, kendi korku ve engellenmişlik hislerini denetleyen, işlerine gönül veren, zorluklara karşı dayanıklı olan çalışanlar, müşterilerinin gereksinimlerini daha iyi anlamaya başlayarak artık onlarla güven dolu ve kalıcı ilişkiler kurmayı başarmıştır. Dolayısıyla çalışanların mesleki başarılarındaki artış şirket satışlarını ciddi ölçüde arttırmıştır.

Duygusal zekânın açıkça değer katmasının dışında bu yeterliliklerdeki eksiklik personel devri şeklinde örgütlere yüksek bir bedel ödetmektedir. Çalışanlardan birinin kaybının şirkete gerçek maliyeti tam bir yıllık maaş ödemesine eş değerdir. Bu görünmeyen maliyet yalnızca boşalan yerlere getirilecek kişilerin aranmasından ve eğitilmesinden dolayı değil, müşterilerin tatmin edilmesi ve elden kaçırılmaması, işe yeni alınan kişiyle çalışan herkesin veriminin azalması gibi nedenlerden de kaynaklanabilir (Goleman, 2000: 53). Bu noktada, personel devir hızını düşürmek ve personel devamlılığını arttırmak için işlerin zenginleştirilmesi, yöneticilerin en iyi ben bilirim ya da çalışanlar hiçbir şey bilmez anlayışından vazgeçmesi, karar alma serbestisinin astlara göçerilmesi, işe alma ve ödüllendirme sistemlerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, hem çalışanların hem de yöneticilerin; kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali bileşenlerinden oluşan duygusal zekâ becerilerinin sürekli olarak iyileştirilmesine ve geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Bu bölümde, disiplinlerarası yaklaşımlar bağlamında örgütsel sessizlik-seslilik kavramlarının tanımı, ilgili araştırmalar ışığında örgütsel sessizlik-seslilik olgusunun kavramsal gelişimi, örgütsel sessizlik-seslilik türleri, örgütsel sessizlik-seslilik olgusunun nedenleri ve örgütsel sessizliğin iş yaşamı açısından önemi üzerinde durulacaktır.

3.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Seslilik Kavramlarının Tanımı

Konuşmayla ilişkili susma olgusu; sosyal iletişimin özgün ve çok anlamlı bir fonksiyonudur. Çeşitli ince anlam farklarıyla susma, konuşmanın vereceği bilgiye farklı ve derin anlamlar katar. Dolayısıyla susma bazı durumlarda konuşmanın işlevini yüklenabilir. Susmayla ortaya çıkan sessizlik ise dile daha çok olumsuz yönleriyle yansıyan bir olgudur.

İletişimde dil dışı araçları inceleyen Kolşanskiy'e (2008) göre: "İletişim sahnesinde tüm dil dışı faktörler yardımcı role, dil ise başrole sahiptir; ayrıca dilin, mesajı iletmek için her zaman kendi araçlarını kullanma imkânı vardır." Bu bağlamda, susma davranışının, konuşma davranışının karşısında değil, yanında yer aldığı, belli durumlarda ona yardımcı görevini üstlendiği söylenebilir. Yine de susma davranışının, konuşmanın taşıdığı tüm fonksiyonları yerine getiremediği aşikârdır (Hacızade, 2011: 5).

Konuşmayı insan olmanın koşulu şeklinde nitelendiren Uygur (1994) şöyle belirtmektedir: "Toptan susma kadar insanın yaşamasına aykırı düşen bir davranış tasarlanamaz. Toptan susalım, toptan yok oluruz. Tamamen susmak insan için yıkımdır. Baştanbaşa susulan bir yeryüzünde yaşam kötürümleşir, yaşama diye bir şey kalmaz ortada." Başkan (2003) da insanoğlunun doğuştan gelen bir "dil yetkinliği" ne sahip olduğunu, insanın konuşmasının değil de, konuşmamasının kuraldışı olduğunu vurgulamaktadır (Hacızade, 2011: 5). Belki de bu yüzden dil, susmadan öte, susmayla ortaya çıkan sessizlik durumunu olumsuz renklerle çizer.

İnsan doğasında mukayese edilemeyecek derecede hayati bir öneme sahip olan konuşma davranışı da, bazen olumsuz olarak değerlendirilebilir. Bu durumun dile yansması ise kaçınılmazdır. Bazı sözcük ve deyimler, çok veya yersiz

konuşmayı eleştirici bir niteliktedir. Günlük hayatta sıklıkla rastlanan bu sözcüklere “Boşboğaz, geveze, çalçene, çenesi düşük, zevzek, çaçaron, farfara, laf ebesi, lâklâk, çene-çok konuşma alışkanlığı, baş ağrıtmak- çok konuşarak rahatsız etmek, çan çan etmek- yüksek sesle boş yere konuşmak, çene çalmak-gevezelik etmek, dır dır etmek-sürekli ve gereksiz yere konuşmak” vb. örnekler verilebilir (Hacızade, 2011: 3).

Türk Dil Kurumu’na göre, susmak kavramı; (1) Konuşmasını kesmek, (2) konuşmaktan kaçınmak, (3) ses veya gürültüyü kesmek, ses ve gürültü yapmamak, (4) etkisini göstermemek, tepki göstermemek şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2005: 1822). Sessiz ve sessizlik kavramları; (1) sesi olmayan, ses çıkarmayan (2) ses, gürültü çıkarmadan yapılan, (3) az konuşan, suskun, (4) yumuşak huylu, kendi hâlinde ve sakin (kimse) (5) Ses ve gürültü çıkarmadan (6) sessiz olma durumu (7) ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005: 1740-1741). Ses ve seslilik ise, kulağın duyabildiği titreşim, seda, ün (2) ciğerlerden gelen havanın ses yolunda yaptığı titreşim (3) duygu ve düşünce, (4) herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepki olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005: 1739-1740).

Şüphesiz ki konuşmanın bilerek kesilmesinin; birçok farklı amaca hizmet ettiği görülmektedir: Susma, etik bir davranışı sergileyebilir (“büyükler konuşurken küçükler susar”), söylenenleri kabul etme anlamına gelebilir (“sükût ikrardan gelir”), edimsellik amacı taşıyabilir (“söz gümüşse sükût altındır”), belli bir bilgiyi saklamayı hedefler, itiraz, tedirginlik belirtisi olabilir. Bazen bilerek susulur (“nasıl olsa anlamazlar; konuşmaya değmez”). Duygu yoğunluğu da konuşmayı engelleyebilir. Bazen de sadece ne cevap vereceğini bilmeme susmanın nedeni olur. Konuşmanın bir bölümünün özellikle dikkat çekmesi için uzunca bir ara verilebilir (Hacızade, 2011: 3).

“*Kelimelerin anlamları yoktur, kullanımları vardır.*” Bu söz, dilde bağlamın öneminin altını çizmesi ve kelimelerin zaman içinde kazandığı anlam çeşitliliğinin nedenlerini tasvir etmesi bakımından önem arz etmektedir. Varoluş serüveninin başlangıcından itibaren doğayı değiştirme iradesini kullanan insanoğlu, bir vakit belli bir varlığı, durumu, niteliği ya da eylemi karşılamak üzere yarattığı

kelimelerini de nesnelere arasındaki ilişkilere dair gözlemlerinden ve deneyimlerinden hareketle yeniden biçimlendirmiştir. Lakoff ve Johnson (1980) tarafından ortaya atılan bu Kavramsal Metafor Teorisi'ne göre klasik yaklaşımın bir söz figürü olarak ele aldığı “metafor”, dilden önce düşüncede gerçekleşen bir etkinlik olup insanın kavram sistemi özünden metaforiktir. Bu yeni görüşe göre metafor, kelimenin söylenegeldiği üzere benzerlik ilişkisine dayalı olarak uğradığı bir anlam değişimi değil; gerçeklik ve onun algılanışı hakkında yeni bilgi sağlayan bir üretim sürecidir. Metafor, kavramların bir niteliğidir. Açıkçası, bir kelimenin başka bir kelimedenden hareketle anlaşılması değil, bir kavram alanının başka bir kavram alanına göre anlaşılmasıdır (Çalışkan, 2010: 260-261).

Lakoff ve Johnson'ın Teorisi ışığında sessizlik olgusu incelendiğinde sessizlik ile ilgili şu metaforlar ileri sürülebilir (Hacıoğlu, 2011: 7-8):

- ✓ Sessizlik bir süreçtir.
- ✓ Bazen bu sürecin uzunluğu ve kısalığı önem arz ettiği için vurgulanır.
- ✓ Sürecin uzaması boyutu etkiler; sessizlik büyür ve yayılıp etkisini artırır.
- ✓ Sessizlik karşıt bir güçtür: İnsan onu kabullenmeyebilir; sessizlikten sıyrılır (bir yerden, bir durumdan çıkmak, kurtulmak) ya da sessizliği bozar.
- ✓ Sessizlik çöker ve sarar: Çökmek sözcüğü “inerek kaplamak” anlamıyla, sarmak sözcüğü ise ‘çevrelemek, dolayında yer almak, kuşatmak; yayılıp etkisi altına almak, kaplamak’ gibi anlamlarıyla sis imgesini çağrıştırmaktadır. “Sessizlik Sistir” metaforunun yer aldığı söylenebilir. İnsanın etraf çevreyle ilişkisini engelleyen sis, olumsuz bir imge izlenimini oluşturur.
- ✓ Sessizliğe gömülmek ve dalmak mümkündür: Yok olmak, kaybolmak, görünmez olmak; bir şeyin derinliğine inmek” anlamlarıyla gömülmek. “Sessizlik Sudur” metaforunda suyun insanı içine alabilecek, yok edebilecek gücü ön plana çıkar. Dilde sıkça görülen derin sessizlik birleşimindeki derin nitelendirmesinin de su aktarması ile bağlantılı olduğu düşünülebilir. Ayrıca bu nitelendirmede suyun bir tehlike sinyali olduğu düşünülür.

- ✓ Sessizlik ölümdür metaforunda sessizlik, insanın hayatla olan tüm bağlarını koparan ölüm kavramına eşdeğer olarak görülür. Bu aktarma, sessizliğe olan olumsuz yaklaşımı bütün açıklığı ile sergiler.

Şüphesiz ki sessizlik ile seslilik kavramlarının daha açık bir şekilde tanımlanması için; etik, iletişim, sosyal psikoloji, antropoloji, sosyoloji ve yönetim disiplinlerindeki derin ve farklı anlamlarından yararlanmak gerekmektedir.

3.1.1. Etik Literatürü

Hem etik hem de iletişim yaklaşımında, konuşmanın yokluğu olarak sessizlik olgusu üzerine odaklanılmamıştır. Bunun yerine, sessizliğin değerli ve uygun olduğu koşullar üzerinde durulmuştur. Bok (1983), sırlar (kasıtlı bilgi saklama) ve felsefi-ahlaki konularla ilgili bilgilerin saklanmasına yönelik bilinçli kararlar üzerine odaklanmıştır. Uygun saklama (ticari sırlar, mesleki sırlar, şirkete ait gizli bilgiler, özel veriler ve gizli oylamalar gibi) ve kötü niyetli saklama (kötü niyetli aldatma, tüketici dolandırıcılığı, içerden bilgi ticareti, sahte reklam yapmak vb.) türlerini mukayese ederek; Bok, günlük yaşamda neyin gizleneceğine ve neyin açıklanacağına karar vermek için ahlaki standartlar ve kişisel yargıların kullanılmasının önemini vurgulamıştır.

Sessizlik ile seslilik olgularına felsefi açıdan yaklaşan Nyberg (1993)'e göre, her zaman doğrunun söylenmesi gerçekçi olmadığı gibi aynı zamanda da uygulanması mantığa aykırıdır. Bunun yerine, bilginin saklanmasının gerekli olduğunu ileri sürmüştür; çünkü yüksek nitelikli kişilerarası ilişkilerde bir derece kadar gizlilik zaruridir. Örneğin hiç kimse başka bir kişinin tüm düşüncelerini bilmek istemez, çünkü girdilerin saydam hacmi, manevi yönden kahredici olacaktır. Benzer şekilde çoğu insan, yakın bir arkadaşının ya da aile üyesinden birinin negatif veya eleştirel düşüncesini her zaman bilmeyi tercih etmeyecektir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364-1365).

3.1.2. İletişim Literatürü

İletişim literatürü de sessizliği sosyal etkileşimin kritik bir ögesi olarak görerek, sessizliğin pozitif yönleri üzerinde durmaktadır. Örneğin Scott (1993), etkili iletişimin iki diyalektik ögesi olarak sessizlik ile sesliliği tasvir etmiştir. Hem sessizlik hem de seslilik olmadan etkili iletişim mümkün değildir; çünkü hiç kimse

muhtemelen dinlemeyecektir. Konuşmayı müşterek bir çaba olarak düşünürsek, Grice (1989), etkili iletişimde; neyin iletileceğine ve neyin saklanacağına ilişkin, nicelik, nitelik, alaka ve açıklık olmak üzere dört temel yargının gerektiğini ileri sürmüştür. Benzer bir şekilde, neyin açıklanacağını ve neyin saklanacağını tespit edilmesinde gerekli olan yargıyı vurgulayan, Turner vd. (1975), dürüstlüğün her zaman en iyi davranış biçimi olmadığını ve onun yerine gizleme ve aldatmanın (ilgili bilgilerin saklanması) günlük konuşmada zorunlu olduğunu altını çizmiştir. Strauss (1969), sosyal ilişkilerin, riyakarlık ve geleneksel maskeleye olmadan veya duygu ve düşünceler saklanmaksızın var olmayacağını savunmuştur (Dyne vd., 2003: 1365).

Son olarak da nezaket teorisinde Brown ve Levinson (1987) tarafından, uygunsuz konuşmaya karşı uygun konuşma hakkındaki kültürel normların desteklenmesinde sessizliğin değeri vurgulanmıştır (Dyne vd., 2003: 1365). Bu kurama göre; etkileşim halindeki bireylerin birbirlerini incitmemesi olarak tasvir edilen “yüz korunumu” ilkesi önem arz etmektedir. “Duyuşsal olarak yatırım yapılan, kaybedilen, korunan, geliştirilen ve etkileşim sırasında sürekli olarak başvurulmuş bir şey ve kişinin toplum içindeki öz imajı” şeklinde tanımlanan yüz kavramı; olumlu (saygın ve kabul gören bir benlik imgesi yaratma) ve olumsuz (davranışlarda özerk olma ve kendi sınırlarını koruma çabaları) olarak sınıflandırılmıştır (Yetkiner, 2009: 21-22).

Brown ve Levinson (1987)’a göre insanlar yüz yönetimi içinde yer aldıkları süre boyunca mahcup edici davranışlardan kaçınmak için 5 temel strateji kullanmaktadırlar (Yetkiner, 2009: 23-24).

- ✓ Dolaysız dil kullanımı (sus ve şunu yap gibi),
- ✓ Dolaylı dil kullanımı (ör, karşıdaki insanlar aptal olunca yapacak bir şey yok),
- ✓ Olumlu yüze yatırım (ör. şu evrakı uzatır mısın canım, bu konuda üstad sizsiniz gibi),
- ✓ Olumsuz yüze yatırım (pardon/affedersiniz vb.)

- ✓ Hiçbir eyleme girmemek (belirli söz eylemler çok fazla mahcup edici ve tehditkâr olarak kabul edildiği zaman konuşmacı etkileşime girmemeyi tercih etmektedir)

3.1.3. Sosyal Psikoloji Literatürü

Toplumun bireyin davranışları üzerindeki etkisi olarak tanımlanan sosyal etki aracılığıyla, birey gruba uyma davranışı sergilemektedir. Sosyal etki ve uyumun sessizlik üzerine etkisi; ilgili araştırmalar (Şerif, Asch, Miligram, Harvey, çoğulcu cehalet ve Noelle-Neumann) doğrultunda irdelenecektir. Bununla birlikte, sosyal psikolojinin atfetme teorisi ışığında, çalışan sessizliği ve sesliliğinin doğasındaki genel davranışsal belirtiler, çalışan güdülerini yorumlamada belirsizlik, gözlemci yorumlarının doğruluğu ve gözlemcinin yanlış/doğru yorumundan kaynaklanan çalışanlara ilişkin sonuçlar üzerinde durulacaktır.

Tümüyle karanlık bir odada, hareketsiz bir ışık kaynağına bir süre dikkatle bakıldığı takdirde, ışık sanki hareket ediyormuş gibi görünmektedir. Bu yaşanan durum, otokinetik görsel algı yanılgısı olarak isimlendirilmektedir. Karanlık bir odada bulunan ve birbirini hiç tanımayan kişiler üzerine yapılan deneyde, katılımcılara hareketsiz duran bir ışık kaynağının belli aralıklarla gösterilmesi sonucunda ışığın hangi yönde ve ne kadar hareket ettiği hususunda deneklerin tek başınayken geliştirdikleri standart ile grupla birlikte deneye alındıklarında geliştirdikleri standart bir bakıma grubun birey üzerindeki normatif etkisi araştırılmıştır. Şerif; deney sonucunda, deneklerin karanlık bir odada tek başınayken geliştirdikleri standardı bırakıp, grupla deneye alındıklarında, grup standardına yöneldiklerini, sonradan tek başına deneye alındıklarında, tek başına geliştirdikleri standardı bırakıp, grup standardını sürdürdüklerini gözlemlememiştir (Gönüllü, 2001: 196).

1950’li yıllarda gerçekleştirilen Asch’in deneyinde ise; deneklerden, üç değişik boydaki çizgiden hangisinin örnek olarak verilen çizgiye en yakın uzunlukta olduğunu bilmeleri istenmiştir. Verilen çizgilerden yalnızca birinin uzunluğu örnek çizgiyle aynıdır ve bu durum açık bir şekilde görülmektedir. Söz sırası önce araştırmacının denek rolü yapan yardımcılarına sonra ise gerçek deneğe gelmektedir. İlk birkaç kart çiftinde deneğin güvenini kazanmak için doğruyu söyleyen sahte

denekler, sonra hep yanlış cevap verirler. Deney sonuçlarına göre; her üç denekten birinin (%35'inin) yanlış olduğunu bile bile diğerlerinin kararlarına uyduğu tespit edilmiştir (Boz, 1999: 43).

İki araştırma arasındaki farklılık şu şekilde özetlenebilir: Şerif'in araştırmasında belirsiz bir uyarıcı/fiziksel ortam söz konusudur. Denekler bu yüzden grubun oluşturduğu normu kabul etmişlerdir. Oysa Asch'in araştırmasında denekler, fiziksel gerçek apaçık ortadayken, yanlış olduğunu bile bile, kendi yargılarını grup görüşü doğrultusunda değiştirmişlerdir (Gönüllü, 2001: 6).

Bu deneylerin ardından Miligram'ın, insanların sosyal etkiye ne dereceye kadar boyun eğeceklerini test eden "itaat" deneyinde, tanımadığı birine zarar verme emri alan bir bireyin bu emre uyup uymayacağı ya da ne dereceye kadar uyacağı incelenmiştir. Cezanın öğrenmeye etkisini ölçmek amacıyla bir deney yapıldığını ve kendisine tesadüfi olarak öğretmen rolünün düştüğünü sana deneklere; öğrenci rolünde olan; ancak kendilerinin sahte olduğunu bilmedikleri deneye sordukları sorulara aldıkları her yanlış yanıt için giderek artan elektrik şoku vermeleri gerektiği söylenmiştir. 15 volttan başlayıp, 15'er volt artarak 450 volta kadar çıkan elektrik şokunu öğrenciden gelecek her yanlış yanıtta 15 volt arttırarak kullanmaları istenen deneklerin %65'i öğrencinin kalp hastası olduğu (gerçek değil) bilgisine sahip olmalarına rağmen, araştırmacının "devam edin" uyarısına uyarak 450 volta ulaşan bir elektrik şokunu, suçu olmayan bir insana istemeden de olsa emre itaat sonucu vermişlerdir (Boz, 1999: 43-44).

Bireylerin, grupla aynı fikirde olmasalar bile, diğerlerinin istediğini düşünerek, ortak hareketlere mecburen katıldıkları Harvey'in (1974) Abilene Paradoksu ise bu konuyla ilgili diğer bir örnektir. Abilene paradoksu, grup iletişimde, bireyin kendi seçiminin grubun seçiminden farklı olduğu yanılgısına kapılarak itirazlarını seslendirmemesini ifade etmektedir. Abilene'ye kadar 53 millik yolu (klimasız bir arabada yolculuk yapmak, kötü bir kafeteryada yağlı yiyecekler yemek) hiç kimsenin gitmek istememesine rağmen hiç kimse bu konuyla ilgili konuşmamış ve gitmek istemediğini söylememiştir. Bu nahoş deneyimden geri geldikten sonra, kızgın ve hayal kırıklığına uğramış her bir kişi seyahat ile ilgili bir diğerini suçlamaya çalışmıştır. Hiç kimse gerçekten gitmek istemediği için, tek bir

birey sorumlu değildir ve hiçbir birey suçlanamaz. Bunun yerine, her bir bireyin kabullenici oluşu ve iletişimdeki başarısızlığı hiç birinin yapmak istemediği; ancak grubun yapmak istediği bir şeyi yapmalarına sebep olmuştur (Dyne vd., 2003: 1373)

Çoğulcu cehalet, her bir birey kendi perspektifinin farklı ve yegâne olduğunu bilmesine, grubun düşünce ve davranışlarının doğru olmadığına inanmasına rağmen bunları benimsermiş gibi görünüp ve diğerleriyle aynı görüşü paylaşma yoluna gitmesi olarak tanımlanmaktadır. Bireyin, kendi düşüncelerinden ziyade baskın görüşü ifade etmesi, diğerlerinin konuyla ilgili bilgisiz kalmaları ve grubun yalan yanlış varsayımlara ve bilgilere dayanarak karar vermesi söz konusudur (Dyne vd., 2003: 1373).

Noelle-Neumann'ın kamuoyu ile ilgili alanda yaptığı çalışmasında, bireyin kendisini azınlık olarak hissettiğinde (toplum desteği zayıfsa) kendi fikirlerini saklayıp, çoğunluğun düşünce iklimine uyması ya da kendi görüşünün baskın olduğunu hissettiğinde (toplum desteği güçlüyse) kendi bakış açısını açıklamaya daha istekli olması şeklinde ifade edilen sessizlik sarmalı teorisini geliştirmiştir. Açıkçası, bu teoride kişisel düşüncenin başkalarının ne düşündüğüne bağlı olduğu, kamuoyunun birey üzerindeki gücünün uzlaşma baskısından kaynaklandığı ve kamuoyu süreçlerinin dışlanma korkusunun harekete geçirdiği ileri sürülmüştür. Bu koşullar bağlamında bireyin ya susmayı ya da konuşmayı tercih edeceği belirtilmiştir (Noelle-Neumann, 1974).

Bu araştırmalar doğrultusunda; bireyin bazen grubun düşünce ve davranışlarının doğru olmadığına inandığı halde, kendi görüşlerini ifade etme hususunda kendisini azınlık olarak hissetmesinin (desteklenmeyeceğine inanması) ve grup büyüklüğünün / bütünlüğünün etkisiyle baskın kültürle aynı davranışı göstermesine bir nevi sessizlik davranışına; kendi görüşlerini ifade etme hususunda baskın kültür tarafından destekleneceğine inanmasının ve aşırı bireyci kişiliğin ise seslilik eylemine neden olduğu söylenebilir.

Örgütlerde, çalışan sessizliği ve sesliliği incelendiğinde, yalnızca çalışanın bakış açısına odaklanmak yeterli değildir. Aksine, gözlemciler (grup üyeleri, yöneticiler ve astlar) tarafından algılanan ve yorumlanan (atfedilen) güdüler değerlendirilmelidir. Çünkü örgütlerdeki çalışan davranışları sürekli olarak çalışma

arkadaşları, yöneticiler ve astlar tarafından yorumlanmaktadır. Bu nedenle, gözlemci yorumlarına (özellikle sessizlik ile seslilik için çalışan güdeleri hakkındaki çıkarımlara) odaklanmak büyük önem arz eder. Çünkü atfetme teorisi, gözlemci reaksiyonlarına (iş yerinde ödül ve ceza gibi) atfedilen güdüler tarafından etkilenmektedir (Dyne vd., 2003: 1374).

Atfetme teorisi, bireyin kendisinin ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini araştırmaya karşı doğuştan eğilime sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu teoride; gözlemlenen davranışların arka planındaki temel güdeleri anlamada ve anlamlarını tespit etmede gözlemcilerin aktif bir rolünün olduğu vurgulanmaktadır. Bu model doğrultusunda, çalışan sessizliği ve sesliliğinin doğasındaki genel davranışsal belirtiler, çalışan güdülerini yorumlamada belirsizlik, gözlemci yorumlarının doğruluğu ve gözlemcinin yanlış/doğru yorumundan kaynaklanan çalışanlara ilişkin sonuçlar üzerinde durulacaktır (Dyne vd., 2003: 1375-1382):

Tablo 7. Çalışan Sesliliğinin ve Sessizliğinin Karşılaştırılması

	<i>Sessizlik</i>	<i>Seslilik</i>
Davranışsal İpuçları	↓	↑
Çalışan Güdülerini Yorumlamadaki Muğlaklık	↑	↓
Çalışan Güdülerinin Yanlış Yorumlanması	↑	↓
Olumsuz Sonuçlar	↑	↓

(Dyne vd., 2003: 1375)'den uyarlanmıştır.

Çalışan sessizliğinin ve sesliliğinin doğasındaki genel davranışsal ipuçları: Açık davranışsal belirtiler, örtülü belirtilerden farklıdır; çünkü açık ipuçları gözleme uygun dışsal davranışlar olarak adlandırılır ve hem gözlemlenen (aktör) hem de gözlemci tarafından kaydedilip tanımlanabilir. İşin özü, açık belirtiler insanın ne söylediği ve ne yaptığı ile alakalıdır. Sözlü ve sözsüz davranışlar açık davranışların iki temel biçimini temsil etmektedir. Sözsüz davranışlar ya da motor davranışlar söz dışı iletişim ya da beden dilini kapsarken, sözlü davranışlar dil ve konuşma hareketlerini gerektirmektedir. Bunun aksine, örtülü davranışlar düşünceler ve duygular gibi gözlemciler tarafından gözle görünemez. Dolayısıyla, gözlemciler,

güdüler gibi çalışanların örtülü düşünceleri ve duyguları hakkında çıkarımlar ve yorumlar yapmak için açık davranışsal ipuçlarına güvenirlir.

Açık davranışsal belirtiler açısından, seslilik ile sessizlik arasındaki en belirgin farklılık, sesteki açık söz edimlerinin mevcudiyetidir. Bir kimse; fikir, bilgi ve görüşlerini açıkça belirttiği zaman, sessizlik ile mukayese edildiğinde, gözlemciler daha zengin davranışsal ipuçlarının bildirilmesini sağlar. Örneğin, çalışan açıkça konuştuğunda; yöneticiler, çalışma arkadaşları ve astlar gibi gözlemciler mesajın içeriğini almanın yanı sıra, hemen göze çarpmayan konuşma ipuçlarını (sözcüksel çeşitlilik, ses tonu, konuşma hızı, sesin alçalıp yükselmesi çeşitliliği, genel ses yüksekliği) da toplayabilir. Böylelikle mesaj içeriği ve konuşma ipuçları ile birlikte, çalışan güdeleri, duygusal ve bilişsel durumu hakkında daha net bilgi aktarılmış olur.

Konuşurken çalışanlar, çeşitli açık sözsüz davranışlar yansıtmaktadır. Sözsüz iletişimin ya da arka kanal iletişiminin (beden dili) üç genel biçimi, el-kol hareketleri, göz hareketleri ve yüze ilişkin ifadeler olarak sınıflandırılır. Seslilik, gözlemciler için genel çalışan beden dili temelli çıkarımlar yapmasını sağlamaktadır.

Sesliliğin aksine sessizlik, gözlemciler için güdeleri anlamada nispeten daha az açık ipuçları sağlar. Çalışan sessiz olduğu zaman söz edimleri ve örtülü konuşma belirtilerine gözlemciler erişime sahip değildir. Şüphesiz ki, fark edilebilir yüze ilişkin ifadeler, el jestleri ya da diğer beden hareketleri gibi sessizlik ile ilişkili sözsüz ve açık belirtilere erişime sahiptir. Fikir, bilgi ve görüşlerini sözlü olarak ifade eden çalışanlarla kıyaslandığında, kasten sessiz kalan çalışanlar, sözsüz davranışlarında kendilerini ayarlayarak (öz yönetim), etkileşim sırasında belirgin bir şekilde değişmeyen yüze ilişkin ifadeleri, el jestleri ve diğer hareketlerinde nispeten iradeli tavır (kolay heyecana kapılmayan) sergilerler. Açıkçası, çalışan sessizliği, sesliliğe göre çalışan güdelerini, gözlemcinin anlamlandırmasında daha az doğal ve açık davranışsal belirti sunmaktadır.

Çalışan güdülerini yorumlamadaki muğlaklık: Sessizlik ile seslilik mukayese edildiğinde, seslilik durumunda çalışan güdülerinin yorumlanmasındaki belirsizlik genelde daha azdır; çünkü konuşma hareketlerinin (söz edimlerinin) açık belirtileri (mesajın içeriği, konuşma belirtileri, arka kanal iletişimi) ve sözsüz

davranışların açık belirtileri gözlemcilerle birçok ipucu kanalı sağlar. Bu açık ipuçları, gözlemcilerin çalışanın konuşma davranışının arkasında yatan temel güdüleri değerlendirmesi için pek çok bilgi sağlar.

Buna karşılık, çalışanlar sessiz kaldığında, gözlemcilerin; çalışanların sözsüz olan güdüleri hakkındaki çıkarımları ya da yorumları için temel açık ipuçları mevcuttur. Sözsüz belirtiler, genellikle daha zor yorumlanır ve iki nedenden dolayı belirsizdir. İlk olarak insanlar genellikle sözsüz davranışlarının farkında değildir. Dolayısıyla sözsüz davranış aktör güdüleri ile tutarsız olabilir. Örneğin, bir çalışan bir toplantıda sessizce ve asık suratlı oturuyor olabilir. Çalışan, somurtmasının farkında olmamasına rağmen, gözlemci asık suratlılık ve sessizlik kombinasyonunu grup kararıyla anlaşmazlık yaşadığı şeklinde yorumlayabilir. Aslında, çalışan konuyu destekliyor olabilir; mamafih baş ağrısından dolayı somurtuyor olabilir. İkincisi, sözsüz davranış genellikle değişik yorumları ya da çoklu anlamları çağrıştırdığından dolayı muğlaktır. Örneğin, çalışan gülümseyerek ve sessizce oturarak yöneticinin isteğine tepki gösteriyor olabilir. Belki de gülümseme işe karşı olumlu tepki, yöneticinin gücüne saygı ya da genel huzursuzluk anlamlarına gelebilir. Özetle sessizlik daha az açık ipuçları taşımaktadır. Bunun yerine sessizlik yalnızca gözlemcilerin yorum yapabilmesi için sözsüz davranış sağlamaktadır. Sonuç olarak, gözlemciler çalışan güdülerini yorumlamada, sessizlik durumunda sesliliğe göre daha çok belirsizlik ile karşılaşır.

Gözlemci yorumlarının doğruluğu: Aktör güdüsünün doğru yorumlanabilmesi için anahtar bileşen, benzersiz ve belirgin etkiye izin veren açık davranışsal belirtinin mevcudiyetidir. Böylelikle gözlemci davranışlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini net bir şekilde ayırt edebilecektir. Oysaki sessizlikte davranışsal belirtiler gizli ve belirsizdir. Bu belirsizlikten dolayı yanlış yorumlama söz konusudur. Örneğin, açık davranışsal belirti eksikliğinden, grup üyeleri ve çalışma arkadaşları çalışan sessizliğini, gerçekte anlaşmayı temsil etse de anlaşmazlık olarak anlayabilmektedir. Sonuç olarak, gözlemciler, çalışan sessizliğini değerlendirirken, çalışan sesliliğine göre büyük bir olasılıkla güdüleri yanlış yorumlayacaktır.

Gözlemcinin yanlış/doğru yorumundan kaynaklanan çalışanlara ilişkin sonuçlar: Doğru yorumlar sonucu, çalışan güdülerinin gözlemci yorumları, çalışanın fiili güdeleri ile aynıken, yanlış yorumlar sonucu çalışan güdülerinin gözlemci yorumları, çalışanın fiili güdülerinden farklıdır.

Tablo 8. Gözlemcinin Doğru ya da Yanlış Yorumlarından Kaynaklanan Çalışanlara İlişkin Sonuçlar

ÇALIŞANIN GERÇEK GÜDÜLERİ	GÖZLEMCİNİN GÜDÜ YORUMLARI		
	<i>Çekilmeye Dayalı</i>	<i>Kendini Koruma Temelli</i>	<i>Başkalarına Yönelik</i>
<i>Çekilmeye Dayalı</i>	Doğru [1,1]	Yanlış [1,2]	Yanlış [1,3]
<i>Kendini Koruma Temelli</i>	Yanlış [2,1]	Doğru [2,2]	Yanlış [2,3]
<i>Başkalarına Yönelik</i>	Yanlış [3,1]	Yanlış [3,2]	Doğru [3,3]

(Dyne vd., 2003: 1379)

[1,1], [2,2] ve [3,3] hücreleri gerçek çalışan güdülerinin gözlemci tarafından doğru yorumlandığını göstermektedir. Dolayısıyla bu alanlarda, çalışana ait sonuçlar ile çalışan güdeleri uyumlu olacaktır. Atıflar doğru olduğunda, gözlemciler, çalışan güdeleri ile uyumlu olacak sonuçlara (geri bildirim, performans oranları, terfi ve rütbe indirme vb.) etki etmektedir. Örneğin, şayet ki çalışan gizli bilgileri korumak için başkalarına yönelik (prososyal) sessizse ve yönetici net bir şekilde bu güdüyü değerlendirirse çalışan için sonuçları (pozitif geri bildirim ve olumlu izlenim) çalışanın temel güdülerine karşılık gelecektir. Yine de her doğru yorum, olumlu sonuç yaratacağı anlamına gelmez. Örneğin, [1,1] hücresi, hem gözlemci hem de aktör tarafından çekilmeye dayalı uyum yakalanmasına rağmen, gözlemci açısından çekilme temeli uygunsuzdur ve çalışana sonucu pozitiften ziyade daha negatiftir.

[3,1] ve [3,2] hücrelerinde, gözlemci çalışanın güdüsünü, çalışanın niyetinden daha negatif olarak yorumlar. [3,1] durumunda, başkalarına yönelik olmayı işaret ederken, çekilme olarak algılanmıştır. [3,2] durumunda, örneğin bir çalışan, potansiyel bir problem olarak yönetimi uyarmak amacıyla, bir üretim konusu

ile ilgili kaygılarını dile getirebilir (prososyal); lakin gözlemciler sadece başka insanların sorunlarına (savunucu) odaklanmaya çalıştığı sonucunu çıkarabilir. Ayrıca, yanlış yorumlanma durumunda çalışana ait sonuçlar (geri bildirim ve ödüller), çalışan güduları ile uyumsuz olduğunda çalışan güdüsü negatif yönde etkilenecektir. Örneğin, yönetici; prososyal sesliliği yanlış anlar ve bunun yerine çalışana sadece şikâyet eden birisi olarak düşünürse, o çalışana ilave sorumluluklar ve terfi için düşünmez. Dolayısıyla bu durum, karşılıklı zayıf ilişkilere ve düşük güvene yol açar.

[1,3] ve [2,3] hücrelerinde, gözlemciler, çalışan güdüsünü çalışanın niyetinden daha pozitif olarak yorumlar. Örneğin, [2,3] konumunda eleştirilme korkusuna dayanarak, bir hata hakkındaki bilginin saklanması kendini koruma amaçlı sessizlikken, gözlemci diğerlerine yönelik olarak yorumlar. Bu konuyla ilgili başka bir örnek ise, üretim sorunu hakkındaki bilgiden sorumlu tutulmaktan kaçınmak için başka bir çalışanın sorumluluk alanına dikkat çekmesidir. (savunmacı seslilik)

Son olarak [2,1] ve [1,2] hücrelerinde, kendini koruma çekilme olarak, çekilme ise kendini koruma olarak yanlış yorumlanmıştır.

3.1.4. Antropoloji Literatürü

“Bosna ya da Belfast’ta kültür, yalnızca kasetçalarınızda dinlediğiniz şey değil, uğruna öldürdüğünüz ya da öldürüldüğünüz şeydir” (Eagleton, 2005: 51). Kasetçalarda dinlenen bir şarkının sembolize ettiği şey ile uğruna ölünen veya öldürülen şey arasındaki derin mesafede kültür, olumluluğun ağır bastığı bir hayat tarzı olmanın yanı sıra, bazen şiddeti ve ölümü de tasvir etmektedir.

Seslilik ve sessizlik olguları açısından Batı ile Japon kültürü mukayese edildiğinde, Japon kültürü, trene binmiş insan gruplarına benzetilebilir. Herkes aynı yöne gitmektedir. Tren bir kişi için durmamaktadır. ABD kültürü ise otomobile benzetilebilir: biri durmak istediği zaman durmaktadır. Açıkçası, Amerikan toplumuna kıyasla, Japon toplumunda homojenlik, bağlılık (sadakat) ve biz kültürü çok daha baskındır. Bu durum, bir organizasyondaki üyeler arasında mutabakat sisteminin oluşmasını sağlamaktadır (Erdem ve Kocabaş, 2004: 182-186).

Japonya'nın kendine özgü coğrafi ve iklim özellikleri karşısında, Japon halkı bir işbirliği içinde yaşama zorunluluğunu hissetmiştir. Dolayısıyla, bu zorunluluk grup bilincini doğurmuştur. Kendisini bir birey olarak değil de, belirli bir grubun üyesi olarak gören Japon insanı, grupla mutabakatı bozmamak için, en iyi yol olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Açıkçası sessizlik, Japonlar için yaşam tarzıdır ve erdemi simgeler. Karşıdakinin duygularını incitmemek için Japon halkı; fikir ve görüşlerini açıkça dile getirmez; direkt hayır yerine önce hiçbir şey söylemez sonra ise örtülü ifadelerle görüşlerini hissettirir. Örneğin, Japonya'da misafir bulunduğunuz evin sahibi şayet ki akşam yemeğine kalmanızı teklif ederse, bu hakikaten bir davet değildir; bilakis kibarca evden ayrılma zamanına örtülü bir göndermedir. Bir başka örnek ise, komşu çocuğunun gece geç saatlere kadar piyano çalmasından rahatsız olan bir Japon'un örtülü ve nazik dil kullanımı ile alakalıdır: "Çocuğunuzun piyano ile uğraşması ne güzel. İleride muhakkak ünlü bir piyanist olacaktır; çünkü gece geç saatlere kadar pratik yapıyor". Bir batılı ise aynı durumda, "çocuğunuzun piyano ile uğraşması iyi bir şey; lakin bunu geç saatlerde yapınca sestem uyuyamıyoruz. Pratiği daha uygun bir zamanda yapamaz mı?" şeklinde konuşarak komşusunu uyaracaktır (Erdemir, 2009: 32-39).

Bununla birlikte Japon halkı, bilgisini ve yeteneğini de açıkça göstermez; çünkü kendi fikirlerini empoze etmeye çalışan kişi, yanlış anlaşılmaktan, bencil ya da problem çıkarıcı olarak görülmekten çekinir. Sosyal hiyerarşi bilincinden (ast üst ilişkisi, statü farkı, yaş farkı, cinsiyet) dolayı sessiz kalınır. Örneğin yaşlı ya da üst konumunda birinin yanında rahatça konuşmak saygısızlık olarak görülmektedir (Erdemir, 2009: 32-39). Oysaki Batı kültüründe, heterojenlik, ben kültürü, gence hürmet ön plandadır ve aynı zamanda sessizlik son derece rahatsızlık verici, paylaşacak bir şeyi olmama, suçu gizleme, ilgisizlik, bilgisizlik ve fikir yoksunluğu olarak algılanan bir süreçtir.

Topluluk içinde insanların birbirlerine söyleyecekleri bir şey yoksa sessizlik doğaldır; ancak bu her zaman için kişinin fikri olmadığı anlamına gelmez. Sessiz kalınması genelde, düşünceli olmak ya da söyleyeceğini daha anlaşılır şekilde dile getirmek için bekleme olarak düşünülür. Bu yüzden kişinin söyleyeceği bir şey olsa da zihnindeki şeyi olduğu gibi ifade etmeyebilir ya da asıl niyetini yerine getirmeyebilir. Bu tarz sessizliğe Japon kültüründe enryosasshi (çekinme ya da

kendini tutma) denir. Japonlar sadece, kişileri kırmaktan kaçınmak için değil aksine kırmak ve onları belli bir mesafede tutmak için de sessiz kalmayı tercih edebilirler. Kişi birisine kızdığında veya hem fikir olmadığında, fikrini doğrudan karşındakine söylemez ve sessiz kalarak onu yok sayar. Bu şekilde sessizlik Japon toplumunda aynı zamanda savunma ve ilgisiz kalma anlamlarına gelebilir (Erdemir, 2009: 36-37).

3.1.5. Yönetim Literatürü

Kişisel düzeyde sessizlik, duygu, düşünce ve eylemler yelpazesini kapsayan bir iletişim biçimidir. Hakikaten de en derin korkular ve en yoğun duygular sözsüzdür. Sessizlik; aşk, öfke, şaşkınlık ve korku gibi tüm güçlü tutkuların dilidir. Bundan dolayı, çalışan sessizliği konuşmanın ya da biçimsel sesin yokluğu olarak sınırlandırılmamalı, aksine ses ya da dilin arasında gerçekleşen çok yönlü bir kavram olarak ifade edilmelidir. Dolayısıyla, çalışan sessizliği, ses ya da konuşmanın ille de anti tezi (zıttı) değildir, ses ile eş zamanlı olarak da gerçekleşebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Dış görünüşte, davranışların saklanması ve dışa vurumunun zıt kutuplar olarak görülmesinin ana nedeni olarak; örgütlerdeki önemli problemler ve konular hakkında sesliliğin ne düşündüğünü açıkça söylemeyi, sessizliğin ise ne düşündüğünü açıkça söylememeyi içermesi ileri sürülebilir (Dyne vd., 2003: 1359).

Uyku ile uyanıklık ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar doğrultusunda, sessizlik ile seslilik arasındaki paradoksal ilişki görünümüyle benzerlik tespit edilmiştir. Seabrook (1999)'a göre, uzun yıllardan beri zihnin rahatlama olarak ifade edilen uyku, uyanıklığın anti tezi (zıttı) olarak düşünülüyordu. Oysa ki yeni nörolojik çalışmalar, uyku anında beynin aktif düşüncede olduğunu ve uyanıklığa kıyasla uyku anında nöral faaliyetlerde sadece %20 azalma olduğunu ortaya koymuştur. Sessizlik de uyku gibi aktif bir süreçtir. Hala uykunun aksine sessizliğin paradoksal ve anlaşılmaz doğası devam etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Örgütsel sessizlik kavramının anlaşılması güç yapısı nedeniyle az akademik çalışma mevcuttur. Önceki çalışmalarda az ilgi gösterilmesinin iki nedeni vardır: İlk olarak birçok görüş sessizliği, konuşmanın yokluğu (esas olmayan bir davranışsızlık) olarak tasvir etmektedir. İkinci olarak davranışın yokluğu, açık davranışa göre çalışması daha zordur. Yine de bu zorluklar araştırmacıları caydırmamıştır.

Morrison ve Milliken, örgütsel sessizliği; çalışanların, potansiyel örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerini kendilerine sakladıkları kolektif bir olgu olarak tanımlamaktadır. Ayrıca sistematik sessizlik, örgütün gelişimi ve değişimi açısından önemli bir bariyerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Pinder ve Harlos'a göre çalışan sessizliği, örgütsel durumlara ilişkin konularda; değişimi geliştirebilme ya da mevcut durumu düzeltebilme potansiyeline sahip olarak algılanan kişilere durumu iletmeyerek, bireyin; davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi ifadelerini kendisine saklaması durumudur (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Bu iki çalışma arasındaki temel farklılık; Pinder ve Harlos'un adaletsizliğe yanıt olarak bireysel düzeyde çalışan sessizliğine odaklanırken, Morrison ve Milliken'in ise korku-sessizlik kültürüne yanıt olarak örgütsel düzeyde sessizlik üzerine odaklanmasıdır. Açıkçası, sistematik sessizlik kültürüne sahip bir organizasyonda, çalışanlar; olumsuz reaksiyonlar almaktan korktuklarından ve görüşlerine değer verilmemesine duydukları inançtan dolayı fikirlerini dile getirmez ve hakikati söylemezler (Dyne vd., 2003: 1364).

Dyne, Ang ve Botero tarafından ise çalışan sesliliği ile çalışan sessizliği ilişkisi irdelenmiştir. Geleneksel yoruma göre, sessizlik nispeten pasif bir davranış olarak vurgulanmaktadır. Sessizliğin tüm biçimleri pasif bir davranışı temsil etmez ve sessizliğin tümü konuşmanın zıttı değildir. Bunun yerine sessizlik; aktif, bilinçli, kasıtlı ve belli bir amaca yönelik olabilir. Bu önemli bir noktadır; çünkü sessizliğin karmaşık ve çok boyutlu doğasını vurgulamaktadır. Sessizliğin bazı biçimleri, bilinçli, maksatlı ve kasıtlı olmak üzere stratejik ve proaktiftir. Örneğin çalışanlar, gizli bilgileri başkalarından saklayarak korudukları zaman ve özel şirket bilgilerini sakladıkları zaman proaktif ve kasıtlı bir sessizlik mevcuttur. Bunun dışında, istifa gibi çekilmeye dayalı eylemler ise kasıtlı ve pasif bir sessizlik durumunu yansıtmaktadır (Dyne vd., 2003: 1365).

Sessizlik gibi, seslilik de organizasyonlarda yaygındır. Sessizliğin aksine, seslilik daha fazla akademik araştırmayı cezbetmiştir. Yönetim literatürü iki önemli seslilik kavramsallaştırması içermektedir. İlk yaklaşım, açıkça konuşma davranışını tasvir etmek için ses terimini kullanır. Örneğin çalışanların proaktif olarak değişim için öneride bulunması durumu. İkinci olarak, adalet yargılarını geliştirmek ve karar alma süreçlerine çalışanların katılımını kolaylaştıracak yargı süreci prosedürlerinin

varlığını tanımlamak için ses terimini kullanır. Özetle Dyne vd., tarafından sessizlik olgusu, iş organizasyonları ve işleri geliştirmekle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin kasıtlı dışı vurumu olarak, sessizlik olgusu ise iş organizasyonları ve işleri geliştirmekle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin kasıtlı olarak saklanması olarak tasvir edilir (Dyne vd., 2003: 1369).

Hirschman (1970)'dan beri örgütsel sessizlik, genellikle sadakat ile aynı kefeye konulmuş, hareketsizlik ve statükonun kabulü olarak düşünülmüştür. Örneğin, hakkaniyetsiz uygulamalarla karşılaşan çalışanlar, yazılı olarak şikâyet etmeyerek kabullenici (razı olma) sessiz olarak yorumlanmıştır. Onların sessiz kalmaları; davranışsal, duygusal ve bilişsel boyutları ile gayri resmi ve gizli kabul etmemeyi yansıtırsa da genellikle ihmal edilmiştir. Dolayısıyla sessizlik, tatminsiz ve adil davranılmamış çalışanların ihmal edilmiş bir yanıtı olarak kalmıştır.

Jensen (1973) tarafından yapılan bir çalışmada, sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre; sessizlik, insanları hem bir araya getirir, hem de uzaklaştırır. Sessizlik, insanlara hem zarar verebilir, hem de yarar sağlayabilir. Sessizlik, hem bilgi sağlayabilir hem de bilgi saklayabilir. Sessizlik, insanları hem derin düşüncelere itebilir hem de hiçbir şey düşündürmeyebilir. Sessizlik, insanları hem kabul etmeye hem de reddetmeye yöneltebilir

Adil davranılmayan ya da kötü muameleye maruz kalmış insanlar arasındaki sessizliğin kökenlerini araştıran Cohen (1990), sessizliğin mutlaka kabul (onay) anlamına geldiğini reddetmektedir. Cohen, sessizliği sadece red (itiraz) anlamına gelmediğini aynı zamanda, bilgi eksikliğinden, konuşma fırsatlarının yokluğundan ve konuşmanın faydasız ve tehlikeli olabileceğine dair bir inançtan kaynaklanabileceğini savunmuştur. Cohen'e göre örgütler kişisel çıkarlarından dolayı sessizliği kabul olarak yorumlamakta ve bu durumdan kendilerine yarar sağlamaktadırlar. Sessizliğin itiraz şeklinde kavramsallaştırılmasına uygun olarak, Parker ve August (1997), bazı tatminsiz çalışanların, sessizlik ile çıkışı kombine ettiklerini, daha açık bir ifadeyle ilkeli işgücü devri şeklinde nitelendirilen sessizce işten ayrılmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur (Pinder ve Harlos, 2001: 337).

Pazarlama araştırmaları da sessizliğin bir itiraz biçimi olduğunu onaylamaktadır. Bir çalışmada, tatminsiz müşterilerin 2/3'ü tatminsizlikleri hakkında sessiz kalmıştır ya da hatalı ürünleri/hizmetleri sağlayanlara şikâyet etmekten ziyade diğer potansiyel müşterilere olumsuz görüşlerini dile getirmişlerdir. Bu istisnalara rağmen, birçok örgütsel teorisyen ve araştırmacı kabul anlamına gelen ses eksikliği olarak sessizliğin geleneksel tanımını kabul etmektedir. Dolayısıyla, davranışsal, duygusal ve bilişsel öğeleriyle birlikte sessizliğin duygularını serbestçe dile getiren anlamını göz ardı etmiş olmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 337).

3.2. İlgili Araştırmalar Işığında Örgütsel Sessizlik-Seslilik Olgusunun Gelişimi

3.2.1. Yurt Dışı Araştırmalar

Tablo 9'da görüldüğü gibi örgütsel düzeyde sessizlik ve seslilik ile ilgili literatür, 1970'lerden sonra önem kazanmaya başlamıştır. 2000'li yıllardan sonra yapılan çalışmalarda ise sessizlik kavramının, sesliliğin karşıtı ya da seslilik yokluğunun ötesinde derin anlamları üzerine odaklanılmış, sessizlik ile ilgili kayda değer model geliştirme çalışmaları ve ampirik araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Tablo 9. Örgütsel Sessizlik-Seslilik İle İlgili Yurt Dışı alışmalar

ARAŞTIRMACI	YIL	ODAK NOKTASI
Hirschman	1970	Tatminsiz koşullara bir yanıt olarak çıkış, sadakat ve seslilik
Rosen & Tesser	1970	Arzu edilmeyen bilgileri veya haberleri iletmede gönülsüzlük: Mum Etkisi
Jensen	1973	Sessizliğin iletişimsel ikili fonksiyonları
Bruneau	1973	İletişimsel sessizlik biçimleri: Psikolinguistik interaktif ve sosyo kültürel sessizlik
Johannesen	1974	Sessiz kalma nedenleri
Harvey	1974	Abilene Paradoksu: Anlaşma yönetimi
Noelle-Neumann	1974	Sessizlik Sarmalı: Kamuoyu teorisi
Farell	1983	İş tatminsizliğine tepki olarak işten ayrılma, sesini çıkarma, sadakat ve ihmal
Graham	1986	İlkeli örgütsel muhalefet

Ryan & Oestreich	1991	İş yerindeki korkuların yönetilmesi yenilik, verimlilik ve kalitedeki görünmez engeller ile nasıl başa çıkılabileceği
Kowalski	1996	Çalışan şikâyetlerinin veya söylenmelerinin geçmişi ve sonuçları
Sobkowiak	1997	Akustik ve pragmatik sessizlik sınıflandırması
Williams	1997	Sessizliğin nihai biçimi: Sosyal Dışlanma
Pierce, Smolinski & Rosen	1998	Cinsel taciz şikâyetlerinde sağır kulak sendromu
Morrison & Milliken	2000	Çoğulcu bir dünyadaki gelişim ve değişim önünde bir engel: Örgütsel sessizlik olgusu, nedenleri ve sonuçları
Pinder & Harlos	2001	Algılanan adaletsizliğe bir yanıt: Çalışan sessizliği ve türleri (sükûnet ve kabullenici sessizlik)
Milliken, Morrison & Hewlin	2003	Çalışanların sessiz kaldıkları konular, nedenleri ve bu sessizliği nasıl öğrendikleri
Dyne, Ang & Botero	2003	Çalışan sessizliği ile çalışan sesliliği ilişkisinin kavramsallaştırılmasında çok boyutlu bir yapı önerisi
Huang, Vliert & Vegt	2005	Sessizlik kültürünün kırılması: Çalışanların katılımının sağlanması ve görüşlerini seslendirme hususunda teşvik edilmesi

Hirschman tarafından yapılan bir çalışmada, seslilik; tatminsiz koşullara bir yanıt olarak değerlendirilmiştir. Çalışmada; ister bir işletme, bir ulus, isterse de insan grubu biçimi olsun, organizasyon üyelerinin; kalite ya da fayda azalması gibi tatminsiz koşullara, çıkış (mevcut ilişkileri geri çekme/ayrılma) ya da sesini çıkarma (şikâyetlerden bahsederek ilişkileri geliştirmek ve değişim önerisi yapmak) olmak üzere iki farklı şekilde cevap verebileceği belirtilmiştir. Örneğin, bir ulusun vatandaşları, politik baskıların artmasına göç etme ya da protesto etme şeklinde yanıt verebilir. Benzer bir şekilde, çalışanlar, hoşnut olmadıkları işlerinden ayrılmayı ya da

koşulları iyileştirmek için çabalarını göstermeyi tercih edebilir. Hoşnutsuz müşteriler ise başka dükkanda alışveriş yapmayı ya da yönetime şikayetlerini iletmeyi tercih edebilir. Bunlara ilaveten seslilik ve çıkış biçimlerinin kullanımının üçüncü değişken olan sadakate bağlı olduğu belirtilmiştir. Ayrıca sadakatin aldığı 3 biçimi şu şekilde özetlemiştir: (1) bilinçsiz (mevcut problemler hakkında düşünmeme), (2) bilinçli/pasif (sessizlik içinde acı çekme, durumun düzeleceğini ümit etme) ve (3) bilinçli/aktif (çözüm veya değişiklik için konuşma). Son olarak da, sesliliğin örgütlerine sadık çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade etmede kullanıldığı, çıkışın ise örgütlerine sadık olmayanlar tarafından kullanıldığı ifade edilmiştir (Hirschman, 1970).

Rosen ve Tesser tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların kişisel olarak rahatsız olmaktan, savunmacı yanıtlar almaktan ya da olumsuz kişisel sonuçlardan sakınmak için üstlerine olumsuz haberler ulaştırmaktan kaçınmaları, bilgileri ya da haberleri olduğu gibi iletmek yerine filtreleyerek vermeleri mum etkisi (sessizlik etkisi) olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada mum etkisinin; kötü haberleri iletmeki huzursuzluğun, haberi veren ile alan arasındaki ilişkinin zarar göreceği kaygısı ve haber alanın talihsizliğini paylaşmamaktan kaynaklanan suçluluk hissi gibi etkenlerin sonucunda oluştuğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, iş ortamındaki statü ve güç farklılıklarının mum etkisini şiddetlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Rosen ve Tesser, 1970).

Johannesen tarafından yapılan bir çalışmada, insanların sessiz kalma nedenlerine yönelik konuşulacak konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmama, konuşmayla ilgili aciliyet hissedilmemesi, bir sonraki adamda ne söyleyeceğini düşünmek, normal düşünme hızı, kaçınma, aynı düşüncede olma, aynı fikirde olmama, şüpheli olma, can sıkıntısı, duygusal yönden huzurlu ya da düşünceli olma, nezaketsiz olma, karşı tarafı cezalandırmak, olumsuz kişilik, derdini anlatamama, diğer insanları üzmemek, zihnin meşgul olması ya da hayal kurma, kendisini izole etmek, küsmeye ve empatik değişim olmak üzere yirmi farklı durum tespit edilmiştir (Johannesen, 1974).

Bruneau tarafından yapılan bir çalışmada, sessizlik kavramının sınıflandırılması, bireylerin zaman zaman fikirlerini dile getirmeyi tehlikeli bularak,

kasıtlı olarak konuşmaktan kaçındıkları durumlarda olduğu gibi, genellikle stratejik bir amaç için konuşmama seçimi olarak tanımlanan pragmatik sessizliğe dayandırılmıştır. Anlam düzeyine ve davranışsal perspektife göre çeşitlenen psikolinguistik, interaktif (etkileşimli) ve sosyo-kültürel olmak üzere üç sessizlik biçimi tespit edilmiştir. Konuşma esnasındaki duraksamaları ve ani bilinçsiz kısımları (ör; “hmm” ve “eee” kullanımı) içine alan sessizlik, psikolinguistik sessizlik şeklinde adlandırılmıştır. Etkileşimli sessizlik, konuşma esnasında çoğu kez anlam, hüküm ve etkiler içeren uzun süren aralıklardan oluşan sessizlik olarak ifade edilmiştir. (Örneğin, konuşkan birinin aniden sessizleşerek dikkatleri üzerine çekmesiyle karşı tarafa durumu değerlendirme payı bırakması ya da kişiler arası ilişkilerde belirsizlik yaratarak durumun kontrol edilmesine imkan sağlaması). Sosyo-kültürel sessizlik ise grup seviyesinde ve örgüt seviyesinde formal ilişkilerdeki duraksamalar şeklinde belirtilmiştir (Bruneau, 1973; akt. Pinder ve Harlos, 2001: 340).

Farrell çalışmasında; çalışanların iş tatminsizliğine tepki olarak işten ayrılma, sesini çıkarma, sadakat ve ihmal (işini savsaklama) şeklinde dört teorik kategori önermiştir. Farrell'e göre, yaşadıkları tatminsizlik sonucu sadakatleri (örgütsel bağlılıkları) azalan ve işlerine yabancılaşan çalışanlar, örgütsel katılımdan uzak durarak umursamaz davranışlarda bulunmayı tercih edebileceklerdir. Ayrıca, çalışmada, işten ayrılma aktif ve yıkıcı, sesini çıkarma aktif ve yapıcı olarak, sadakat gösterme pasif ve yapıcı ve ihmal ise pasif ve yıkıcı davranış olarak ele alınmıştır (Farrell, 1983).

Graham tarafından yapılan bir çalışmada, iş yerindeki bireysel davranış biçimi olarak ilkeli örgütsel muhalefet boyutunu tahmin etmek, yapıcı örgütsel değişim için bir uyarıcı olarak daha etkili ilkeli muhalefetin nasıl olabileceğini ortaya koymak ve ilkeli muhalefetin sonuçlarını ve nedenlerini etkileyen faktörlerin analizi ve tanımlanması için model ileri sürülmüştür. İlkeli muhalefet, çalışanların; iş yerindeki mevcut politikalara ve uygulamalara itiraz ederek, örgütsel statükoyu protesto etmek veya değiştirmek için sarf ettikleri çabalar olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca çalışmada, ilkeli örgütsel muhalefet için sessizliği sürdürme ve örgütte kalma veya sessizce ayrılma, içsel-kalma (iç kanalları kullanarak bir içsel değişim çabası sarf etmek veya protesto etmek), içsel-ayrılma (istifa için çıkış sebeplerini

açıklamak), dışsal-kalma (dış baskı aracılığıyla içsel değişim çabası sarf etmek veya protesto etmek) ve dışsal- ayrılma (toplumsal protesto ile birlikte çıkmak) şeklinde altı boyut ileri sürülmüştür. Bu boyutların ilk ikisi sessizlikle, diğerleri ise seslilik ile ilgilidir (Graham, 1986).

Amerika'da faaliyet gösteren 22 farklı işletmedeki 260 çalışan ile görüşmelerin yapıldığı bir araştırmada, iş yerindeki korkuların yönetilmesi bağlamında yenilik, verimlilik ve kalitedeki görünmez engellerle nasıl başa çıkılabileceği incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; çalışanların %70'inden fazlası iş yerinde karşılaştıkları problemler veya konular hakkında açıkça konuşmaktan korktukları tespit edilmiştir. Özellikle karar verme süreçleri, yönetsel yetersizlikler, adil olmayan ücret, örgütsel verimsizlik ve zayıf örgütsel performans tartışılmaz konular içinde yer almıştır. Katılımcıların, açıkça konuşmanın bir fark yaratamayacağına inanmamaları ve negatif geri bildirim alma korkuları sessiz kalmalarındaki en önemli nedenler arasında yer almıştır. Açıkçası konuşmanın çalışanlar tarafından riskli olarak algılandığı bulgusuna ulaşılmıştır (Ryan ve Oestreich, 1991; akt. Morrison ve Milliken, 2000: 706-707).

Kowalski çalışmasında; özel olarak tecrübe edilmiş olsun ya da olmasın, duyguları açıklamaya yönelik veya psikolojik amaçlar güden veya her ikisini birden amaçlayan tatminsizlik ifadeleri olarak tanımladığı çalışanların şikayet etmesi ya da söylenmesi kavramını bir nevi çalışan sesliliğini incelemiştir. Bu çalışmada, içsel odaklanma, algılanan şikayetin faydası ve şikayet etme ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca, insanların tatminsizliği, şikayet eşikleri (negatif etki, kontrol odağı, öz takdim ile ilgili kaygılar, yaş ve cinsiyet) şikayet fonksiyonları ve şikayetin içsel ve kişilerarası sonuçları ile ilgili değişkenler incelenmiştir. Araştırma sonucunda, şikâyet etmenin her zaman tatminsizliğe bağlı olarak ortaya çıkmadığı, tatmin olmuş kişilerin de sırf amaçlarına ulaşmak veya dikkat çekmek için bazen şikâyet yoluna başvurabilecekleri saptanmıştır. Bireylerin, söylenmenin maliyetinin düşük ve tatminsizliğin seviyesinin yüksek olduğunu algıladıkları zaman kişiler arası ilişkilerde şikayet durumunun oluşması kaçınılmazdır (Kowalski, 1996).

Williams çalışmasında; yok sayılmak ve hariç tutulmak şeklinde tanımladığı sosyal dışlanmanın; kurbanların öz saygı algılamalarını, başkalarına bağlanmışlık

hislerini ve hayattan hissettikleri anlamı söküp parçalara ayırma gücüne sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca dışlanırken bir tepkiler silsilesinin açığa vurulması süreci söz konusu olduğunu eklemiştir. Sessizliğin nihai biçimi olarak belki de sosyal ölüme benzetilen dışlanma, kurbanlarını güçsüz, kederli, savunmasız ve sessiz bırakmaktadır (Williams, 1997).

Sobkowiak (1997) çalışmasında, sessizliği akustik (ses temelli) ve pragmatik (konuşma ile alakalı) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Akustik olarak, sessizlik; ses dalgalarının bulunmadığı fiziksel çevre kökenlidir. Pragmatik sessizlik, insan çevresi kökenlidir ve genellikle stratejik-yararlı amaçlara ilişkin konuşma eksikliğini yansıtmaktadır. Örneğin bazı insanlar, konuşmada tehlike algıladıkları zaman, kasıtlı olarak konuşmayı kesintiye uğratarlar (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

Pierce, Smolinski ve Rosen tarafından yapılan çalışmada, çalışanların tatminsizliklerini açık ve direkt olarak ifade etmesi hususunda cesaretini kıran bir örgütsel norm şeklinde belirtilen sağır kulak sendromu kavramı kullanılmıştır. Sağır kulak sendromunun, yasal bağlamda önemli maliyetlere katlanılmasına, yüksek personel devir hızına ve düşük verimliliğe neden olduğu belirtilmiştir. Birbirinden farklı yüksek görünümde cinsel taciz vakasının medaya bildirilmesine rağmen, birçok organizasyonun içsel cinsel taciz şikayetlerine yanıt vermekte yavaş davranmaları bir nevi duymamazlıktan gelmeleri çalışmanın ana problemini oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda; medya örnekleri ve cinsel taciz üzerine uzman kişilerle yapılmış röportajlar ışığında, sağır kulak sendromuna etki eden üç önemli boyut tespit edilmiştir: Yetersiz örgütsel politikalar ve önlemler (hantal veya açık olmayan rapor prosedürleri), yönetsel rasyonelleştirmeler (suçlamaları inkar etme, kurbanı suçlama, saldırının ciddiyetini minimize etme, değerli bir çalışanı koruma, kronik bir tacizciyi görmezden gelme, kurbanı aynı şekilde karşılık verme) ve örgütsel özellikler ve atalet eğilimleri (aile şirketleri, asgari insan kaynaklarına sahip küçük firmalar, kırsal yerleşimler, erkek egemen endüstriler) (Pierce, Smolinski ve Rosen, 1998).

Morrison ve Milliken tarafından yapılan bir çalışmada, konuşmanın mantıksız olduğuna dair müşterek algılamalar yaratan sessizliğe neden olan koşullar ve çoğulculuk bağlamında organizasyonların gelişim ve değişim yeteneklerini

engelleyen sistematik sessizliğin negatif sonuçları üzerine bir model geliştirilmiştir. Çalışanların, potansiyel problemler ya da konular hakkında görüşlerini açıkça ifade etmemesine ve yaygın bilgi saklamalarına neden olan güçlü baskılar kolektif seviyede yaşanan örgütsel sessizlik olgusu olarak tanımlanmıştır. Çalışanların örgütsel konularla ya da Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan dinamikler; üst yönetim takımının özellikleri, örtülü yönetsel inançlar, yöneticilerin negatif geri bildirim alma korkuları, örgütsel ve çevresel özellikler, örgütsel yapı ve politikalar, yönetsel uygulamalar, çalışan etkileşimini etkileyen faktörler, kolektif his yoluyla etkileşim ve iletişim, çalışanlar ve üst yöneticiler arasındaki demografik farklılık derecesi ve sessizlik iklimi şeklinde sınıflandırılmıştır. Örgütsel sessizliğin etkileri ise farklı bilgi girdisi eksikliği, fikir ve alternatiflere yönelik eleştiri eksikliği, negatif içsel geribildirim eksikliği, çalışanların değerli olmadıklarını hissetmeleri, çalışanların kontrol eksikliği algılamaları, çalışanların bilişsel uyumsuzluğu, organizasyon içindeki çeşitlilik düzeyi, çevresel değişim oranı, örgütsel karar almada düşük etkinlik, hataları tespit ve düzeltmede zayıflık, düşük bağlılık ve güven, örgütsel değişim süreçlerinde düşük etkinlik, düşük içsel motivasyon, düşük tatmin, işten ayrılma, yüksek personel devir oranı, sabotaj/sapkınlık ve stres şeklinde kategorize edilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000).

Pinder ve Harlos tarafından yapılan bir çalışmada; davranışsal, duygusal ve bilişsel öğeleriyle birlikte sükûnet (uyku hali/kasıtlı) ve kabullenici (razı olma/uy sallık) olmak üzere iki ayrı sessizlik biçimi sunulmuş ve algılanan adaletsizliğe bir yanıt olarak çalışan sessizliği kavramı geliştirilmiştir. Bazı horlanmış çalışanların neden sessiz oldukları, sessizliklerini nasıl kıracakları ve çalışan sessizliğini kuvvetlendiren örgütsel koşulların neler olduğunu açıklayan bir model önerilmiştir. Kavramsal çalışma sonucunda, adaletsizlik algısının sessizliğe neden olduğu ifade edilmiştir. Çalışmada; sükunet durumunda bireylerin, statükoyu değiştirecek var olan alternatiflerin farkında olmalarına, buldukları ortamla aynı fikirde olmamalarına, içinde buldukları sessizlik ortamından rahatsız olmalarına rağmen açıkça konuşmanın ya da öneride bulunmanın olası sonuçlarından korkmalarından dolayı kasıtlı olarak fikirlerini paylaşmadıkları ortaya konmuştur. Kabullenici sessizlik durumunda ise bireylerin, içinde buldukları durumu normal kabul etmelerinden ve bu durumu değiştirecek alternatifler aramak ya da yaratmak

hususunda düşük farkındalığa sahip olmalarından, statüko toleranslarının göreceli olarak yüksek olmasından dolayı mevcut duruma razı olma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Pinder ve Harlos, 2001).

Reklam, ilaç, yeni medya, danışmanlık ve finansal hizmetler olmak üzere bir çok farklı sektörde görev yapan 40 çalışan ile derinlemesine görüşmelerin yapıldığı bir çalışmada, çalışanların sessiz kaldıkları konular, sessizlik nedenleri ve sessizliği nasıl öğrendikleri incelenmiştir. Araştırma sonuçları; çalışanların %85'inden fazlasının bazı iş konuları ile ilgili olarak en az bir kere ya da daha fazla sessiz kaldıklarını ve önemli bir konuyu yöneticilerine iletemediklerini itiraf ettiklerini ortaya koymuştur. Çalışanların sessiz kaldıkları konular içerisinde meslektaşlarının ve yöneticilerinin yetenek ya da performansı ile ilgili konular ve örgütsel süreçlerle, performansla ya da gelişme önerileriyle ilgili problemler ön planda yer almıştır. Sorun çıkarıcı, şikayetçi ve ispiyoncu olmak üzere olumsuz birisi olarak algılanmaktan-damgalanmaktan korkmaları ve güven, saygı ve destek kaybı olmak üzere değerli ilişkilere zarar vermekten korkmaları, katılımcıların problemlerle ilgili sessiz kalmasının ana nedenleri olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, çalışanların çoğu sessizliği yaşadıkları rahatsız edici durumlardan ve meslektaşlarının yaşadıkları olumsuz tecrübelerden öğrenmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Dyne ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, çalışan sessizliği ile çalışan sesliliği ilişkisinin kavramlaştırılması üzerine çok boyutlu bir yapı önerilmiştir. Kabullenici (razı olma), korunma amaçlı (savunmacı) ve prososyal (diğerlerini koruma amaçlı/örgüt yararına) sessizlik ve seslilik türleri üzerinde durulmuştur. Bu özel türlerin ölçülmesi için 30 maddeden ve altı boyuttan oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Ayrıca sessizliği ve sesliliği motive eden unsurlar da ele alınmıştır. Bu bağlamda kabullenici sessizlik/seslilik çekilmeye dayalı (örgütten ayrılma) ve fark oluşturulamayacağı hissi, korunma amaçlı sessizlik/seslilik korku ve risk temelli ve son olarak prososyal sessizlik/seslilik başkalarına yönelik işbirliği ve fedakarlık hissi olarak tanımlanmıştır. Ayrıca çalışmada, sessizliğin konuşmaya kıyasla daha fazla belirsizlik içermesi dolayısıyla daha çok yanlış anlaşıldığı, yanlış yorumlandığı ve daha fazla olumsuz sonuçlara neden olduğu ortaya konmuştur (Dyne vd., 2003).

Huang, Vliert ve Vegt tarafından, 24 ülkede faaliyet gösteren çok uluslu bir şirketin 421 örgütsel birimi üzerine yapılan bir çalışmada, güç mesafesinin ulusal kültürel değeri ile kolektif sessizlik ve örgütsel sessizliği ortadan kaldırıp sesi harekete geçiren mekanizmaların ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre; düşük güç mesafeli kültüre sahip ülkelerde biçimsel düzeyde çalışanların katılımının sağlanması ve katılımcı bir iklimin yaratılması çalışanların görüşlerini seslendirmeleri hususunda onları cesaretlendirmiştir. Düşük güç mesafeli kültüre sahip toplumlarda ise katılımcı iklim düşük düzeydedir bundan dolayı çalışanlar kendilerinden statü bakımından yüksek kişilerin kararlarını kabul ettikleri saptanmıştır (Huang, Vliert ve Vegt, 2005).

3.2.2. Yurt İçi Araştırmalar

Bu bölümde, örgütsel sessizlik literatürü ile ilgili kayda değer yurt içi çalışmalar üzerinde durulacaktır.

Tablo 10. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt İçi Çalışmalar

ARAŞTIRMACI	YIL	ODAK NOKTASI
Çakıcı ve Çakıcı	2007	Sessizliğin Teorik Temelleri
Çakıcı ve Çakıcı	2007	Çalışanların sessiz kalma tercihleri, sessiz kaldıkları konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizliğin algılanan sonuçları
Çakıcı ve Çakıcı	2007	Sessizliğin algılanan sonuçları
Ehtiyar ve Yanardağ	2008	Örgütsel sessizlik tutumu
Karacaoğlu ve Cingöz	2009	Liderlik davranışının ve örgütsel adalet algısının çalışan sessizliği üzerindeki etkileri
Sözen, Yeloğlu ve Ateş	2009	Çalışanların algıladıkları eşitsizlik karşısındaki tutumları
Ülker ve Kanten	2009	Örgütsel sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisi
Şehitoğlu ve Zehir	2010	Çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişki
Tikici, Derin ve Kalkın	2011	Örgütsel sessizlik düzeyi ile duygusal tükenmişlik ilişkisi

Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk	2011	Örgütsel bağlılık ile işgören sessizliği arasındaki ilişkiler
Gül ve Özcan	2011	Çalışanların mobbing eylemlerine maruz kalma düzeyleri ve mobbing mağduru olan çalışanların örgütsel sessizlik eğilimi gösterip göstermediği
Hacızade	2011	Türkçede susma ve sessizlik kavramları üzerine
Alparslan ve Kayalar	2012	Örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik iklimi
Demir ve Demir	2012	Akademisyenlerin mevcut durumu koruma, akademik beklenti, kuruma bağlılık ve yönetime destek durumlarının örgütsel Sessizlik davranışı üzerine etkisi
Yalçın ve Baykal	2012	Hemşirelerin sessiz kaldıkları konular ve sessiz kalma nedenleri
Özgan ve Külekçi	2012	Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik nedenleri ve etkileri
Kahveci ve Demirtaş	2013	Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları
Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç	2013	Örgütsel stres ile örgütsel sessizlik ilişkisi
Aktaş ve Şimşek	2013	Örgütsel sessizlik ve bireysel performans ilişkisinde örgüt kültürünün rolü
Kılıç, Keklik ve Yıldız	2013	Örgütsel sessizlik üzerinde etkili liderlik tarzlarının belirlenmesi
Arlı	2013	İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri

Üç adet şehir ve iki adet resort otelin 310 çalışanına uygulanan bir çalışmada, sessizliğin algılanan sonuçları araştırılmıştır. Araştırma doğrultusunda şu bulgular elde edilmiştir: Çalışanların %55'i iş yaşamlarında en az bir kez sessiz kalmışlardır. Sessiz kalmayı tercih edenler, tercih etmeyenlere oranla sessizliğin sonuçları hususunda daha endişeli bir tutum sergilemişlerdir. Katılımcıların cinsiyet,

yaş ve eğitim seviyelerine bağlı olarak sessizliğin algılanan sonuçlarının farklılaştığı saptanmıştır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007).

Çakıcı tarafından yapılan nitel bir çalışmada, organizasyonlarda sessizlik kavramı, konuşma biçimleriyle ilgili kavramlar, sessiz kalma kararının teorik temelleri ve sessizleşmeyi üreten-geliştiren dinamikler irdelenmiştir. Oluşturulan bu kavramsal çerçeve doğrultusunda; sessizlik olgusuna dikkat çekmek ve gelecekteki araştırmalara yönelik öneriler sunmak amaçlanmıştır (Çakıcı, 2007).

Türkiye’deki bir üniversitede görev yapan 508 akademik ve idari personel üzerine uygulanan bir araştırmada, çalışanların sessiz kalma tercihleri, sessiz kaldıkları konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizliğin algılanan sonuçları incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, katılımcıların %70’inin sessiz kalmayı, %30’unun ise açıkça konuşmayı tercih etmiştir. Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları ve çalışma olanakları şeklinde belirlenmiştir. Bu beş faktörün üçünde akademik ve idari personel arasında farklılık tespit edilmektedir. Etik konular ve sorumluluklar ile yönetim sorunu (performans, bilgi, beceri gibi) konusunda akademik personel daha sessizdir. Çalışma olanakları konusunda ise idari personel daha sessiz kalmaktadır. Sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında “yönetimsel ve örgütsel nedenler” gelmektedir. Ayrıca, işle ilgili korkular, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu etkili faktörlerdir. Sessizliğe neden olan faktörlerin etkisi, akademik ve idari personel bakımından farklılık göstermemektedir. Sessizliğin algılanan sonuçları; performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar ve çalışanı mutsuz kılan sonuçlar şeklinde üç boyutta toplanmıştır. Akademik personel idari personele kıyasla sessizliğin iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayabileceği algısı bakımından daha kaygılıdır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007; Çakıcı, 2008).

Malatya’da faaliyet gösteren imalatçı KOBİ çalışanları (161 kişi) üzerine yapılan bir araştırmada, örgütsel sessizliğe neden olan konular; yönetimsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu şeklinde beş faktör altında ele alınarak örgütsel sessizliğin düzeyi ile üç faktörlü tükenmişlik sendromunun (Duygusal tükenme, kişisel başarı,

duyarsızlaşma) yalnızca duygusal tükenmişlik düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik düzeyinin örgütlerde duygusal tükenmişliğe ne ölçüde etki ettiği ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; çalışanların sessizlik ve duygusal tükenmişlik düzeyleri düşüğe yakın orta düzeyde olduğu, çalışanların, sessiz kalma tercihleri ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunduğu ve sessiz kalma tercihlerinin, çalışanların duygusal tükenmişlik yaşamalarını önemli ölçüde etkilediği yönünde bulgular elde edilmiştir (Tikici, Derin ve Kalkın, 2011).

Yapılan nitel bir çalışmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik iklimi, örgütsel sessizlik ikliminin çalışanlar tarafından algılanmasını etkileyen faktörler, örgütsel sessizliğin örgütsel ve bireysel düzeydeki etkileri ve çalışanların sergiledikleri sessizlik davranışları irdelenmiştir. Bu bağlamda, yapılan bu çalışmada örgütsel sessizlik olgusuna dikkat çekmek ve örgütsel davranış olgularıyla ilişkisinin araştırılması adına farkındalık yaratmak amaçlanmıştır (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Kayseri’de faaliyet gösteren altı özel sektör işletmesindeki 121 çalışan üzerine yapılan bir çalışmada, liderlik davranışının ve örgütsel adalet algısının çalışan sessizliği üzerindeki etkileri ve değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre; çalışanların sessiz kalma tercihleri ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algılamasının boyutlarından kişilerarası etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel anlamda adil uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıkları azalmaktadır. Açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet uygulamalarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerine ilişkin geliştirilmiş olan hipotezler doğrultusunda açık liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adalet algılamalarının çalışanların sessiz kalmalarını ortadan kaldıracı herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan 201 akademisyen üzerine yapılan bir çalışmada, akademisyenlerin mevcut durumu koruma, akademik beklenti, kuruma bağlılık ve yönetime destek durumlarının örgütsel sessizlik davranışı (bilinçli sessizlik, çoğunluğa uyma, duyarsız kalma) üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

Kişilerin, örgütsel sessizlik davranışının temelinde yatan “mevcut durumu koruma” düşüncesi bilinçli sessizlik davranışı olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca çoğunluğa uyarak ve olaylara duyarsız kalarak mevcut durumu koruma yoluna gidilmiştir. Akademik beklentileri karşılama boyutunda bilinçli sessizlik etkiliyken, uyma ve duyarsız kalma şeklindeki davranışlara ilişkin hipotezler desteklenmemiştir. Kuruma bağlılık ile örgütsel sessizlik davranışı ilişkisine yönelik hipotezlerin desteklediği görülürken, oluşan bağlılığın sessiz kalmada bireyleri etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan, bireylerin yönetime destek vermeleri ya bilinçli ve planlı bir şekilde gerçekleşmekte ya da çoğunluğa uyma davranışı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde yaşanan olaylara ya da gelişen durumlara karşı duyarsız kalma şeklinde yönetime destek olma söz konusu olmamaktadır (Demir ve Demir, 2012).

Isparta il merkezi sınırlarında yer alan tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki ayrı işletmedeki 202 çalışan ve idareci üzerine yapılan bir araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile işgören sessizliği (kabullenici, korunma ve koruma amaçlı sessizlik) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, katılımcıların sessizlik alt boyutları incelendiğinde çalışanlar daha çok koruma alt boyutunda kalarak sessizliği tercih etmiştir. Bu tür sessizlik alt boyutu işletmeyi sahiplenmeyle eş değer olarak görüldüğünden dolayı organizasyon için olumludur. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki korelasyon analizi bulgularına göre; devam bağlılığı alt boyutu ile koruma sessizliği alt boyutu arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Normatif bağlılık alt boyutu ile koruma sessizliği alt boyutu arasında da pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisine rastlanılmamıştır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011).

Karaman İl Özel İdaresinde görev yapan 75 kamu görevlisi üzerine yapılan bir çalışmada, çalışanların mobbing eylemlerine maruz kalma düzeyleri ve mobbing mağduru olan çalışanların örgütsel sessizlik eğilimi gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma doğrultusunda şu bulgular elde edilmiştir: Çalışanların düşük; ancak göz ardı edilemeyecek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. Mobbing alt boyutlarından kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar nadiren de olsa diğer boyutlara göre daha fazla maruz kalınmıştır. Mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili

konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki saptanmıştır (Gül ve Özcan, 2011)

Elazığ'daki 20 ilköğretim okulunda görev yapan 444 okul yöneticisi ve öğretmen üzerine yapılan bir çalışmada, katılımcıların örgütsel sessizlik algıları araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiği tespit edilmiştir. Katılımcılar, yöneticilerinden dolayı yüksek düzeyde sessiz kalma davranışını sergilemektedirler. Bunun yanında öğretmen ve okul ortamından kaynaklanan sessiz kalma davranışı ise katılımcılar tarafından orta düzeyde gösterilmektedir. Cinsiyet değişkeni açısından kadın katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu, branş değişkeni açısından "Dil (Türkçe ve İngilizce)" grubunda bulunan katılımcıların diğer branşlarda bulunan katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldığı, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından 6-10 yıl okul kıdemine (çalışılan okuldaki hizmet süresi) sahip katılımcıların algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş ve mesleki kıdem (öğretmenlikteki hizmet süresi) değişkenleri açısından ise katılımcıların örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletmelerindeki 387 çalışan üzerine yapılan bir çalışmada, örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, termal otel çalışanlarının örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013).

Sivas'taki 434 kamu ve özel sektör çalışanı üzerine yapılan bir çalışmada, katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamaları ve bu algıların demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim, statü, pozisyon, çalışma yılı, sektör) açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; cinsiyete göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında (erkeklerin örgütsel ses algılaması kadınlara göre daha yüksek), statü durumuna göre de örgütsel sessizlik algılamalarında (memurların örgütsel sessizlik algılaması işçilerden daha yüksektir) anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Pozisyon durumuna ve sektöre göre ise çalışanların hem

örgütsel ses hem de örgütsel sessizlik algılamalarında önemli farklılıklar tespit edilmiştir. Yöneticilerin örgütsel ses algılamaları çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Buna karşılık çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları yöneticilerden daha yüksek çıkmıştır. Özel sektör çalışanlarının örgütsel ses algılamaları kamu sektörü çalışanlarından daha yüksek çıkmıştır. Buna karşılık kamu sektörü çalışanlarının örgütsel sessizlik algılamalarının özel sektör çalışanlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (Özdemir ve Uğur, 2013).

Türkiye'deki bir üniversitenin ev idaresi ve kampus güvenliği bölümünde çoğunlukla emek yoğun işlerde görevli 157 mavi yakalı çalışan üzerine yapılan bir araştırmada, çalışanların algıladıkları eşitsizlik karşısında tutumları incelenmiştir. Araştırma doğrultusunda şu bulgular elde edilmiştir: Mavi yakalıların verilen eşitsizlik durumlarını algıladıkları; ancak algıladıkları eşitsizlikler karşısında tepkisiz kalmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Çalışanların, eşitsizliği algılama düzeyi yükseldikçe, tepki biçimleri bağlamında haksızlığı üstlerine bildirme eğilimi, kendini yetersiz görme eğilimi ve kendini beğendirme eğilimi artmaktadır (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009).

Türkiye'deki imalatçı altı kamu sanayi kuruluşunda görev yapan gönüllü 353 kişi üzerine yapılan bir araştırmada, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; çalışan sessizliği ile çalışan performansı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışan sessizliğinin savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuş, örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışan sessizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı birlikte modele dahil edildiğinde çalışan sessizliğinin modele katkısı azalırken örgütsel vatandaşlık davranışının modele katkısı artmaktadır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Dört özel hastanede en az 6 aydır görev yapan 220 hemşire üzerine yapılan bir çalışmada, hemşirelerin sessiz kaldıkları konular ve sessiz kalma nedenleri incelenmiştir. Araştırma doğrultusunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Hemşirelerin sorunları dile getirme ve yöneticileriyle paylaşma ile ilgili görüşleri sorulduğunda; hemşirelerin çoğunluğunun sorunları yöneticisiyle rahat bir şekilde konuştuğu, önemli bilgileri iletmede sessiz kalmadıkları, dışlanma ve terfi ettirilmeme korkusu yaşamadıkları, sorunları yöneticisine aktarmada çok nadir sessiz kaldıkları ve sorunları sıklıkla sorumlu hemşireleriyle paylaştıkları saptanmıştır. Sessiz kalınana konular arasından (Etik ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları), çalışanların “yönetim sorunu” alt boyutunda diğer alt boyutlara oranla daha fazla sessiz kaldıkları, en az sessizlik yaşanan boyutun ise “etik ve sorumluluklar” olduğu belirlenmiştir. Sessiz kalma nedenleri açısından, yönetsel ve örgütsel nedenler, ilişkileri zedeleme korkusu ve işle ilgili korkular” en öncelikli sessizlik nedenleri arasında yer alırken; izolasyon korkusu ve tecrübe eksikliğinin en az sessizliğe neden olduğu belirlenmiştir (Yalçın ve Baykal, 2012).

Antalya’da üç oteli bulunan bir zincir otelde görev yapan 135 otel çalışanı üzerine yapılan bir çalışmada, örgütsel sessizlik tutumu araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; yaş ve cinsiyetin sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. İşletme genelinde kısmen sessizlik tutumu hakim olsa da genel anlamda çalışanlar açık iletişimden yana ve sorunları açıkça dile getirmeyi tercih etmişlerdir. Özetle, otel çalışanlarının sessizlik tutumları düşük çıkmıştır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Makine ve gıda sektöründe faaliyet gösteren iki üretici işletmede görev yapan 123 kişi üzerine uygulanan bir çalışmada, örgütsel sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların sessizlik davranışları ve duygusal bağlılıklarının, örgütün sessizlik ikliminden etkilendiği bulgusuna ulaşılmıştır (Ülker ve Kanten, 2009).

3.3. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesslilik Türleri

Literatürde, Bruneau (1973), Sobkowiak (1997), Pinder ve Harlos (2001) ve Dyne, Ang ve Botero (2003) adlı araştırmacılar, çeşitli sessizlik sınıflandırmaları ileri sürmüşlerdir. Bruneau (1973) pragmatik temelli sessizlik sınıflandırmasında, anlam düzeyine ve davranışsal perspektife göre çeşitlenen psikolinguistik, interaktif (etkileşimli) ve sosyo-kültürel olmak üzere üç türlü sessizlik davranışını incelemiştir. Sobkowiak (1997) ise akustik ve pragmatik olmak üzere ikili bir sessizlik sınıflandırması önermiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 338-340). Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, kabullenici ve sükunet (uyku hali/hareketsizlik) olarak sınıflandırırken, Dyne vd., (2003) kabullenici, savunmacı ve yardımsever sesslilik ile kabullenici, savunmacı ve yardımsever sessizlik ayrımını irdelemiştir. Ayrıca, Dyne ve arkadaşlarının savunmacı sessizlik boyutu Pinder ve Harlos'un sükûnet boyuttan uyarlanmıştır.

Tablo 11. Sesslilik ile Sessizlik Türlerinin Temel Ayırt Edici Özellikleri

Davranışın Genel Doğası	Temel Çalışan Güdüsü	Özel Davranış Türleri
Çalışan PASİF	Çekilmeye Dayalı (İstifa)	Kabullenici Sessizlik
		Kabullenici Sesslilik
Çalışan PROAKTİF	Kendini Koruma (Korku)	Savunmacı Sessizlik
		Savunmacı Sesslilik
	Başkalarına Yönelik (İşbirliği)	Yardımsever Sessizlik
		Yardımsever Sesslilik

(Dyne vd., 2003: 1362)

Dyne ve arkadaşları oluşturdukları modelde, çalışan güdeleri temelli, altı özel davranış ileri sürmektedir. Buna göre, kabullenici sessizlik ve sesslilik boyutlarında, çekilmeye dayalı güdü baskın olduğundan dolayı çalışan pasiftir. Savunmacı sessizlik ve sesslilik boyutlarında, kendini koruma amaçlı güdü baskın olduğundan dolayı, çalışan proaktif bir davranış sergileyecektir. Yardımsever sessizlik ve sesslilik boyutlarında, başkalarına yönelik işbirliği ya da fedakarlık güdüsü baskın olduğundan dolayı, çalışan proaktif davranış sergileyecektir. Örneğin,

çalışanların özel şirket bilgileri hakkındaki yorumlarını saklamaları kasıtlı ve proaktif bir sessizlik davranışıdır (Dyne vd., 2003: 1362-1363).

3.3.1. Kabullenici Sessizlik - Kabullenici Sesslilik

Olumsuz yaşam deneyimlerinin bir sonucu olarak nitelendirilen öğrenilmiş çaresizlik olgusu, bir organizmanın davranışlarıyla kontrol edemediği olumsuz bir durumdan sonra bu olumsuzluğun etkisinde kalarak, kontrol edebileceği durumlar karşısında bile tepkisiz ya da duyarsız kalması durumu olarak ifade edilmektedir. Çaresizliği öğrenmiş birey, içinde bulunduğu mevcut durumdan kendi çabasıyla kurtulamayacağına kendini iyice inandırdığından dolayı duygusal düzeyde kontrol kaybı yaşar. Duygusal düzeyde kontrol kaybıyla birlikte iç kontrol kaybı derinleşir, güven yitimi, anksiyete yükselmesi, stres, umutsuzluk, depresyon gibi olgular da ortaya çıkar (Tutar, 2007: 143-145).

Schwartz (1999), çaresizliğin ve güçlü olmanın öğrenilebileceğini belirtmekte ve bu kanısını beyin ikili fonksiyonu ile temellendirmektedir. *“Bir şeyin imkânsız olduğuna inanırsanız, aklınız bunun neden imkânsız olduğunu size ispatlamak üzere çalışmaya başlar; ama bir şeyi yapabileceğinize inandığınızda, bu kez gerçekten inandığınızda, aklınız yapmak üzere çözümler bulma konusunda size yardım etmek için çalışmaya başlar”* (Tutar, 2007: 150). İnsan beyni, bir şeyin veya durumun olumlu ya da olumsuz olduğuna bakmaksızın odaklandığı hedefi gerçekleştirmeye çalışır. Örneğin çaresizlik olgusuna aşırı odaklanması halinde, beyin, o olgunun öğrenilmesini ve kronikleşmesini sağlar. Dolayısıyla birey, razı olma ya da kabullenici olma davranışı göstermektedir.

Kabullenici davranış; çekilmeye veya mevcut duruma razı olma düşüncesine dayanmaktadır. Bu bağlamda, Hirschman, tatminsiz koşullara, çıkış (mevcut ilişkileri geri çekme/ayrılma) veya sesini çıkarma olmak üzere iki farklı şekilde cevap verebileceğini belirtmiştir (Hirschman, 1970). Farrell ise çalışanların iş tatminsizliğine karşı; işten ayrılma, sesini çıkarma, sadakat ve işi savsaklama şeklinde tepkiler verebileceğini ileri sürmüştür. (Farrell, 1983). Parker ve August (1997), bazı tatminsiz çalışanların, sessizce işten ayrılmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir. Boroff (1989), hakkaniyetsiz muameleler ile karşılaşan çalışanların,

yazılı olarak şikâyet etmeyerek kabullenici yolla sessiz kaldıklarını ifade etmiştir. (Pinder ve Harlos, 2001: 336-337).

Çalışanın kabullenici olması; örgütsel koşulları derinden kabul etme, var olan alternatiflere yönelik sınırlı farkındalık ve duruma razı olma anlamlarına gelmektedir. Hakkaniyetsiz durumlarla karşılaşan çalışanlar, kabullenici bir tarzda mevcut alternatifleri umursamaz ve yeni alternatifler arama arzusu içerisine de girmezler (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Dyne ve arkadaşlarına göre kabullenici sessizlik, konu ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin örgütten ayrılmaya (istifaya) dayalı olarak saklanmasıdır. Dolayısıyla, kabullenici sessizlik, aktiften ziyade daha pasif bir çekilme (boyun eğme) davranışı olarak yorumlanmaktadır. Kabullenici tarzda sessiz olan çalışan, şu davranışları sergilemektedir (Dyne vd., 2003: 1386) :

- ✓ Kendisini ilgilendirmeyen konularda, değişime yönelik öneriler hakkında konuşmakta isteksizdir.
- ✓ Alınacak kararlara razı olduğundan dolayı fikirlerini kendine saklar.
- ✓ Problemlere çözüm üretme hususunda, görüşlerini kendine saklar.
- ✓ Fark yaratmada düşük öz yeterliliğe sahip olduğundan dolayı, kendini geliştirmeye yönelik düşüncelerini ifade etmekten kaçınır.
- ✓ Kendisini alakadar etmediğini düşündüğü için, organizasyondaki işlerin nasıl geliştirilebileceği hususundaki görüşlerini ifade etmekten kaçınır.

Dyne ve arkadaşlarına göre kabullenici seslilik, iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin örgüt ayrılma temeline dayanarak sözlü olarak ifade edilmesidir. Kabullenici seslilik; fark oluşturulamayacağı hissine dayalı çekilme davranışı olarak yorumlanmaktadır. Kabullenici seslilik; herhangi bir anlamlı değişimi etkileyebilecek düşük öz yeterliliğe dayalı olarak destekleme ve anlaşma ile sonuçlanmaktadır. Harvey'in (1974) Abilene Paradoksunda ve çoğulcu cehalet yaklaşımında da görüldüğü gibi, kabullenici seslilikte bireyin kendi kararları yerine grubun kararlarını kabul etmesi ve desteklemesi söz konusudur (Dyne vd., 2003: 1372-1373). Kabullenici tarzda sesli olan çalışan şu davranışları sergilemektedir (Dyne vd., 2003: 1386):

- ✓ İlgili olmadığı konularda, çalışma arkadaşlarının fikirlerini destekler.
- ✓ Çalışma arkadaşlarının fikirlerine uymakla birlikte nadiren yeni fikirler de önerebilir.
- ✓ Alınacak kararlara razı olduğundan dolayı, grupla birlikte hareket eder.
- ✓ Öneriler sunma konusunda düşük öz yeterliliğe sahip olduğundan dolayı, grubun fikirlerine uyar.
- ✓ Problemlere çözüm üretme hususunda, çalışma arkadaşlarıyla aynı fikirdedir

3.3.2. Savunmacı Sessizlik - Savunmacı Sesslilik

Savunmacı davranış, korku ve risk temellidir. Bireyler, yaptıkları fayda-maliyet analizine göre sessizlik ya da sesslilik kararlarını şekillendirmektedirler. Birey; ne söyleyip neyi söylemeyeceğine ve neyi yapıp, neyi yapmayacağına ilişkin karar vermeden önce, hızlı bir risk değerlendirmesi yapar. Eğer görüşlerini seslendirirse, “zararlı çıkacak mıyım, sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım” diye özüne sorarak sergileyeceği davranışın bedelini ölçüp biçer. Açıkçası, bireyler; konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, fayda-maliyet analizi yardımıyla konuşmanın olası dolaysız, dolaylı ve diğer bedellerini mukayese etme imkânına sahip olurlar. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi kaybı ve işini kaybetme de ödenen diğer bedeller arasında yer almaktadır (Çakıcı, 2007: 152).

Pinder ve Harlos’a (2001) göre; sessizliğin bir biçimi olan sükûnet hali (savunmacı sessizlik) kasıtlı ihmali temsil etmektedir. Onlara göre, adaletsizlik algısı sessizliğe yol açmaktadır.

Dyne ve arkadaşları, savunmacı sessizliği konu ile ilgili, fikir, bilgi ve görüşlerin korku temelli ve kendini koruma amacıyla saklaması olarak tanımlamaktadırlar. Dış tehditlerden korunmaya yönelik olduğu için savunmacı sessizlik; bilinçli ve proaktif bir davranıştır (Dyne vd., 2003: 1367). Savunmacı tarzda sessiz olan çalışan, şu davranışları sergilemektedir (Dyne vd., 2003: 1386):

- ✓ Gelecek kaygısından ya da yöneticimin tepkisinden korktuğundan dolayı, değişime yönelik fikirlerini ileri sürmemekte ve konuşmamaktadır.
- ✓ Korktuğundan dolayı, iş ile ilgili bilgileri kendine saklar.
- ✓ Kendini korumak için, iş ile ilgili hakikatleri görmezden gelir.
- ✓ Kendini korumak için, organizasyonun geliştirilmesi ile ilgili fikirlerini ifade etmekten sakınır.
- ✓ Korkuyla motive edildiğinden dolayı, problemlere çözüm üretme hususunda görüşlerini kendine saklar.

Noelle-Neumann (1974)'in sessizlik sarmalı teorisinde, Rosen ve Tesser (1970)'in mum etkisi teorisinde ve Cohen (1990)'in çalışmasında da görüldüğü gibi, çalışanlar; konuşmanın faydasız ve tehlikeli olabileceğine dair duydukları inançtan dolayı kendilerini koruma amaçlı sessizlik davranışı sergilemektedirler.

Kabullenici sessizlik ile savunmacı sessizlik mukayese edildiğinde, kabullenici sessizlik savunmacı sessizlikten daha derin bir sessizlik durumudur. Sükûnet durumunda bireylerin, statükoyu değiştirebilecek var olan alternatiflerin farkında olmalarına, buldukları ortamla aynı fikirde olmamalarına, içinde buldukları sessizlik ortamından rahatsız olmalarına rağmen açıkça konuşmanın ya da öneride bulunmanın olası sonuçlarından korkmalarından dolayı kasıtlı olarak fikirlerini paylaşmamaktadırlar. Kabullenici sessizlik durumunda ise bireylerin, içinde buldukları durumu normal kabul etmelerinden ve bu durumu değiştirecek alternatifler aramak ya da yaratmak hususunda düşük farkındalığa sahip olmalarından, statüko toleranslarının göreceli olarak yüksek olmasından dolayı mevcut duruma razı olma eğiliminde oldukları bunun dışında savunmacı sessizlik durumunda bilinçlilik, gönüllülük ve kabul etmeme yaşansa da olumsuz sonuçlardan korku dolayısıyla sessizlik söz konusudur (Pinder ve Harlos, 2001: 350).

Tablo 12. Savunmacı ve Kabullenici Sessizlik Türlerinin Karşılaştırılması

	<i>Savunmacı Sessizlik</i>	<i>Kabullenici Sessizlik</i>
Gönüllülük	Oldukça Gönüllü	Oldukça Gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabul Etme	Düşük	Yükseğe yakın
Stres Düzeyi	Yükseğe yakın	Düşüğe yakın
Farkındalık	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Sessizliği Bozma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Çıkış Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, Öfke, Sinizm, Umutsuzluk Depresyon	Çekilmeye dayalı (Razı olma/İstifa)

(Pinder ve Harlos, 2001: 350)

Mc Cornack'ın (1992) bilgi manipülasyonu teorisine göre, bireyler iletişim esnasındaki bilginin miktarını, doğruluğunu, açıklığını ve kendisi ile olan ilişkisini düzenli olarak manipüle etmektedirler. Benzer bir şekilde Turner ve arkadaşları (1975) da, sözlü iletişim boyunca bilgi kontrolünün önemini vurgulamaktadır. İletişim süresince; kısmi doğrular, dikkati başka yöne çeken açıklamalar, çarpıtmalar, abartmalar ve yalanlar vb. çeşitli teknikler yardımıyla kendini koruma davranışı sergilemektedir (Dyne vd., 2003: 1372)

Savunmacı sessizlik durumunda, çeşitli savunmaya dayalı iletişimler (dikkatleri başka kişilerin ve konuların üzerine çekecek açıklamalar yapma) aracılığıyla korku ve arzu edilmeyen sonuçlardan özün korunması amaçlanmaktadır. Örneğin, bir çalışan ürünün olumlu özelliklerini vurgulayabilir ve dikkatleri problemlerden başka yöne çevirebilir, bu nedenle müşteriler çalışanın işteki eksikliklerinin farkına varmaz. Açıkçası, iş ile ilgili, fikir, bilgi ve görüşlerin korku temelli ve özün korunması amacıyla dışa vurumu, savunmacı sessizlik olarak adlandırılmaktadır (Dyne vd., 2003: 1371-1372). Savunmacı sessizlik durumunda çalışanlar, şu davranışları sergilemektedir (Dyne vd., 2003:1386):

- ✓ Bazı kaygılarından dolayı, yalnızca grupla aynı fikirde olduğunda kendini ifade eder.
- ✓ Korktuğundan dolayı, dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler açıklar.
- ✓ Kendini korumak için, tartışmayı başkalarının üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yapar.
- ✓ Kendini korumak için, grubu destekleyen tarzda görüş bildirir ve onlarla birlikte hareket eder.
- ✓ Korkuyla motive edildiğinden dolayı, genellikle grupla aynı fikirde olduğunu dile getirir.

3.3.3. Yardımsever Sessizlik - Yardımsever Seslilik

Prososyal davranışın temelinde proaktif kişilik özelliği yatmaktadır. Proaktif kişilik, insanların çevrelerini etkilemek için önceden harekete geçme isteklerini ifade etmektedir. Davranışın proaktif boyutu ise insanların buldukları çevreyi kontrol altında tutma ve yönlendirme istekleri sonucunda ortaya çıkar. Proaktif kişilik özelliği baskın olan kişiler, iş yaşamlarında ve kariyerlerinde daha fazla özgür iradeye sahiptirler. Bu özelliğe sahip kişiler; girişken, fırsatları önceden fark edebilen, amaçlarına ve hedeflerine ulaşma yolculuğunda sebat gösterebilen, problemler ortaya çıkmadan önce önlem alan ve kişisel sorumluluk alabilen kişiler olarak tasvir edilmektedir (Konakoğlu ve Kızanlıklılı, 2011: 76).

Herhangi bir emre dayalı olmayan, dışarıdan ödül beklemezsiniz, gönüllü olarak yapılan ve örgüte ya da başkalarına bilinçli olarak fayda sağlayan, çalışanların biçimsel olmayan davranışları ve hareketleri, prososyal davranış ya da fazladan rol davranışı olarak ifade edilmektedir. Literatürde sadakat, itaat, taraf tutucu katılım, kişisel inisiyatif, nezaket ve yardım etme gibi birçok davranış, prososyal davranış olarak nitelendirilmektedir. Bu davranışın temel bileşenleri; empati, rol üstlenme (bakış açısı üstlenme) ve kendine değer verme (güçlü kişisel imaj) şeklinde tasnif edilmektedir. Prososyal davranışın normları ise sosyal sorumluluk (zor durumda olanlara yardım), adalet (eşitlik ve insancılık) ve karşılıklı münasebet (işbirliği ve yardım) olarak sınıflandırılmaktadır (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 52-59).

Dyne ve arkadaşlarına (2003: 1368) göre yardımsever sessizlik, işbirliği ve fedakarlık güduları temelli ve diğer insanlara ya da örgüte yarar sağlamak amacıyla, iş ile ilgili, fikir, bilgi ve görüşlerin saklanması olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, temel odak noktası başkaları olan bilinçli ve proaktif bir davranıştır.

Yardımsever sessizlik durumunu benimseyen çalışan, şu davranışları sergilemektedir (Dyne vd., 2003: 1386):

- ✓ İşletmedeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri kendine saklamaktadır.
- ✓ İşletmenin yararına olduğu için, özel bilgileri korur.
- ✓ Bu işletme ile ilgili sırları açıklama konusunda başkalarından gelen baskılara dirençlidir.
- ✓ İşletmeye zarar verme ihtimali olan bilgileri ifşa etmeyi reddeder.
- ✓ İşletme adına kaygılarından dolayı, gizli örgütsel bilgileri uygun bir şekilde muhafaza eder.

Yardımsever seslilik; iş ile ilgili, fikir, bilgi ve görüşlerin işbirliği güdüsü temelli dile getirilmesidir. Dolayısıyla, bu özel seslilik davranışı kasıtlı, proaktif ve diğerlerine yöneliktir. Temel odak noktası başkalarına (örneğin örgüte) yarar sağlamaktır (Dyne vd., 2003: 1370-1371).

Yardımsever seslilik durumunu benimseyen çalışanın, şu tarz davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Dyne vd., 2003: 1386):

- ✓ İşbirliği yapma özelliğinden dolayı işletmenin yararına olacak şekilde problemlere çözümler sunmaktadır.
- ✓ İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir ve önerilerde bulunur.
- ✓ Çalışma arkadaşları katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerini açıklar.
- ✓ İşletmenin yararına olabilecek yeni projelere ilişkin fikirlerini dile getirir.
- ✓ İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler önerir.

3.4. Örgütsel Sessizlik Olgusunun Nedenleri

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan dinamikler; kişisel, yönetsel ve örgütsel nedenler şeklinde tasnif edilecektir.

3.4.1. Kişisel Nedenler

Çalışanlar, iş organizasyonları ve işlerini geliştirmek için fikir, bilgi ve görüş gibi yapıcı öğelere sahiptir. Bazen çalışanlar; fikir, bilgi ve görüşlerini dile getirirken bazı zamanlarda ise fikir, bilgi ve görüşlerini kendilerine saklarlar (Dyne vd., 2003: 1359).

Argyris'in olgunlaşma teorisi açısından, gelişimlerini tamamlayamayan kişiler; pasif, başkalarına bağımlı, sınırlı davranış gösterme, konular üzerinde yüzeysel ilgi, kısa dönemli bakış açısı, astlık durumunu benimseme ya da kendilerini başkalarından aşağı görme ve öz duyarlıktan yoksun olma (özsaygı, duygusal öz farkındalık, özgüven vb.) gibi temel özelliklere sahiptirler. Kişilerin, sahip olduğu kültürel değerler, kişilik normları ve örgütlerde uygulanan yönetim biçimi olgunlaşma değişkenlerini etkilemektedir. Örneğin, klasik örgüt yapıları, kişilerin kendilerini ve çevrelerini kontrol etme şansını ortadan kaldırarak, onları bağımlı, pasif ve astlık durumunu benimser hale getirir. Açıkçası bu durum, kişilerin; olgun insan özelliklerine (aktif, bağımsız, değişik davranışlar sergileme, derin ilgi, uzun dönem bakış açısı, üstlük durumu, kendine duyarlı olma) doğru gelişmesini engellemektedir (Koçel, 2003: 231-233; Eren, 2007: 29-30). Bu bağlamda olgun olmayan kişilerin, yönetilme tutkularının fazla olması, bugünde yaşıyor olmaları, mevcut duruma razı olmaları, kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmemeleri dolayısıyla sessizlik davranışı sergilemeleri olasıdır.

Kişinin, başkalarından gelen geri bildirimler, pekiştirmeler ve atıflarla birlikte, tecrübeleri ve çevreyi yorumlamalarıyla biçimlenen, kendisi hakkındaki bakış açısı olarak tanımlanan kendilik algısı ya da öz varlığı; sosyal becerilerin keşfedilmesi, kişilerarası ilişkilerde başarı sağlanması ve ilişkilerin istikrarı açısından önem arz etmektedir. Kendilik algıları olumlu yönde olan kişiler, daha popüler, daha işbirliğine yakın, ısrarcı, baskın ve konuşkan; kendilik algıları olumsuz kişiler ise sessiz ve içe dönük olarak görülmektedir (Şahin, Basım ve Çetin, 2009: 155).

Kontrol odağı açısından, kişiler; kendilerinde hem olumlu hem de olumsuz olayları kontrol etme yeteneği olduğuna inanlar ve olayların oluşumunda kontrolün hep şans, kader, güçlü olan diğer kişiler gibi kendileri dışındaki büyük ve karmaşık güçlerin davranışlarını ve hayatlarını yönlendirdiğini düşünenler şeklinde tasnif edilmektedir. İç kontrol odağı baksın kişilerin; çevreden gelen olumsuz etkilere daha fazla direnen, kişisel özgürlüklerinin sınırlandırmasına güçlü tepki gösteren, kendilerini daha etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algılayan, olumlu kendilik algılamalarına sahip, atılgan ve girişimci kişiler olduklarını söylenebilir. Buna karşın, dış kontrol odaklı kişilerin; çevre üzerinde kontrollerinin olmadığına inanmalarından dolayı daha pasif, kendilerine ve başkalarına daha az güvenen kişiler oldukları görülmektedir (Basım ve Şeşen, 2008: 51-56). Bu noktadan hareketle; dış kontrol odaklı kişilerin; duygularını, düşüncelerini ve önerilerini seslendirmek yerine bunu mukadderata ve şansa bırakıp kabullenici tarzda sessizlik davranışı sergilemeleri muhtemeldir.

Korku, içinde bulunduğumuz duruma değil, bu durum için geliştirilen tehlike düşüncesiyle ortaya çıkan ve krizle sonuçlanabilen duygusal bir reaksiyondur. Çoğunlukla duruma verilen bir reaksiyon olarak değerlendirilmesi sonucunda, kişi; tehlikeli olarak değerlendirdiği durumdan mümkün merteye uzak kalmak, şayet ki bu durumun içindeyse de kaçmak veya kendini korumak ister. Korkuya neden olan durumdan olabildiğince uzak kalmaya başladığında kişi; hareket serbestliğini kendi kendine kısıtlar dolayısıyla durumu kontrol etme becerileri önemli ölçüde zayıflar ve çaresizlik hissi yaşamaya başlar. Çaresizlik hissi uyandıran durumun kişi için önemi arttıkça yaşanan krizin de boyutu artar. Dolayısıyla, bu durum; günlük hayatta yerine getirmek zorunda olduğumuz görevlerimizi, hayatı zengin bir şekilde yaşayarak deneyimleyebileceğimiz olumlu duyguları engeller (Gençöz, 1998: 9-12). Bu bağlamda, örgütlerdeki birtakım korkulardan ve diğer nedenlerden dolayı çalışanlar, savunmacı yolla sessizlik davranışı sergiledikleri söylenebilir.

Çalışan odaklı örgütsel sessizlik nedenleri şu alt başlıklar altında sınıflandırılabilir (Milliken vd., 2003: 31; Johannesen, 1974: 29; Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 396-398):

- ✓ Damgalanma ve olumsuz birisi (sorun çıkarıcı / şikâyetçi ve ispiyoncu) olarak algılanma korkusu
- ✓ İlişkilere zarar verme korkusu (güven-saygı kaybı ve onama-destek kaybı)
- ✓ Konuşmanın faydasız olduğunu hissetmek (konuşmanın bir fark oluşturmayacağı inancı ve alıcının konuşmaya duyarlı olmayacağına dair inanç)
- ✓ Misilleme ya da ceza korkusu (İş kaybı, terfi edilememe, görev yeri değişikliği ve iş yükü artışı)
- ✓ Diğerleri üzerinde olumsuz etkileri hususundaki kaygılar (Birini üzmemek ya da utandırmak istememek ve birileriyle sorun yaşamak istememek)
- ✓ İzolasyon ihtimali korkusu
- ✓ Öneri sunma ve değişiklik yapma hususunda kendisini azınlık olarak hissetmek ve bu azınlık durumundan dolayı göze batacağından korkmak
- ✓ Açıkça konuşma hususunda olumsuz tecrübeler ve tecrübe eksikliği (işte genç/yeni olmak)
- ✓ Mevcut durumu düzeltecek mevki eksikliği
- ✓ Konuşulacak konu hakkında bilgi eksikliği
- ✓ Konu hakkında kiminle konuşulacağını bilmemek
- ✓ İletişim kurması gerektiği halde, derdini anlatamamak
- ✓ Konuşmayla ilgili aciliyet hissetmemek
- ✓ Aynı fikirde olmadığını ifade etmek (reddetmek)
- ✓ Aynı fikirde olduğunu ifade etmek (kabul etmek)
- ✓ Öfkeli durumda küsmeye davranışını yansıtmak
- ✓ Paylaşılan ruh halindeki empatik değişimi ifade etmek
- ✓ Kendisini izole etmek, bağımsız olmak ve eşsiz olduğunu hissetmek
- ✓ Hayal kurmak ya da farklı mevzularla meşgul olmak
- ✓ Kişilik bozukluğuna sahip olmak

- ✓ Başkalarını sözlü iletişimin dışında tutarak cezalandırmak
- ✓ Kendini beğenmişlik duygusu ve nezaketsizlik
- ✓ Başkasının niyetinden dolayı belirsizlik ve kararsızlık içinde olmak

3.4.2. Yönetmel Nedenler

Artık yirmi birinci yüzyılda insanları yönetmek diye bir kavramın varlığı tartışılmaktadır. Kimse insanları yönetemez, görev insanlara liderlik yapmaktır. Hedef, bireyin kendine özgü belirli gücünü ve bilgisini verimli kılmaktır. Bir metaforla ifade etmek gerekirse, modern dönemde; düz ovalarda savaşılan düzenli orduları andıran işletmelerin, düzenli ordu askerleri gibi tek tip eğitime sahip, her adımda emirle hareket eden personelleri, post modern dünyanın, sık ormanları ve bataklıkları andıran piyasası içerisinde rekabet göstermek zorunda olan işletmeleri için yeterli olmamaktadırlar. Artık, her ortamda kendi kişisel çabalarıyla sonuca varabilecek ve birbirinden farklı teçhizata sahip, emir almayı beklemeden inisiyatif kullanabilecek “rambo” türü personeller gerekmektedir (Erdemir, 2006). Bu doğrultuda, işlerini ya da örgütü geliştirmek için bilgi, fikir ve görüşlerini dışa vuran güçlü çalışanlar yaratabilmek için yönetici odaklı örgütsel sessizliğe neden olan dinamikleri irdelemek gerekmektedir:

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları: Sessizlik ikliminin yaratılmasını kolaylaştıran en önemli faktör, üst yöneticilerin astlarından geri bildirim alma korkusudur. Yöneticiler, negatif geri bildirimden kaçınmaya çalışır ve bu yüzden de mesajı görmemezlikten gelme, kusurlu ya da yanlış bularak reddetme ve kaynağın güvenilirliğine saldırma davranışları sergiler. Birçok yönetici, utanma, tehdit, savunmasızlık veya yetersizlik hislerinden dolayı güçlü bir kaçınma ihtiyacına yönelir. Bundan dolayı, işletmenin mevcut gidişatına ya da zayıflıklarına ilişkin sorulara karşı bilgiyi saklama eğilimdedirler. Açıkçası, yukarı yerine alttan gelen olumsuz geri bildirimler, yöneticiler tarafından daha az doğru, daha az mantıklı ve güçlerini ya da güvenilirliklerini tehdit edici biçimde algılanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Örtülü yönetmel inançlar: Yöneticilere göre çalışanlar menfaatçi ve güvenilmezdir, yönetim en iyisini bilir ve mutabakat örgütsel sağlık için zaruridir buna karşılık anlaşmazlıklar yasaklanmalıdır. Yöneticiler, yönetirken ve tek taraflı

kontrol ederken astlarının rolünü sorgulamayan takipçiler olarak algılanmaktadır. Örgütsel açıdan önemli birçok konuda çalışanlar; bilgisiz, menfaatçi, çabadan kaçınan ve özensiz kişiler olarak yorumlanmaktadır. Çoğulcu görüş açısından potansiyel çatışmalar sağlıklıdır ve muhalif olmak normaldir. Bunun sonucunda kararların kalitesi ve örgütsel performans artmaktadır. Bunun aksine, üniter bakış açısına göre muhalif olmak yasaktır ve bu yüzden de grupça karar alma, strateji formülasyonu ve yenilik konuları tartışmalıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710).

McGregor'un X ve Y teorisi açısından, X teorisi inancına sahip bir yönetici; çalışanı; maddi örgütün kurallarına harfiyen uyan pasif bir unsur ya da duyguları olmayan bir robot olarak kabul eder dolayısıyla otoriter yönetim biçimini uygular. Bu özelliğe sahip yöneticiler, insan davranışlarını şu şekilde yorumlamaktadır (Koçel, 2003: 229; Eren, 2007: 26):

- ✓ İnsan; çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün mertebe işten kaytarma yollarını arar.
- ✓ İnsan; sorumluluktan kaçır, işe karşı arzusuzdur, güvenlik ya da yönetilme tutkusu fazladır.
- ✓ Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Dolayısıyla sıkı ve yakından denetim zaruridir
- ✓ İnsan, yaradılışı gereği yeniliğe ve değişime karşı sürekli olarak direnç gösterirken, alışkanlıklara tutkusu oldukça fazladır.
- ✓ Ortalama bir insanın örgütsel sorunları çözmede yaratıcı yeteneği oldukça azdır.
- ✓ İnsanlar parlak zekâlı değildir ve kolaylıkla kandırılabilir. Bundan dolayı onları harekete geçirmek için maddi açıdan ödüllendirmek gerekir.

Yöneticilerin, örgütsel sessizliğe neden olan yönetsel inançlarının oluşmasını kolaylaştıran dinamikler şu şekilde özetlenebilir (Morrison ve Milliken, 2000: 710-712):

- ✓ Ekonomik ve finansal geçmişi olan yöneticiler organizasyonda baskınsa, örtülü yönetsel inançlar daha da yaygınlaşır.

- ✓ Üst yönetim ekibinin görev süresinin uzunluğu ve homojen bir yapıya sahip olması, kendi aralarında daha güçlü ilişkiler geliştirmene neden olur. Dolayısıyla bu durum, muhalif fikirlerin asla desteklenmediği sessiz bir organizasyona yol açacaktır.
- ✓ Üst yönetim ekibi, yüksek güç mesafeli kültürden gelmekteyse, bu yöneticilerin yalnızca kendilerinin en iyisini bildiklerine inanmaları olasıdır.
- ✓ Üst yönetim ekibi ile çalışanlar arasındaki demografik özellik (cinsiyet, ırk, etkin köken, yaş) farklılıklarının yüksek olması, güvensizlik ve bilinmeyen korkusu yaratır. Dolayısıyla sessizlik ikliminin kalıcı olması muhtemeldir.
- ✓ Maliyet odaklı stratejilere odaklanan örgütlerde yönetsel inançlar daha yaygındır.
- ✓ Olgunluğa erişmiş ve sabit sektörlerde yönetsel inançlara bağlı sessizlik daha yaygındır.
- ✓ Yüksek dikey farklılaşma, yönetsel inançlara bağlı sessizliği artırır.
- ✓ Şartlı işçiler; gelip geçici, menfaatçi ve güvenilmez olarak görülürler ve bu yüzden onlara karşı yönetsel inançlar daha yaygındır.

Kötü yönetsel uygulamalar: Kayırmacılık, ayrımcılık ve yıldırma vb. uygulamalar, kötü yönetsel uygulamalar içinde yer almaktadır. Özellikle işe alma ve terfi süreçlerindeki kötü yönetsel uygulamalar, sessizlik olgusu açısından dikkati çekmektedir.

Peter ilkesinin, bürokratik örgüt yapılarında görülen istisnaları, istisna değildir. İstisnaları kapsamayan kurallar “kural” değildir ve bu yüzden istisnalar kuralların mezarıdır. Bu temel gerçekten hareketle Peter ilkesinin görünürdeki istisnalarını; baştan savma terfi, süslü terfi, görevin ters yüz edilmesi ve hiyerarşik yaprak dökümü ve aile desteği oluşturmaktadır.

Hiyerarşilojiyle ilgilenenlerin şaşıracağı olay, parlak ve yetenekli bazı çalışanların, bırakınız terfi almayı, işlerine son verilmektedir. Peter, istisnasız bir hiyerarşide, yeterliliğin azının karar, çoğunun zarar olarak görüldüğünü ve yetmezliğe göre yeterliliğin daha çok hoşnutsuzluk yarattığını tespit etmiştir. Hiyerarşik yaşantının ilk buyruğu her ne pahasına olursa olsun hiyerarşinin korunması olduğuna göre, normal bir yetmezlik işten atılma sonucunu vermez ve

yükselme yollarını tıkmakla yetinir. Memurları; “*yetersizler, yeterliler ve az yeterliler*” diye üç gruba ayıran Peter, bunların dışında kalan ve aşırı uçları meydana getiren çok yeterliler ile çok yetersizlerin hiyerarşik işleyişi aksattıklarını, diğerleri için hiyerarşik hayat sürerken; ancak bunların görevinden uzaklaştırıldıklarını dile getirmektedir. Peter, hiyerarşideki aşırı uçların bu şekilde tasfiyesine, hiyerarşik budama adını vermektedir (Tunçel, 2009: 70-71). Bu bağlamda, yetmezlik düzeyine ulaşmış kişilerin egemenliğinde olan yönetim; çok yeterli veya çok yetersiz çalışanlarının kendilerine iş çıkaracaklarını düşünür ve onları tehlike olarak algılar. Dolayısıyla kötü yönetim uygulamalarına şahit olan çalışanlar; yetmezlik düzeyine ulaşmamak ve yönetim tarafından göz batmamak için yeteneklerini, becerilerini, bilgilerini sabit tutarak; çalıştıkları örgütü geliştirmeye ilgili duygularını, düşüncelerini ve önerilerini kendilerine saklarlar. Bu durum virüs gibi organizasyonun bütüne yayılır ve sessizlik iklimi kronikleşir.

Yöneticilerin kişilik yapısı: Yöneticilerin kişilik yapılarının, örgütsel sessizliği etkilediği söylenebilir. Yöneticilerin, çalışanlara yönelik örtülü yönetsel inançları olduğu gibi çalışanların da yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerine göre sessizlik ya da seslilik davranışları değişiklik gösterebilir. Ayrıca yöneticiler de sahip oldukları kişilik özelliklerine göre sessizlik ya da seslilik davranışı sergiler.

Narsist kişilik, üstünlük duygusu, beğenilme gereksinimi ve empati yeteneğinden yoksun olmanın yarattığı bir yapıdır. Kendilerinin çok önemli olduğu duygusunu taşıyan narsistler, gösterdikleri başarıları ve sahip oldukları becerileri benzerlerinden muazzam derecede farklı olarak görüp sürekli abartma eğilimi gösterirler. Yeterli bir başarı göstermemekle birlikte diğerlerinin kendilerini üstün bir birey ve değerli bir kişilik olarak kabul etmelerini beklerler (Tınaz, 2006: 59).

Narsist kişiler, söylediklerinin başkalarında ne yaşattığını ve yaşatacağını hiç göremez. Açıkçası kişilerarası ilişkilerinde empati kırıntılarına bile rastlanmaz. Örneğin, hasta birinin yanında sağlıklı olmaktan dolayı ne kadar mutlu olduğundan bahsedebilirler. Kişilerarası ilişkileri yüzeysel olmakla birlikte herkesi kendi amaçları için sövmeye çalışırlar. Özsaygıları çok düşüktür ve dışarıya belli etmeseler de eleştiri ya da yenilgi karşısında kendilerini rezil olmuş ya da alçalmış hisseder (Solmuş, 2008: 406-408).

Paranoid kişiliğe sahip olanlar ise, her şeye ve herkese şüphe duygusu ile yaklaşır. Kendilerine sürekli komplo kurulduğunu zannetmelerinden dolayı sürekli karşı komplo kurma çabasına içine girerler (Tınaz, 2006: 83). Örneğin, o odaya girdiğinde sohbet etmekte olan iki kişiden birinin tebessüm edişini kendisiyle alay edildiği ya da arkasından iş çevrildiği şeklinde atfeder. Yaptığı her şeyi mantığa uydurmaya çalışsa da birçok davranışının altında mantıktan eser yoktur. Başkalarına anlatılacağından korktuğu ve dünyayı güvenilmez olarak gördüğü için kendisiyle ilgili hiçbir şeyi başkalarıyla paylaşmaz. Duygusal açıdan ise katı, mesafeli, soğuk ve son derece ciddidir. Şaka yapmaz ve yapılmasından da hiç haz etmez. Kendisinden rütbece düşük olan çalışana eziyet edip onu korkutabilirken, kendisinden daha kıdemli olan karşısında ise hazır konumuna geçer (Solmuş, 2008: 402-405).

3.4.3. Örgütsel Nedenler

Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan sessizlik nedenleri şu alt başlıklar altında sınıflandırılabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 712-714 ; Milliken vd., 2003: 31):

Karar almanın merkezileştirilmesi: Karar alma yetkisinin üst kademelerde toplandığı kısacası merkezileşme derecesinin yüksek olduğu organizasyonlarda; örtülü yönetsel inançlar su yüzüne çıkmaktadır.

Zayıf iletişim ve mesafeli ilişkiler: Örgütün çeşitli katmanlarındaki yöneticiler, günlük uygulamalarında, astlarından gelen girdilere negatif yanıtlar vererek veya reddederek ve geri bildirimler araştırmayarak yukarıya doğru iletişimi engellemektedir. Açıkçası, örgüt; biçimsel yukarıya doğru geri bildirim mekanizmasından yoksundur. Örneğin, çalışanların örgütsel değişim önerileri hakkındaki endişelerini belirtmesi durumunda, yöneticiler onların değişime direnç gösterdiklerini, olayları anlamadıklarını ve tehdit edici olduklarını varsaymaktadır.

Örgütsel sessizlik iklimi: Bu iklim; iki inanca göre karakterize edilir. Örgütlerdeki problemler hakkında konuşmak çabalamaya değmez. Görüşlerini seslendirmek ve endişelerini belirtmek tehlikelidir. Dolayısıyla, çalışanlar konuşmanın faydasını düşük, maliyetini yüksek değerlendirdikleri zaman konu benimsetme ve sorun bildirme faaliyetleri ile daha az ilgilenmeye başlar.

Kültür: Katı hiyerarşi kültürü, destekleyici olmayan kültür ve yüksek güç mesafesi

Güç mesafesi, bir örgütte astların üstlerinin talimatlarını yerine getirirken ki davranışlarını ve yöneten ile yönetilen arasındaki mesafeyi tasvir etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda, üstlerin verdiği emirlere mutlak itaat esastır ve yöneticilerin daha güçlü olduğuna inanılır. Güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda ise astlar yöneticileri ile kendilerini eşdeğer olarak görmektedir. Güç mesafesinin Türk toplumunda çalışanların üstlerine düşüncelerini ifade edebilme serbestisi düşük, makam ve unvanlar önemli, hiyerarşik yapılar katı, otoriter yönetim stilleri mevcuttur. İsveç ve Almanya gibi güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise merkezileşme derecesi zayıf olup yatay ve yalın organizasyonlar önem kazanmakta ve alt kademelere danışma sıklığı artmaktadır (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 151-153). Güçsüzlerin, güçlü olanlara mutlak bağımlı olduğu bu tip bir toplumda; çalışanların fikirlerini ve önerilerini seslendirmek yerine üstleri tarafından kendilerine ne yapacaklarının söylenmesini bekledikleri çarpıcı bir şekilde görülmektedir.

Otokratik liderlik tarzının sürekli uygulanması: Bu tarz liderler, aşırı derecede bencil davranır ve grup üyelerinin duygularını ve inançlarını hiçbir şekilde önemsemez. Grup içinde liderden başka hiç kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılık zamanla körelmeye başlar. Yalnızca liderin kafasındaki fikirler ve görüşler ile onun algılayabildiği gerçeklerle sınırlandırılmış bir takım düşünceler uygulamaya konur. Fikirlerini ve görüşlerini dile getiremeyen grup üyeleri nihayetinde hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu kanısına kapılırlar (Eren, 2007: 458). Şüphesiz ki otokratik liderlik tarzı, çevre koşullarına uygun olarak kullanıldığında belirli faydalar sağlamaktadır; ancak sürekli bu tarzın uygulanması; sessizlik ikliminin, organizasyona adeta bir sis gibi çökmesine yol açar.

3.5. Örgütsel Sessizlik Olgusunun İş Yaşamı Açısından Önemi

İş yaşamı açısından oldukça önem arz eden örgütsel sessizlik nedenleri ve çalışanların sessiz kaldıkları konular; çoğunlukla üst yönetim ekibi tarafından görmezden gelinir. Bu sessizlik ikliminin kronikleşmesi; yalnızca organizasyondaki çalışanların tatminsizliği değil aynı zamanda yönetim ekibinin intiharı ve organizasyonun ölüm katılığına uğramasıdır.

Çalışanların sessiz kaldıkları konular; ahlaki problemler, yönetim sorunları, meslektaşlara yönelik problemler, organizasyonu iyileştirme ve geliştirme çabaları ve çalışma koşulları ile ilgili problemler olarak sınıflandırılabilir (Torlak, Özdemir ve Erdemir, 2008: 35-57; Milliken vd., 2003: 10-12; Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 392-394; Çakıcı 2008: 122):

- ✓ Hakkaniyetsiz uygulamalar durumunda (ayrımcılık, kayırmacılık, şiddet, taciz, yıldırma vb.)
- ✓ Sözleşme hükümlerine uygun hareket edilmemesi durumunda (işe geç gelme, işyerine ait araç gereç ve malzemenin hor kullanılması, verilen işleri yapmamak için mazeretler üretilmesi, gereksiz yere rapor alınarak işe gelmeme, kaytarma, işin yapılması ile ilgili bilgi işin yapılması ile ilgili bilgi ve becerilerin kasıtlı olarak geliştirilmemesi))
- ✓ Haksız menfaat temin edilmesi durumunda (İşletmeye ait araç gereç ve malzemenin şahsi amaçlarla kullanımı, çalışma arkadaşlarının başarılarının sahiplenilmesi, kişisel hataların başkalarına yüklenmeye çalışılması)
- ✓ Müşterilere karşı sosyal sorumlulukların yerine getirilmemesi (müşterilerin tercihlerini etkileyebilecek aldatıcı ve yanlış bilgiler vermek, satış sonrası garanti hizmetlerinin aksatılması, kalitesiz mal ve hizmet sunmak vb.)
- ✓ Haksız rekabet uygulamaları (İşletmenin kendisini olduğundan daha iyi göstererek rakiplerini kandırma ve rakip firmaların ürünlerini, çalışanlarını, patronunu ya da mesai arkadaşını kötüleme)
- ✓ Yöneticilerin yetersizliği durumunda (bilgi, beceri, yetenek ve tecrübe)
- ✓ Yöneticilerin düşük performans göstermesi durumunda

- ✓ Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlarında
- ✓ Amaca hizmet etmeyen kurallarda
- ✓ Hemfikir olmadığı işletme politikalarında veya kararlarında
- ✓ Meslektaşlarının düşük performans göstermesi durumunda
- ✓ Meslektaşlarının yetersizliği durumunda (bilgi, beceri, yetenek ve tecrübe)
- ✓ Çalışan birimi/bölümü iyileştirmeye dönük öneriler hususunda
- ✓ İşle ilgili iyileştirmeye ve geliştirmeye dönük öneriler hususunda
- ✓ Organizasyondaki işleyiş ve süreçlerde yaşanan israflar-kayıplar ve hatalar durumunda
- ✓ Çalışan birim/bölümün performans düşüklüğünde
- ✓ Fiziksel koşulların yetersizliği durumunda (aydınlatma, atmosfer ve gürültü koşulları)
- ✓ Araç-gereç ve donanım yetersizliği durumunda
- ✓ Kişisel gelişimin önünde engellerin olması durumunda
- ✓ Aşırı iş yüklenmesi ve çalışma saatlerinin fazlaşması durumunda

Örgütsel sessizliğin etkileri ise farklı bilgi girdisi eksikliği, fikir ve alternatiflere yönelik eleştiri eksikliği, negatif içsel geribildirim eksikliği, çalışanların değerli olmadıklarını hissetmeleri, çalışanların kontrol eksikliği algılamaları (öğrenilmiş çaresizlik), çalışanların bilişsel uyumsuzluğu, örgütsel karar almada düşük etkinlik, hataları tespit ve düzeltmede zayıflık, düşük bağlılık ve güven, örgütsel değişim süreçlerinde düşük etkinlik, düşük içsel motivasyon, düşük tatmin, işten ayrılma, yüksek personel devir oranı, sabotaj/sapkınlık ve stres şeklinde kategorize edilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000: 717-721).

Örgütsel sessizliğin algılanan sonuçları; performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, iyileşmeyi-gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar ve çalışanları mutsuz kılan sonuçlar olmak üzere üç boyutta incelenebilir (Çakıcı 2008: 129):

- ✓ Bilgi ve deneyimlerin paylaşılması söz konusu olmaz.
- ✓ Çok yönlü perspektif ve seçeneklerden mahrum kalınır.

- ✓ İş süreçleri ve faaliyetlerinin etkinleştirilmesi ve iyileştirilmesine kayıtsız kalınır.
- ✓ İşyerinde açık iletişimi ve yapıcı diyalogları engeller.
- ✓ İş görenlerin bölümü/kurumu sahiplenme/benimseme duygusu azalır
- ✓ Kurumda fikişsel yoksulluk ve farklılık yoksunluğu yaşanır
- ✓ Kurumda "hiçbir şeye karışma, işini yap" anlayışı yerleşir
- ✓ Duyarsızlık ve umarsızlık kabul gören bir davranış haline gelir
- ✓ İş gören işi konusunda kendini geliştirme çabası göstermez
- ✓ İş gören işe ve işyerine karşı motivasyonunu yitirir
- ✓ Sorunlar zamanında çözülemez ve büyür.
- ✓ Olumsuzluklar görmezlikten gelinir
- ✓ Çalışanlar sadece verilen işleri yapan, kuruma katkı sağlamayan bireyler haline dönüşür
- ✓ İş görenler yöneticilerine saygılarını kaybederler
- ✓ Sorun çözme konusunda pratik çözümler üretilemez
- ✓ Kurum olarak, eldeki kaynaklarla daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşılmasını engeller
- ✓ Yöneticiler karar verirken bazı önemli bilgi ve verilerden mahrum kalır
- ✓ Kurumda istenen değişimlerin hızı yavaşlar
- ✓ Kurumun iyileşme ve gelişme hızı yavaşlar
- ✓ Kurumda hatalar/aksamalar/sorunlar hasır altı edilir
- ✓ İlgili fikir ve görüşler sadece kapalı kapılar arkasında kalır, ilgiliye aktarılamaz
- ✓ Hatalardan ders çıkarma yoluyla örgütsel öğrenme gerçekleşemez
- ✓ Çalışan birimini/bölümünü değiştirmeyi düşünür
- ✓ Çalışanlar işyerini değiştirmeyi düşünür
- ✓ Çalışanlar strese girer .
- ✓ Çalışanlar yöneticilerine güvenlerini kaybederler.

Örgütsel sessizlik; örgütsel değişim, gelişim ve karar alma süreçlerinin etkinliğine gölge düşürür. Negatif geri bildirim engellenmesi, örgütteki hataların ortaya çıkarılmamasına ve düzeltilmemesine yol açar. Çünkü hatalarda ısrar edilir ve şiddetlenen hatalar kalıcı hale dönüşür (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Ayrıca, organizasyonun daha önce belirlenen amaçlardan ne kadar saptığını gösteren sürekli bir bilgi akışının olmaması dolayısıyla örgütün faaliyetlerini kontrol etmesi ve dinamik dengeye ulaşması son derece güçtür. Karar verme süreci açısından, yönetici sessizlik ikliminden dolayı bilgi / veri yetersizliği ve tam bir belirsizlik ile karşı karşıyadır. Açıkçası amaç belirlemek ya da sorunu tanımlamak için gerekli bilgiden yoksundur.

Örgütlerdeki; kişi ve birim sayısının artması, iletişim kanallarının yetersizliği, bilgi akışındaki engeller, ortak bir değerler bütünü olmaması, kullanılabilir enerjinin yanlış yerlere yönlendirilmesi, çıktılarının eşit paylaşılmaması, bireyler ve gruplar arasındaki çekişmeler, çevresel belirsizlikler, değişime uyum güçlükleri gibi nedenlerle sosyal entropi şiddetlenir (Alpan ve Efil, 2011: 58). Özellikle sessizlik kültürü organizasyonda hakimse, çevreden gerekli bilgi ve enerji transferi yeterli düzeyde gerçekleşemez dolayısıyla rotasız bir geminin okyanusta yön bulması kadar zor bir durumda etkili ve etkin kararlar alınmaz ve entropi kaçınılmaz olur.

Örgütsel sessizlik; çalışanların bilişleri, tutumları ve davranışları üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır:

Çalışanların değerli olmadıklarını hissetmeleri: Açık bir şekilde bakış açılarını dile getiremediklerini hissettiklerinde, kendilerini değersiz hissederler. Çalışan; örgütün kendisine değer vermediğini hissederse, o da çalıştığı organizasyona değer vermez, güvenmez ve bağlılık duymaz. Bu durum da çalışanların içsel motivasyonlarının ve iş tatminlerinin azalması organizasyona personel devir hızının artması olarak yansımaktadır.

Çalışanların kontrol eksikliği algıları: Çalışanlar, fikirlerini ve tercihlerini dile getirerek çevreleri üzerinde kontrol hissi elde etmek ister. Konuşma cesaretleri kırıldığında, iş çevresi üzerinde yeterli kontrollerinin olmadıklarını hissederler. Bu eksiliktен dolayı çalışanlar; fiziksel ve psikolojik geri çekilme, stres, tatminsizlik,

öğrenilmiş çaresizlik yaşamasına yol açar. Organizasyona ise personel devir hızı veya sabotaj şeklinde yansır (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

Çalışanların bilişsel uyumsuzluğu: İnançları ve davranışları arasında çelişki olduğu zaman, çalışanlar bilişsel uyumsuzluk yaşamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

Bilişsel uyumsuzluk, birey tarafından tercih edilen alternatifi destekleyen görüşlerin bu alternatif hakkında ileri sürülen görüşlerin sahibi olan grubun kanaatleri ile uyuşmamasından doğabilir. Bu uyumsuzluk şu etkenlere bağlıdır (Tekarslan, 1981: 195):

- ✓ Çevrenin maddi durumu kişinin inanç, bilgi ve kanaatleri ile uyuşuyorsa uyumsuzluk azalır.
- ✓ Kişinin kendisi ile çevresindeki kişiler arasında aynı değer, inanç ve bilgiye sahip olması dolayısıyla uyumsuzluk az olacaktır.
- ✓ Eğer bilgi ve değerleri ile uyuşmayan kişi bu konuda uzman ise uyumsuzluk artar.
- ✓ Eğer, bilgi ve değerler bağlamında kişi ile grup arasındaki uyuşmada, kişi için grup özellik taşıyorsa uyumsuzluk artar.

Bireyin uyumsuzluğu ortadan kaldırma çabası çevredeki insanların görüşlerini değiştirmeye çalışarak veya kendi görüşlerini değiştirerek olur. Eğer bu iki yolda bir şey elde edilemezse birey grup içinde sessizleşir, yabancılaşır veya gruptan kopar.

Yabancılaşma: Yabancılaşma, kişinin hem özel yaşamında hem de iş yaşamında görülen, gerçekte insanın kendinden uzaklaşmasına yol açan ve onun doğal işleyiş düzenini bozan bir durumdur. Bu bağlamda yabancılaşma insanın kendi özünden, ürününden, doğal ve toplumsal çevresinden kopması anlamına gelir. Yabancılaşmış kişi, sosyal süreçlere ve iş süreçlerine karşı genel bir uyumsuzluk durumu yaşar. Yabancılaşma olgusu; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, sosyal uzaklaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarında gerçekleşebilir (Tutar, 2010: 178-179). Şüphesiz ki kendi içsel dünyalarına, birbirlerine ve işlerine yabancılaşmış çalışanlardan oluşan bir örgüt tam bir koma hali içerisinde.

BÖLÜM IV

DUYGUSAL ZEKÂ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SİGORTA SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI

4.1. Araştırma Metodolojisi

Bu araştırma, nicel (kantitatif) bir tasarımdır. Bu araştırmanın stratejisi, sigorta şirketlerinde çalışanların doğal çalışma ortamları içerisindeki mevcut durumlarını, baskın olan duygusal zekâ becerilerini, sergiledikleri örgütsel sessizlik-seslilik davranışlarını ve bu değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini tespit etmeye yönelik bir tarama araştırmasıdır.

Araştırmada veri toplama tekniklerinden anket tekniği kullanılmış ve bu veriler çalışanlar ile yüz yüze görüşülerek elde edilmiştir. Bu doğrultuda, anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde duygusal zekâ boyutu ve üçüncü bölümde örgütsel sessizlik-seslilik boyutu ile ilgili sorular yer almaktadır.

Verilerin ölçülmesinde, değişkenler ile ilgili sorulara katılma düzeylerini belirleyen (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum (5) kesinlikle katılıyorum şeklindeki 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

Bu bölümde, irdelenen araştırma stratejisi ve veri toplama tekniklerinin yanında, evren ve örneklem, değişkenler, model, hipotezler, istatistiki analizler ve ölçeklerin güvenilirliği ile ilgili açıklayıcı bilgilere yer verilecektir.

4.1.1. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırma evreni, emeklilik/hayat branşlarında faaliyet gösteren sigorta şirketlerinde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırma örneklemini; emeklilik gözetim merkezi web sitesinden seçilen Muğla, Aydın, İzmir, Denizli ve Antalya İllerinde faaliyet gösteren sigorta şirketlerindeki çalışanlar (207 kişi) oluşturmaktadır. Hayat dışı sigorta branşları araştırma kapsamına dahil değildir. Araştırma, yalnızca bireysel emeklilik ve hayat branşlarının her ikisinde birden faaliyet gösteren sigorta şirketlerini kapsamaktadır.

4.1.2. Araştırma Değişkenleri

Tablo 13’de, araştırmadaki ana değişkenler, alt değişkenler, ölçekler ve madde sayıları gösterilmektedir.

Tablo 13. Araştırma Değişkenleri İle İlgili Genel Bilgiler

Değişkenler	Alt Boyutları	Ölçekler	Madde
Demografik	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cinsiyet ✓ Yaş ✓ Medeni Durum ✓ Eğitim Durumu ✓ Kurum Tecrübesi ✓ Mesleki Tecrübe 	-	6
Duygusal Zekâ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kişisel Beceriler ✓ Kişilerarası Beceriler ✓ Stres Yönetimi ✓ Uyumluluk ✓ Genel Ruh Hali 	Bar- On (1997) Acar (2001) <i>Duygusal Zekâ (Oran) Envanteri (EQ-i)</i>	87
Örgütsel Sessizlik Örgütsel Sesslilik	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kabullenici Sessizlik ✓ Savunmacı Sessizlik ✓ Yardımsever Sessizlik ✓ Kabullenici Sesslilik ✓ Savunmacı Sesslilik ✓ Yardımsever Sesslilik 	Dyne, Ang ve Botero (2003) <i>Çalışan Sessizliği ve Sessliliği Ölçeği</i>	30

Demografik Değişkenler: Sigorta temsilcilerinin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, kurum tecrübesi ve mesleki tecrübesinden oluşmaktadır.

Duygusal Zekâ Değişkeni: Duygusal zekâyı ölçmek için Bar-On (1997) tarafından hazırlanan 5 ana boyuttan, 15 alt boyuttan ve 133 maddeden oluşan “Duygusal Zekâ Oran Envanteri (EQ-i)”, Acar (2001) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak 87+1 maddeye indirilmiştir. Bu çalışmada, sektördeki çalışanların, baskın olan duygusal zekâ becerilerini ölçmek için 87 maddelik EQ-i ölçeği

kullanılmıştır. Bu ölçekteki maddelerden, 29'u *kişisel beceriler* [öz saygı (6), duygusal öz farkındalık (5), özgüven (7), bağımsızlık (5) ve kendini gerçekleştirme (6)], 18'i *kişilerarası beceriler* [empati (5), sosyal sorumluluk (6) ve kişilerarası ilişkiler (7)], 13'ü *stres yönetimi* [strese dayanıklılık (7) ve dürtü kontrolü (6)], 15'i *uyumluluk* [esneklik (5), gerçeklik (5) ve problem çözme (5)] ve 12'si *genel ruh hali* [iyimserlik (5) ve mutluluk (7)] kriterlerine aittir.

Örgütsel Sessizlik Değişkeni: Örgütsel sessizlik / seslilik davranış türlerini ölçmek için Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından hazırlanan 6 boyuttan ve 30 maddeden oluşan “Çalışan Sessizliği ve Sesliliği Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekteki maddelerden, 15'i örgütsel sessizlik [kabullenici sessizlik (5), savunmacı sessizlik (5), yardımsever sessizlik (5)] ve 15'i örgütsel seslilik [kabullenici seslilik (5), savunmacı seslilik (5)ve yardımsever seslilik (5)] kriterlerine aittir.

4.1.3. Ölçeklerin Güvenilirliği

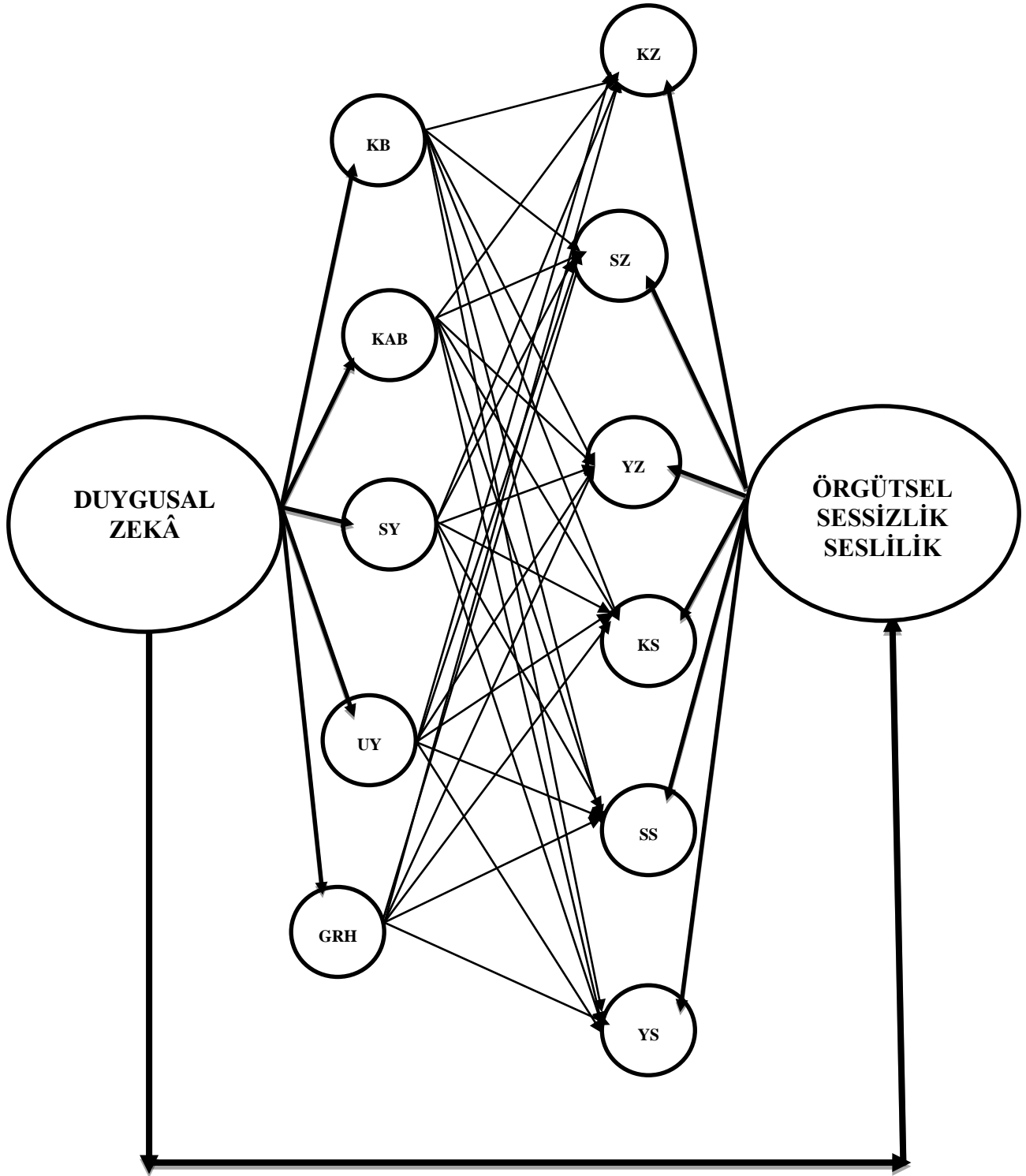
Bu araştırmada, duygusal zekâ ve örgütsel sessizlik-seslilik ölçeklerinin geçerliliği; Bar-On (1997), Acar (2001) ve Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından yapılmış olduğundan dolayı herhangi bir geçerlilik analizine gerek duyulmamıştır.

Tablo 14. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği

ÖLÇEKLER	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
<i>Duygusal Zekâ</i>	0,897	87
<i>Örgütsel Sessizlik-Seslilik</i>	0,79	30

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha (α) katsayısının hesaplanmasıyla belirlenmiştir. Genel olarak sosyal bilimlerde bu katsayının %69'un üzerinde olması beklenmektedir. Tablo 14 doğrultusunda, araştırmada kullanılan duygusal zekâ ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin %89,7 ve %79 oranlarında güvenilir oldukları görülmüştür.

4.1.4. Araştırma Modeli



Araştırma modelindeki bileşenler, kişisel beceriler (KB), kişilerarası beceriler (KAB), stres yönetimi (SY), uyumluluk (UY), genel ruh hali (GRH), kabullenici sessizlik (KZ), savunmacı sessizlik (SZ), yardımsever sessizlik (YZ), kabullenici seslilik (KS), savunmacı seslilik (SS) ve yardımsever seslilik (YS) şeklinde ifade edilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli

4.1.5. Hipotezler

Ana Hipotez 1

H1: Sigorta şirketlerindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerileri* ile *kabullenici sessizlik /seslilik* davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H1.1: Kişisel beceriler ile kabullenici sessizlik/seslilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1.2: Kişilerarası beceriler ile kabullenici sessizlik/seslilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1.3: Stres yönetimi ile kabullenici sessizlik/seslilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1.4: Uyumluluk ile kabullenici sessizlik/seslilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1.5: Genel ruh hali ile kabullenici sessizlik/seslilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Hipotez 2

H2: Sigorta şirketlerindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerileri* ile *savunmacı sessizlik /seslilik* davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H2.1: Kişisel beceriler ile savunmacı sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2.2: Kişilerarası beceriler savunmacı sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2.3: Stres yönetimi ile savunmacı sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2.4: Uyumluluk ile savunmacı sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2.5: Genel ruh hali ile savunmacı sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Hipotez 3

H3: Sigorta şirketlerindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerileri* ile *yardıms sever sessizlik /seslilik* davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H3.1: Kişisel beceriler ile yardıms sever sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.2: Kişilerarası beceriler yardıms sever sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.3: Stres yönetimi ile yardıms sever sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır

H3.4: Uyumluluk ile yardıms sever sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.5: Genel ruh hali ile yardıms sever sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Hipotez 4

H4: Sigorta şirketlerindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerilerinin* eş zamanlı olarak *örgütsel sessizlik/seslilik* davranışları üzerine etkisi vardır.

Alt Hipotezler

H4.1: Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak kabullenici sessizlik/seslilik davranışı üzerine etkisi vardır.

H4.2: Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak savunmacı sessizlik/seslilik davranışı üzerine etkisi vardır.

H4.3: Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak yardıms sever sessizlik/seslilik davranışı üzerine etkisi vardır.

Ana Hipotez 5

H5: Sigorta şirketlerindeki çalışanların *duygusal zekâ becerileri; demografik özelliklerine* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Ana Hipotez 6

H6: Sigorta şirketlerindeki çalışanların *örgütsel sessizlik – örgütsel seslilik boyutları; demografik özelliklerine* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.1.6. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Analizler

Tablo 15’de her bir hipotezin test edilmesinde kullanılan istatistikî yöntemler belirtilmektedir.

Tablo 15. Araştırma Hipotezlerine İlişkin İstatistikî Analizler

Hipotezler	Basit Korelasyon	Doğrusal Regresyon	Çoklu Regresyon	Bağımsız Örneklem T testi	Tek Yönlü Varyans
<i>Hipotez 1</i>	✓	✓			
<i>Hipotez 2</i>	✓	✓			
<i>Hipotez 3</i>	✓	✓			
<i>Hipotez 4</i>			✓		
<i>Hipotez 5</i>				✓	✓
<i>Hipotez 6</i>				✓	✓

İstatistikî analizler yapılmadan önce uygun analiz yöntemlerinin (parametrik ya da parametrik olmayan) belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, örneklem büyüklüğünün 30’dan büyük, verilerin normal dağılması ve homojen olması dolayısıyla parametrik yöntemlerin kullanılmasına karar verilmiştir ($p>0,05$).

Demografik özelliklere ilişkin verilerin analiz edilmesinde tanımlayıcı istatistiklerden (Frekans ve Yüzde) yararlanılmıştır.

Duygusal zekâ ve örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin verilerin analiz edilmesinde tanımlayıcı istatistiklerden (Toplam Puan Ortalaması, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma) yararlanılmıştır.

Duygusal zekâ becerileri ile örgütsel sessizlik-seslilik davranışları arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini tespit etmek amacıyla basit korelasyon analizi kullanılmıştır.

Duygusal zekâ becerileri ile örgütsel sessizlik-seslilik davranışları arasında anlamlı bir etkileşimin olup olmadığını başka bir ifade ile bu değişkenler arasında neden sonuç ilişkisinin kurulup kurulmayacağını tespit etmek için doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak örgütsel sessizlik-seslilik davranışları üzerine anlamlı bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Duygusal zekâ becerilerinin ve örgütsel sessizlik-seslilik davranışlarının, demografik özelliklere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t- testi ve tek yönlü (basit) varyans analizi kullanılmıştır.

4.2. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

4.2.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırılan sigorta şirketlerindeki çalışanların; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, kurum tecrübesi ve mesleki tecrübesi ile ilgili frekans ve yüzde dağılımları değerlendirilecektir.

Tablo 16. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

<i>Demografik Veriler</i>		<i>Frekans</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	133	64,3
	Erkek	74	35,7
Yaş	18-29	111	53,6
	30-39	89	43
	40-49	7	3,4
Medeni Durum	Evli	79	38,2
	Bekâr	125	60,4
	Boşanmış	3	1,4
Eğitim Durumu	Lise	17	8,2
	Ön Lisans	33	15,9
	Lisans	143	69,1
	Yüksek Lisans	14	6,8
Kurum Tecrübesi	1 yıldan az	68	32,9
	1-5 yıl	103	49,8
	6-10 yıl	18	8,7
	11-15 yıl	16	7,7
	16-20 yıl	2	0,9
Mesleki Tecrübe	1 yıldan az	51	24,6
	1-5 yıl	95	45,9
	6-10 yıl	33	16,0
	11-15 yıl	23	11,1
	16-20 yıl	5	2,4
Toplam		207	100

Tablo 16'daki verilerin ışığında, çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde, kadın oranının (%64,3) erkek oranından (%35,7) daha yüksek olmasından kaynaklanan bir fark söz konusudur.

Çalışanların yaşlarına göre dağılımında, 18-29 yaş grubundakilerin oranının (%53,6); 30-39 ve 40-49 yaş grubundakilerden (%43 ve %3,4) daha yüksek olduğu görülmektedir. 50-59 ve 60-üstü yaş gruplarına ait herhangi bir katılımcı bulunmamaktadır.

Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde, bekârların oranının (%60,4); evlilere (%38,2) ve boşanmışlara (%1,4) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Eğitim durumlarına göre katılımcıların, %8,2'si lise, %15,9'u ön lisans %69,1'i lisans ve %6,8'i yüksek lisans mezunudur. En fazla katılımcı; lisans mezunlarına; en az katılımcı ise yüksek lisans mezunlarına aittir. Doktora mezunu herhangi bir katılımcı bulunmamaktadır.

Çalışanların kurum tecrübelerine göre dağılımında, 1-5 yıl ve 1 yıldan az deneyime sahip olanların oranı (%49,8 ve %32,9); 6-10, 11-15 ve 16-20 yıllık deneyime sahip olanlara (%8,7, %7,7 ve %0,9) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. 21 yıl ve üstü deneyime sahip ait herhangi bir katılımcı bulunmamaktadır. Katılımcıların yaklaşık yarısını, 1-5 yıllık mesleki tecrübeye sahip çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalışanların mesleki tecrübelerine göre dağılımı incelendiği takdirde, 1-5 yıl ve 1 yıldan az deneyime sahip olanların oranının (%45,9 ve %24,6); 6-10, 11-15 ve 16-20 yıllık deneyime sahip olanlara (%16,0, %11,1 ve %2,4) kıyasla oldukça yüksek olduğu görülmektedir. 21 yıl ve üstü deneyime sahip ait herhangi bir katılımcı bulunmamaktadır. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğunu, 1-5 yıllık mesleki tecrübeye sahip çalışanlar oluşturmaktadır.

4.2.2. Duygusal Zekâ Boyutuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde, sigorta sektöründeki çalışanların, baskın olan duygusal zekâ becerileri; kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali ana boyutları ve alt kalemleri aracılığıyla irdelenecektir.

Tablo 17'deki duygusal zekânın kişisel beceriler ana boyutu; öz saygı, duygusal öz farkındalık, özgüven, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme alt kalemlerinden meydana gelmektedir.

Tablo 17. Duygusal Zekânın Kişisel Beceriler Ana Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kişisel Beceriler	Puan	Ortalama	Standart Sapma
D2	829	4,00	0,962
D7	875	4,22	0,859
D8	899	4,34	0,826
D9	826	3,99	1,079
D10	897	4,33	0,775
D13	553	2,67	1,160
D14	868	4,19	0,711
D15	890	4,29	0,742
D17	842	4,06	1,031
D19	915	4,42	0,732
D20	876	4,23	0,815
D21	906	4,37	0,758
D22	871	4,20	0,903
D24	636	3,07	1,206
D26	863	4,16	0,932
D27	865	4,17	0,837
D28	930	4,49	0,709
D35	752	3,63	1,153
D38	835	4,03	0,915
D39	933	4,50	0,852
D44	875	4,22	0,971
D47	889	4,29	0,803
D53	900	4,34	0,706
D55	929	4,48	0,614
D64	777	3,75	0,909
D69	844	4,07	0,577
D73	859	4,14	0,764
D84	839	4,05	0,770
D86	788	3,80	1,187

Tablodaki D10-D14-D26-D44-D55-D69 *Öz Saygı*; D2-D8-D38-D53-D84 *Duygusal Öz Farkındalık*, D7-D9-D13-D20-D27-D39-D86 *Özgüven*, D22-D24-D47-D64-D73 *Bağımsızlık*, D15-D17-D19-D21-D28-D35 numaralı maddeler ise *Kendini Gerçekleştirme* alt boyutlarını temsil etmektedir.

Tablo 17'deki duygusal zekânın kişisel beceriler ana boyutu içerisinde (D55=4,48) “Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum” , (D28=4,49) “İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım” ve (D39=4,50) “Haklarımı savunamam” ifadeleri en yüksek puana ve ortalamaya sahiptir. Özellikle D39, negatif içerikli soru olduğundan dolayı Likert sistemi ters kodlanmıştır. Yapılan frekans analizine göre çalışanların, %65,7'si “Haklarımı savunamam” ifadesine kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken %26,1'i katılmıyorum şeklinde yanıtlamıştır. Bu doğrultuda çalışanların büyük bir çoğunluğunun (%91,8) haklarını savunmaya eğilimli oldukları görülmüştür.

Tablo 18. Kişisel Beceriler Boyutunda Yer Alan Alt Kalemlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kişisel Beceriler	Toplam Puan Ortalaması	Ortalama	Standart Sapma
Öz Saygı	879,33	4,24	0,460
Duygusal Öz Farkındalık	860,40	4,15	0,482
Özgüven	816,57	3,94	0,538
Bağımsızlık	806,40	3,89	0,588
Kendini Gerçekleştirme	872,50	4,21	0,509
<i>KB Ana Boyutu</i>	846,93	4,09	0,392

Tablo 18'de kişisel beceriler boyutunda yer alan alt kalemlere ilişkin toplam puan ortalamaları ve aritmetik ortalama değerleri gösterilmektedir. Tablodaki verilerin ışığında, çalışanların öz saygı boyutu (4,24), kendini gerçekleştirme boyutu (4,21), duygusal öz farkındalık boyutu (4,15), özgüven boyutu (3,94), bağımsızlık boyutu (3,89) ve kişisel beceriler ana boyutu ise 4,09'luk bir ortalamaya sahiptir. Bu bağlamda, çalışanların kişisel becerileri içerisinde yer alan baskın olan duygusal zekâ bileşeni en yüksek toplam puan ortalaması (879,33) ve aritmetik ortalama değeri (4,24) dolayısıyla “*Öz Saygı*” olarak tespit edilmiştir.

Tablo 19'daki duygusal zekânın kişilerarası beceriler ana boyutu; empati, sosyal sorumluluk ve kişilerarası ilişkiler alt kalemlerinden oluşmaktadır. Tablodaki D25-D30-D49-D77-D81 *Empati*; D34-D43-D45-D48-D59-D79 *Sosyal Sorumluluk* ve D16-D32-D42-D46-D57-D62-D67 numaralı maddeler ise *Kişilerarası İlişkiler* alt kalemlerini temsil etmektedir.

Tablo 19. Duygusal Zekânın Kişilerarası Beceriler Ana Boyutunda Yer Alan Maddelelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kişilerarası Beceriler	Puan	Ortalama	Standart Sapma
D16	779	3,76	1,135
D25	872	4,21	0,698
D30	821	3,96	1,011
D32	912	4,40	0,750
D34	913	4,41	0,782
D42	868	4,19	0,776
D43	814	3,93	0,997
D45	892	4,30	0,950
D46	939	4,53	0,605
D48	925	4,46	0,605
D49	861	4,15	0,852
D57	911	4,40	0,547
D59	702	3,39	1,233
D62	892	4,30	0,795
D67	904	4,36	0,794
D77	900	4,34	0,772
D79	909	4,39	0,917
D81	855	4,13	0,715

Tablo 19'daki duygusal zekânın kişilerarası beceriler ana boyutu içerisinde (D46=4,53) “Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler”, (D48=4,46) “Başka insanlara saygı duyarım” ve (D34=4,41) “İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım” ifadeleri en yüksek puana ve ortalamaya sahiptir.

Tablo 20'de kişilerarası beceriler boyutunda yer alan alt kalemlere ilişkin toplam puan ortalamaları ve aritmetik ortalama değerleri açıklanmaktadır. Tablodaki verilere göre, çalışanların kişilerarası ilişkiler boyutu (4,28), empati boyutu (4,16), sosyal sorumluluk boyutu (4,15) ve kişilerarası beceriler ana boyutu ise 4,20'lik bir ortalamaya sahiptir. Bu bağlamda, çalışanların kişilerarası becerileri içerisindeki

baskın olan duygusal zekâ bileşeni en yüksek toplam puan ortalaması (886,43) ve aritmetik ortalama değeri (4,28) ile “*Kişilerarası İlişkiler*” olarak belirlenmiştir.

Tablo 20. Kişilerarası Beceriler Boyutunda Yer Alan Alt Kalemlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kişilerarası Beceriler	Toplam Puan Ortalaması	Ortalama	Standart Sapma
Empati	861,80	4,16	0,510
Sosyal Sorumluluk	859,17	4,15	0,563
Kişilerarası İlişkiler	886,43	4,28	0,443
<i>KAB Ana Boyutu</i>	870,50	4,20	0,413

Tablo 21’deki duygusal zekânın stres yönetimi ana boyutu; strese dayanıklılık ve dürtü kontrolü olmak üzere iki alt boyuttan meydana gelmektedir. Tablodaki D3-D6-D60-D63-D68-D75-D80 *Strese Dayanıklılık* ve D11-D29-D36-D41-D66-D70 numaralı ifadeler ise *Dürtü Kontrolü* alt boyutlarını temsil etmektedir.

Tablo 21. Duygusal Zekânın Stres Yönetimi Ana Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Stres Yönetimi	Puan	Ortalama	Standart Sapma
D3	689	3,32	1,268
D6	710	3,43	1,167
D11	792	3,82	1,127
D29	579	2,79	1,283
D36	777	3,75	1,145
D41	700	3,38	1,212
D60	681	3,28	1,102
D63	876	4,23	0,713
D66	623	3,00	1,214
D68	861	4,15	0,841
D70	756	3,65	1,172
D75	781	3,77	0,903
D80	761	3,67	1,100

Tablo 21’deki duygusal zekânın stres yönetimi ana boyutu içerisinde (D63=4,23) “Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edeceğimi bilirim” ve (D68=4,15) “Zor

şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim” ifadeleri en yüksek puana ve ortalamaya sahiptir.

Tablo 22’de stres yönetimi boyutunda yer alan alt kalemlere ilişkin toplam puan ortalamaları ve aritmetik ortalama değerleri gösterilmektedir.

Tablo 22. Stres Yönetimi Boyutunda Yer Alan Alt Kalemlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Stres Yönetimi	Toplam Puan Ortalaması	Ortalama	Standart Sapma
Strese Dayanıklılık	765,57	3,69	0,631
Dürtü Kontrolü	704,50	3,40	0,748
<i>Stres Yönetimi Ana Boyutu</i>	737,38	3,56	0,550

Tablodaki veriler doğrultusunda, çalışanların strese dayanıklılık boyutu (3,69), dürtü kontrolü boyutu (3,40) ve stres yönetimi ana boyutu ise 3,56’lık bir ortalamaya sahiptir. Bu noktadan hareketle, çalışanların stres yönetimi içerisinde yer alan baskın olan duygusal zekâ bileşeni en yüksek toplam puan ortalaması (765,57) ve aritmetik ortalama değeri (3,69) dolayısıyla “*Strese Dayanıklılık*” olarak tespit edilmiştir.

Tablo 23. Duygusal Zekânın Uyumluluk Ana Boyutunda Yer Alan İfadelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Uyumluluk	Puan	Ortalama	Standart Sapma
D1	857	4,14	0,855
D4	820	3,96	1,018
D12	901	4,35	0,988
D18	758	3,66	0,859
D23	883	4,26	0,801
D33	887	4,28	0,704
D50	557	2,69	1,075
D51	821	3,96	0,883
D52	689	3,32	1,144
D56	768	3,71	1,044
D58	775	3,74	1,022
D61	849	4,10	0,803
D71	615	2,97	1,182
D82	738	3,56	1,301
D87	831	4,01	0,977

Tablo 23’deki duygusal zekânın uyumluluk ana boyutu; esneklik, gerçeklik ve problem çözme olmak üzere üç alt kalemden oluşmaktadır. Tabloda yer alan D18-D50-D58-D61-D71 *Esneklik*, D4-D12-D52-D56-D82 *Gerçeklik* ve D1-D23-D33-D51-D87 numaralı maddeler ise *Problem Çözme* alt kalemlerini temsil etmektedir.

Tablo 23’deki duygusal zekânın uyumluluk ana boyutu içerisinde (D12=4,35) “Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir” , (D23=4,26) “Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm” ve (D33=4,28) “Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamak isterim” ifadeleri en yüksek puana ve ortalamaya sahiptir.

D12, negatif içerikli ifade olduğundan dolayı Likert sistemi ters kodlanmıştır. Yapılan frekans analizine göre çalışanların, %57’si “Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir” ifadesine kesinlikle katılmıyorum yanıtı verirken, %32,9’u ise katılmıyorum şeklinde yanıtlamıştır. Bu bağlamda çalışanların, çevresel farkındalığı %89,9’luk bir oranla oldukça yüksektir.

Tablo 24’de uyumluluk boyutunda yer alan alt kalemlere ilişkin toplam puan ortalamaları ve aritmetik ortalama değerleri gösterilmektedir

Tablo 24. Uyumluluk Boyutunda Yer Alan Alt Kalemlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Uyumluluk	Toplam Puan Ortalaması	Ortalama	Standart Sapma
Esneklik	710,80	3,43	0,589
Gerçeklik	783,20	3,78	0,592
Problem Çözme	855,80	4,13	0,485
<i>Uyumluluk Ana Boyutu</i>	783,27	3,78	0,406

. Tablodaki verilere göre, çalışanların problem çözme boyutu (4,13), gerçeklik boyutu (3,78), esneklik boyutu (3,43) ve uyumluluk ana boyutu ise 3,78’lik bir ortalamaya sahiptir. Bu doğrultuda, çalışanların uyumluluk boyutu içerisinde baskın olan duygusal zekâ alt bileşeni en yüksek toplam puan ortalaması (855,80) ve aritmetik ortalama değeri (4,13) dolayısıyla “*Problem Çözme*” olarak bulunmuştur.

Tablo 25'deki duygusal zekânın genel ruh hali ana boyutu; iyimserlik ve mutluluk alt kalemlerinden oluşmaktadır. Tabloda yer alan D5-D31-D76-D78-D85 *İyimserlik* ve D37-D40-D54-D65-D72-D74-D83 numaralı maddeler ise *Problem Çözme* alt kalemlerini temsil etmektedir.

Tablo 25. Duygusal Zekânın Genel Ruh Hali Ana Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Genel Ruh Hali	Puan	Ortalama	Standart Sapma
D5	869	4,19	0,832
D31	864	4,17	0,835
D37	908	4,38	0,821
D40	897	4,33	0,668
D54	974	4,70	4,875
D65	802	3,87	0,952
D72	845	4,08	0,805
D74	939	4,53	0,694
D76	888	4,28	0,640
D78	878	4,24	0,781
D83	902	4,35	0,811
D85	845	4,08	0,979

Tabloda görüldüğü gibi genel ruh hali ana boyutu içerisinde (D54=4,70 ort. ve 974p) “Benimle olmak eğlencelidir” ifadesi en yüksek puana ve ortalamaya sahiptir.

Tablo 26’da genel ruh hali boyutunda yer alan alt kalemlere ilişkin toplam puan ortalamaları ve aritmetik ortalama değerleri gösterilmektedir

Tablo 26. Genel Ruh Hali Boyutunda Yer Alan Alt Kalemlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Genel Ruh Hali	Toplam Puan Ortalaması	Ortalama	Standart Sapma
İyimserlik	868,80	4,19	0,527
Mutluluk	895,29	4,32	0,814
<i>GRH Ana Boyutu</i>	884,25	4,27	0,578

Tablodaki veriler doğrultusunda, çalışanların mutluluk boyutu (4,32), iyimserlik boyutu (4,19) ve genel ruh hali ana boyutu ise 4,27'lik bir ortalamaya sahiptir. Bu bağlamda, çalışanların genel ruh hali boyutu içerisindeki baskın olan duygusal zekâ alt bileşeni en yüksek toplam puan ortalaması (859,29) ve aritmetik ortalama değeri (4,32) ile “*Mutluluk*” olarak tespit edilmiştir.

Tablo 27’de sigorta sektöründe çalışanların duygusal zekâ becerileri toplam puan ortalamalarına ve aritmetik ortalama değerlerine göre mukayese edilmektedir.

Tablo 27. Çalışanların Duygusal Zekâ Becerilerinin Tanımlayıcı İstatistikî Analizler Doğrultusunda Karşılaştırılması

DUYGUSAL ZEKÂ	Toplam Puan Ortalaması	Ortalama	Standart Sapma
Kişisel Beceriler	846,93	4,09	0,392
Kişilerarası Beceriler	870,50	4,20	0,413
Stres Yönetimi	737,38	3,56	0,550
Uyumluluk	783,27	3,78	0,406
Genel Ruh Hali	884,25	4,27	0,578
<i>DZ Genel Boyutu</i>	824,47	3,98	0,347

Tablodaki verilerin ışığında, çalışanların genel ruh hali boyutu (4,27 ort.-884,25p), kişilerarası beceriler boyutu (4,20 ort.-870,50p), kişisel beceriler boyutu (4,09 ort.-846,93p), uyumluluk boyutu (3,78 ort.-783,27p), stres yönetimi boyutu (3,56 ort.-737,38p) ve duygusal zekâ genel boyutu ise 3,98’lik bir ortalamaya ve 884,25’lik bir toplam puan ortalamasına sahiptir. Bu noktadan hareketle, çalışanların baskın olan duygusal zekâ becerileri “*Genel Ruh Hali*” ve “*Kişilerarası Beceriler*” olarak tespit edilmiştir.

4.2.3. Örgütsel Sessizlik Boyutuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde, sigorta sektöründeki çalışanların sergiledikleri sessizlik / seslilik davranışı türleri; kabullenici-savunmacı-yardımsever sessizlik ve kabullenici-savunmacı-yardımsever seslilik alt bileşenleri aracılığıyla irdelenecektir

Tablo 28. Örgütsel Sessizlik/Seslilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde	Puan	A.O	SS	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
				F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ö1	546	2,63	1,214	34	16,4	84	40,6	29	14,0	43	20,8	17	8,2
Ö2	450	2,17	1,051	56	27,1	97	46,9	21	10,1	28	13,5	5	2,4
Ö3	413	1,99	0,894	58	28	113	54,6	19	9,2	13	6,3	4	1,9
Ö4	370	1,78	0,790	74	35,7	116	56	8	3,9	5	2,4	4	1,9
Ö5	397	1,91	0,944	73	35,3	101	48,8	15	7,2	13	6,3	5	2,4
Ö6	641	3,09	1,166	21	10,1	53	25,6	33	15,9	85	41,1	15	7,2
Ö7	589	2,84	1,212	32	15,5	64	30,9	25	12,1	76	36,7	10	4,8
Ö8	561	2,71	1,141	30	14,5	72	34,8	44	21,3	50	24,2	11	5,3
Ö9	384	1,85	0,787	68	32,9	113	54,6	15	7,2	10	4,8	1	0,5
Ö10	569	2,74	1,067	27	13,0	62	30,0	61	29,5	50	24,2	7	3,4
Ö11	344	1,66	0,690	89	43,0	105	50,7	8	3,9	4	1,9	1	0,5
Ö12	328	1,58	0,718	107	51,7	86	41,5	7	3,4	7	3,4	-	-
Ö13	331	1,59	0,749	106	51,2	86	41,5	9	4,3	4	1,9	2	1,0
Ö14	329	1,58	0,683	102	49,3	92	44,4	11	5,3	-	-	2	1,0
Ö15	322	1,55	0,721	111	53,6	85	41,1	4	1,9	6	2,9	1	0,5
Ö16	392	1,89	0,969	84	40,6	84	40,6	18	8,7	19	9,2	2	1,0
Ö17	326	1,57	0,712	107	51,7	88	42,5	6	2,9	5	2,4	1	0,5
Ö18	330	1,59	0,824	112	54,1	81	39,1	3	1,4	8	3,9	3	1,4
Ö19	358	1,72	0,899	100	48,3	81	39,1	9	4,3	16	7,7	1	0,5
Ö20	320	1,54	0,673	110	53,1	86	41,5	6	2,9	5	2,4	-	-
Ö21	717	3,46	1,378	34	16,4	21	10,1	14	6,8	91	44,0	47	22,7
Ö22	906	4,37	0,752	4	1,9	2	1,0	4	1,9	99	47,8	98	47,3
Ö23	908	4,38	0,827	4	1,9	7	3,4	1	0,5	88	42,5	107	51,7
Ö24	902	4,35	0,852	6	2,9	3	1,4	6	2,9	88	42,5	104	50,2
Ö25	903	4,36	0,762	4	1,9	3	1,4	3	1,4	101	48,8	96	46,4
Ö26	910	4,39	0,680	2	1,0	2	1,0	5	2,4	101	48,8	97	46,9
Ö27	878	4,24	0,750	3	1,4	2	1,0	15	7,2	109	52,7	78	37,7
Ö28	889	4,29	0,707	3	1,4	1	0,5	9	4,3	113	54,6	81	39,1
Ö29	891	4,30	0,716	3	1,4	-	-	13	6,3	106	51,2	85	41,1
Ö30	888	4,28	0,705	3	1,4	-	-	12	5,8	111	53,6	81	39,1

Tablo 28'deki örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik genel boyutları; kabullenici-savunmacı-yardımsaver sessizlik ve kabullenici-savunmacı-yardımsaver seslilik alt kalemlerinden meydana gelmektedir. Tabloda yer alan *Kabullenici Sessizlik-Seslilik*, (Ö1-Ö2-Ö3-Ö4-Ö5) - (Ö6-Ö7-Ö8-Ö9-Ö10); *Savunmacı Sessizlik – Seslilik* (Ö11-Ö12-Ö13-Ö14-Ö15) - (Ö16-Ö17-Ö18-Ö19-Ö20) ve (Ö21-Ö22-Ö23-Ö24-Ö25) - (Ö26-Ö27-Ö28-Ö29-Ö30) numaralı maddeler ise *Yardımsaver Sessizlik - Seslilik* alt boyutlarını temsil etmektedir.

Tablo 28'deki örgütsel sessizlik genel boyutu içerisinde (Ö23=4,50 ort. ve 908p) “Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim”, (Ö22=4,37 ort. ve 906p) “İşletmenin yararına olduğu için, özel bilgileri korurum” ve (Ö25=4,36 ort. ve 903p) “İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli örgütsel bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim” ifadeleri en yüksek puana ve ortalamaya sahiptir.

Aynı tablodaki örgütsel seslilik genel boyutu içerisinde yer alan (Ö26=4,39 ort. ve 910p) “İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde problemlere çözümler sunarım”, (Ö29=4,30 ort. ve 891p) “İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere ilişkin fikirlerimi dile getiririm” ve (Ö28=4,36 ort. ve 889p) “Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi belirtirim” ifadeleri en yüksek puana ve ortalamaya sahiptir.

Tablo 29. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Seslilik Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistik Analizler Doğrultusunda Karşılaştırılması

	Toplam Puan Ortalaması	Ortalama	Standart Sapma
Kabullenici Sessizlik	435,20	2,10	0,704
Savunmacı Sessizlik	330,80	1,59	0,574
Yardımsaver Sessizlik	867,20	4,18	0,600
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	544,40	2,63	0,417
Kabullenici Seslilik	548,80	2,65	0,750
Savunmacı Seslilik	345,20	1,66	0,647
Yardımsaver Seslilik	891,20	4,30	0,609
ÖRGÜTSEL SESLİLİK	595,07	2,87	0,424

Tablo 29’da sigorta sektöründe çalışanların sergiledikleri sessizlik ve seslilik davranışlarını betimlemek için toplam puan ortalamalarından ve aritmetik ortalama değerlerinden yararlanılmıştır. Tablodaki veriler doğrultusunda, çalışanların yardımsever seslilik boyutu (4,30ort. - 891,20p), yardımsever sessizlik boyutu (4,18ort. - 867,20p), kabullenici seslilik boyutu (2,65ort. - 548,80p), kabullenici sessizlik boyutu (2,10ort. - 435,20p), savunmacı seslilik boyutu (1,66ort. - 345,20p), savunmacı sessizlik boyutu (1,59ort. - 330,80p), örgütsel sessizlik genel boyutu 2,63’lük bir ortalamaya ve 544,40’lık bir toplam puan ortalamasına; örgütsel seslilik boyutu ise 2,87’lik bir ortalamaya ve 595,07’lik bir toplam puan ortalamasına sahiptir. Dolayısıyla, sektördeki seslilik davranışının, sessizlikten 50,67’lik toplam puan ortalaması farkıyla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanlar; örgütsel seslilik ve sessizlik boyutları içerisinde yüksek bir oranda “*Yardımsever Seslilik*” ve “*Yardımsever Sessizlik*” davranış profili sergilemektedir.

4.2.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, duygusal zekâ ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki, demografik özelliklere göre duygusal zekâ becerileri ve örgütsel sessizlik-seslilik davranışları arasındaki farklar; oluşturulan hipotezler doğrultusunda test edilecektir.

4.2.4.1. Duygusal Zekâ İle Örgütsel Sessizlik-Seslilik Arasındaki İlişki

Tablo 30’da, duygusal zekâ becerileri ile örgütsel sessizlik - seslilik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu verilerin ışığında, ana ve alt hipotezler test edilecektir.

Ana Hipotez 1

H₁: Sigorta şirketlerinde çalışanların, *duygusal zekâ becerileri* ile *kabullenici sessizlik /seslilik* davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 30. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon

DEĞİŞKENLER	KB	KAB	SY	UY	GRH	KZ	SZ	YZ	KS	SS	YS
KB	1	*** ,362	*** ,491	*** ,604	*** ,494	*** -,492	*** -,525	*** ,273	** -,158	*** -,358	*** ,260
KAB		1	*** ,434	*** ,372	*** ,335	*** -,209	*** -,202	** ,139	,063	** -,189	* ,123
SY			1	*** ,629	*** ,326	*** -,332	*** -,281	*** ,205	-113	*** -,226	*** ,186
UY				1	*** ,367	*** -,495	*** -,329	** ,157	-022	*** -,269	*** ,239
GRH					1	*** -,284	*** -,307	*** ,264	-079	*** -,174	* -,284
KZ						1	*** ,605	-062	*** ,230	*** ,400	*** -,255
SZ							1	-083	*** ,298	*** ,649	*** -,306
YZ								1	-103	*** -,257	*** ,276
KS									1	*** ,453	-034
SS										1	** -,177
YS											1

*** %1'lik anlam düzeyi

** %5'lik anlam düzeyi

* %10'luk anlam düzeyi

Alt Hipotezler

H_{1.1}: Kişisel beceriler ile kabullenici sessizlik/seslilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.2}: Kişilerarası beceriler ile kabullenici sessizlik/seslilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.3}: Stres yönetimi ile kabullenici sessizlik/seslilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1.4}: Uyumluluk ile kabullenici sessizlik/seslilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1.5}: Genel ruh hali ile kabullenici sessizlik/seslilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 30'daki verilerin ışığında hipotezlere ilişkin şu bulgular elde edilmiştir:

- ✓ Kişisel beceriler ile hem kabullenici sessizlik ($r=-0,492$; $p=0,000<0,01$) hem de kabullenici seslilik ($r=-0,158$; $p=0,023<0,05$) arasında %1 ve %5 seviyelerine göre negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.
- ✓ Kişilerarası beceriler ile kabullenici sessizlik arasında %1 seviyesine göre negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=-0,209$; $p=0,002<0,01$). Kişilerarası beceriler ile kabullenici seslilik arasında ise herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır ($r=0,063$; $p=0,365>0,05$).
- ✓ Stres yönetimi ile kabullenici sessizlik arasında %1 seviyesine göre negatif yönlü bir ilişki elde edilmiştir ($r=-0,332$; $p=0,000<0,01$). Stres yönetimi ile kabullenici seslilik arasında ise herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır ($r=-0,113$; $p=0,105>0,05$).
- ✓ Uyumluluk ile kabullenici sessizlik arasında %1 seviyesine göre negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=-0,495$; $p=0,000<0,01$). Uyumluluk ile kabullenici seslilik arasında ise herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır ($r=-0,022$; $p=0,752>0,05$).
- ✓ Genel ruh hali ile kabullenici sessizlik arasında %1 seviyesine göre negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,284$; $p=0,000<0,01$). Genel ruh hali ile kabullenici seslilik arasında ise herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır ($r=-0,079$; $p=0,259>0,05$).

Tablo 31’de, duygusal zekâ becerileri ile kabullenici sessizlik / seslilik davranışı arasındaki etkileşimin determinasyon katsayıları (R kare) ve anlam düzeyleri (p) gösterilmektedir.

Tablo 31. Duygusal Zekâ Becerilerinin Kabullenici Sessizlik / Sesslilik Davranışı Üzerine Etkisi: Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Y	X	B	t	p	F	Model p	R ²
Kabullenici Sessizlik	(Sabit)	5,719	12,730	0,000	65,398	0,000	0,242
	KB	-0,884	-8,087	0,000			
Kabullenici Sesslilik	(Sabit)	3,889	7,165	0,002	5,250	0,023	0,025
	KB	-0,303	-2,291	0,023			
Kabullenici Sessizlik	(Sabit)	3,602	7,318	0,000	9,374	0,002	0,044
	KAB	-0,357	-3,062	0,002			
Kabullenici Sessizlik	(Sabit)	3,615	11,897	0,000	25,373	0,000	0,110
	SY	-0,425	-5,037	0,000			
Kabullenici Sessizlik	(Sabit)	5,350	13,365	0,000	66,472	0,000	0,245
	UY	-0,858	-8,153	0,000			
Kabullenici Sessizlik	(Sabit)	3,578	10,173	0,000	17,926	0,000	0,080
	GRH	-0,346	-4,234	0,000			
<p>✓ <i>Kabullenici Sessizlik</i> = 5,719 - 0,884 (KB)</p> <p>✓ <i>Kabullenici Sesslilik</i> = 3,889 - 0,303 (KB)</p> <p>✓ <i>Kabullenici Sessizlik</i> = 3,602 - 0,357 (KAB)</p> <p>✓ <i>Kabullenici Sessizlik</i> = 3,615 - 0,425 (SY)</p> <p>✓ <i>Kabullenici Sessizlik</i> = 5,350 - 0,858 (UY)</p> <p>✓ <i>Kabullenici Sessizlik</i> = 3,578 - 0,346 (GRH)</p>							

Bu veriler doğrultusunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşim şu şekilde değerlendirilebilir:

- ✓ Kabullenici sessizlik, %24,2 oranında (R kare) kişisel becerilere bağlıdır. Kişisel beceriler ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (p=0.000<0,01). Kişisel beceriler değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, kabullenici sessizliği 0,884birim (B) azaltmaktadır.

- ✓ Kişisel beceriler, kabullenici seslilikteki değişimin 0,025'ini (R kare) açıklamaktadır. Kişisel beceriler ile kabullenici seslilik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,023<0,05$). Kişisel beceriler değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, kabullenici sessizliği 0,303 birim (B) azaltmaktadır.
- ✓ Kişilerarası beceriler, kabullenici sessizlikteki değişimin 0,044'ünü (R kare) açıklamaktadır. Kişilerarası beceriler ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,002<0,01$). Kişilerarası beceriler değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, kabullenici sessizliği 0,357 birim (B) azaltmaktadır.
- ✓ Kabullenici sessizlik, %11 (R kare) oranında stres yönetimine bağlıdır. Stres yönetimi ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,000<0,01$). Stres yönetimi değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, kabullenici sessizliği 0,425 birim (B) azaltmaktadır.
- ✓ Kabullenici sessizlik, %24,5 (R kare) oranında uyumluluk değişkenine bağlıdır. Uyumluluk ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,000<0,01$). Uyumluluk değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, kabullenici sessizliği 0,858 birim (B) azaltmaktadır.
- ✓ Genel ruh hali, kabullenici sessizlikteki değişimin %8'ini (R kare) açıklamaktadır. Genel ruh hali ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,000<0,01$). Genel ruh hali değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, kabullenici sessizliği 0,346 birim (B) azaltmaktadır.

Araştırma bulgularına göre; duygusal zekâ becerileri (KB, KAB, SY, UY, GRH) ile kabullenici sessizlik davranışı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, H_{1.1} - H_{1.2} - H_{1.3} - H_{1.4} - H_{1.5} hipotezleri kabul edilmiştir. Duygusal zekâ becerilerinin yalnızca kişisel beceriler (KB) boyutu ile kabullenici seslilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bundan dolayı H_{1.1} hipotezi kabul edilmiş; H_{1.2} - H_{1.3} - H_{1.4} - H_{1.5} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Ana Hipotez 2

H2: Sigorta şirketindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerileri* ile *savunmacı sessizlik /seslilik* davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H2.1: Kişisel beceriler ile savunmacı sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2.2: Kişilerarası beceriler savunmacı sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2.3: Stres yönetimi ile savunmacı sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır

H2.4: Uyumluluk ile savunmacı sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır

H2.5: Genel ruh hali ile savunmacı sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 30'daki veriler doğrultusunda hipotezlere ilişkin şu bulgular elde edilmiştir:

- ✓ Kişisel beceriler ile hem savunmacı sessizlik ($r=-0,525$; $p=0,000<0,01$) hem de savunmacı seslilik ($r=-0,358$; $p=0,000<0,01$) arasında %1 seviyesine göre negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Kişilerarası beceriler ile hem savunmacı sessizlik ($r=-0,202$; $p=0,004<0,01$) hem de savunmacı seslilik ($r=-0,189$; $p=0,006<0,01$) arasında %1 seviyesine göre negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Stres yönetimi ile hem savunmacı sessizlik ($r=-0,281$; $p=0,000<0,01$) hem de savunmacı seslilik ($r=-0,226$; $p=0,001<0,01$) arasında %1 seviyesine göre negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Uyumluluk ile hem savunmacı sessizlik ($r=-0,329$; $p=0,000<0,01$) hem de savunmacı seslilik ($r=-0,269$; $p=0,000<0,01$) arasında %1 seviyesine göre negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Genel ruh hali ile hem savunmacı sessizlik ($r=-0,307$; $p=0,000<0,01$) hem de savunmacı seslilik ($r=-0,255$; $p=0,000<0,01$) arasında %1 seviyesine göre negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 32’de, duygusal zekâ becerileri ile savunmacı sessizlik / seslilik değişkenleri arasındaki etkileşimin determinasyon katsayıları (R kare) ve anlam düzeyleri (p) gösterilmektedir.

Tablo 32. Duygusal Zekâ Becerilerinin Savunmacı Sessizlik / Seslilik Davranışı Üzerine Etkisi: Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Y	X	B	t	p	F	Model p	R ²
Savunmacı Sessizlik	(Sabit)	4,746	13,249	0,000	77,936	0,000	0,275
	KB	-0,769	-8,828	0,000			
Savunmacı Sessizlik	(Sabit)	2,778	6,906	0,000	8,683	0,004	0,041
	KAB	-0,280	-2,947	0,004			
Savunmacı Sessizlik	(Sabit)	2,645	10,489	0,000	17,642	0,000	0,079
	SY	-0,294	-4,200	0,000			
Savunmacı Sessizlik	(Sabit)	3,361	9,466	0,000	24,931	0,000	0,108
	UY	-0,466	-4,993	0,000			
Savunmacı Sessizlik	(Sabit)	2,900	10,183	0,000	21,286	0,000	0,094
	GRH	-0,305	-4,614	0,000			
Savunmacı Seslilik	(Sabit)	4,087	9,231	0,000	30,137	0,000	0,128
	KB	-0,591	-5,490	0,000			
Savunmacı Seslilik	(Sabit)	2,911	6,407	0,000	7,562	0,006	0,036
	KAB	-0,296	-2,750	0,006			
Savunmacı Seslilik	(Sabit)	2,616	9,073	0,000	11,081	0,001	0,051
	SY	-0,266	-3,329	0,001			
Savunmacı Seslilik	(Sabit)	3,290	8,064	0,000	15,999	0,000	0,072
	UY	-0,429	-4,000	0,000			
Savunmacı Seslilik	(Sabit)	2,887	8,856	0,000	14,246	0,000	0,065
	GRH	-0,285	-3,774	0,000			

Bu verilerin ışığında, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşim şu şekilde yorumlanabilir:

- ✓ Savunmacı sessizlik, %27,5 (R kare) oranında kişisel becerilere bağlıdır. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,01$). Kişisel beceriler değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, savunmacı sessizliği 0,769 birim (B) azaltmaktadır.

- ✓ Kişilerarası beceriler, savunmacı sessizlikteki değişimin 0,041'ini (R kare) açıklamaktadır. Kişilerarası beceriler ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,01$). Kişilerarası beceriler değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, savunmacı sessizliği 0,280 birim (B) azaltmaktadır.
- ✓ Stres yönetimi, savunmacı sessizlikteki değişimin 0,079'unu (R kare) açıklamaktadır. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,01$). Stres yönetimi değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, savunmacı sessizliği 0,294 birim (B) azaltmaktadır.
- ✓ Savunmacı sessizlik %10,8 (R kare) oranında uyumluluk boyutuna bağlıdır. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,01$). Uyumluluk değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, savunmacı sessizliği 0,466 birim (B) azaltmaktadır.
- ✓ Savunmacı sessizlik, %9,4 (R kare) oranında genel ruh haline bağlıdır. Genel ruh hali ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,01$). Genel ruh hali değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, savunmacı sessizliği 0,305 birim (B) azaltmaktadır.
 - $SZ = 4,746 - 0,769 (KB)$
 - $SZ = 2,778 - 0,280 (KAB)$
 - $SZ = 2,645 - 0,294 (SY)$
 - $SZ = 3,361 - 0,466 (UY)$
 - $SZ = 2,900 - 0,305 (GRH)$
- ✓ Savunmacı seslilik, %12,8 (R kare) oranında kişisel becerilere bağlıdır. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,01$). Kişisel beceriler değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, savunmacı sesliliği 0,591 birim (B) azaltmaktadır.
- ✓ Kişilerarası beceriler, savunmacı seslilikteki değişimin 0,036'sını (R kare) açıklamaktadır. Kişilerarası beceriler ile savunmacı seslilik arasındaki ilişki

istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Kişilerarası beceriler değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, savunmacı sesliliği 0,296 birim (B) azaltmaktadır.

- ✓ Stres yönetimi, savunmacı seslilikteki değişimin 0,051'ini (R kare) açıklamaktadır. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Stres yönetimi değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, savunmacı sesliliği 0,266 birim (B) azaltmaktadır.
- ✓ Savunmacı seslilik %7,2 (R kare) oranında uyumluluk boyutuna bağlıdır. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Uyumluluk değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, savunmacı sesliliği 0,429 birim (B) azaltmaktadır.
- ✓ Genel ruh hali, savunmacı seslilikteki değişimin 0,065'ini (R kare) açıklamaktadır. Genel ruh hali ile savunmacı seslilik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Genel ruh hali değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, savunmacı sesliliği 0,285 birim (B) azaltmaktadır.
 - $SS = 4,087 - 0,591 (KB)$
 - $SS = 2,911 - 0,296 (KAB)$
 - $SS = 2,616 - 0,266 (SY)$
 - $SS = 3,290 - 0,429 (UY)$
 - $SS = 2,887 - 0,285 (GRH)$

Araştırma bulgularına göre; duygusal zekâ becerileri (KB, KAB, SY, UY, GRH) ile savunmacı sessizlik - savunmacı seslilik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bunun sonucunda ise $H_{2.1} - H_{2.2} - H_{2.3} - H_{2.4} - H_{2.5}$ hipotezleri her bir bağımlı değişken için kabul edilmiştir.

Ana Hipotez 3

H₃: Sigorta şirketlerindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerileri* ile *yardımseser sessizlik /seslilik* davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H3.1: Kişisel beceriler ile yardımsever sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.2: Kişilerarası beceriler yardımsever sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.3: Stres yönetimi ile yardımsever sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır

H3.4: Uyumluluk ile yardımsever sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır

H3.5: Genel ruh hali ile yardımsever sessizlik/seslilik arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 30'daki veriler doğrultusunda hipotezlere ilişkin şu bulgular elde edilmiştir:

- ✓ Kişisel beceriler ile hem yardımsever sessizlik ($r=0,273$; $p=0,000<0,01$) hem de yardımsever seslilik ($r=0,260$; $p=0,000<0,01$) arasında %1 seviyesine göre pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Kişilerarası beceriler ile hem yardımsever sessizlik ($r=0,139$; $p=0,045<0,05$) hem de yardımsever seslilik ($r=0,123$; $p=0,079<0,10$) arasında %5 ve %10 seviyelerine göre pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Stres yönetimi ile hem yardımsever sessizlik ($r=0,205$; $p=0,003<0,01$) hem de yardımsever seslilik ($r=0,186$; $p=0,007<0,01$) arasında %1 seviyesine göre pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Uyumluluk ile hem yardımsever sessizlik ($r=0,157$; $p=0,024<0,05$) hem de yardımsever seslilik ($r=0,239$; $p=0,001<0,01$) arasında %5 ve %1 seviyelerine göre pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Genel ruh hali ile hem yardımsever sessizlik ($r=0,264$; $p=0,000<0,01$) hem de yardımsever seslilik ($r=0,116$; $p=0,097<0,10$) arasında %1 ve %10 seviyelerine göre pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 33'de, duygusal zekâ becerileri ile yardımsever sessizlik / seslilik değişkenleri arasındaki etkileşimin determinasyon katsayıları (R kare) ve anlam düzeyleri (p) gösterilmektedir.

Tablo 33. Duygusal Zekâ Becerilerinin Yardımsever Sessizlik / Sesslilik Davranışı Üzerine Etkisi: Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Y	X	B	t	p	F	Model p	R ²
Yardımsever Sessizlik	(Sabit)	2,477	5,854	0,000	16,536	0,000	0,075
	KB	0,419	4,066	0,000			
Yardımsever Sesslilik	(Sabit)	3,337	7,852	0,000	4,066	0,045	0,019
	KAB	0,203	2,016	0,045			
Yardımsever Sessizlik	(Sabit)	3,392	12,622	0,000	9,019	0,003	0,042
	SY	0,224	3,003	0,003			
Yardımsever Sesslilik	(Sabit)	3,309	8,529	0,000	5,203	0,024	0,025
	UY	0,233	2,281	0,024			
Yardımsever Sesslilik	(Sabit)	3,020	10,013	0,000	15,303	0,000	0,069
	GRH	0,274	3,912	0,000			
Yardımsever Sesslilik	(Sabit)	2,651	6,152	0,000	14,875	0,000	0,068
	KB	0,404	3,857	0,000			
Yardımsever Sesslilik	(Sabit)	3,545	8,203	0,000	3,126	0,079	0,015
	KAB	0,181	1,768	0,079			
Yardımsever Sesslilik	(Sabit)	3,570	13,042	0,000	7,386	0,007	0,035
	SY	0,206	2,718	0,007			
Yardımsever Sesslilik	(Sabit)	2,948	7,614	0,000	12,438	0,001	0,057
	UY	0,359	3,527	0,001			
Yardımsever Sesslilik	(Sabit)	3,785	12,010	0,000	2,774	0,097	0,013
	GRH	0,122	1,666	0,097			
✓ $YZ = 2,477 + 0,419 (KB)$						$YS = 2,651 + 0,404 (KB)$	
✓ $YZ = 3,337 + 0,203 (KAB)$						$YS = 3,545 + 0,181 (KAB)$	
✓ $YZ = 3,392 + 0,224 (SY)$						$YS = 3,570 + 0,206 (SY)$	
✓ $YZ = 3,309 + 0,233 (UY)$						$YS = 2,948 + 0,359 (UY)$	
✓ $YZ = 3,020 + 0,274 (GRH)$						$YS = 3,785 + 0,122 (GRH)$	

Bu veriler doğrultusunda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşim şu şekilde yorumlanabilir:

- ✓ Kişisel beceriler, yardımsever sessizlikteki değişimin 0,075'ini (R kare) açıklamaktadır. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Kişisel beceriler değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, yardımsever sessizliği 0,419 birim (B) arttırmaktadır.
- ✓ Kişilerarası beceriler, yardımsever sessizlikteki değişimin 0,019'unu (R kare) açıklamaktadır. Kişilerarası beceriler ile yardımsever sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Kişilerarası becerilerde meydana gelen 1 birimlik artış, yardımsever sessizliği 0,203 birim (B) arttırmaktadır.
- ✓ Stres yönetimi, yardımsever sessizlikteki değişimin 0,042'sini (R kare) açıklamaktadır. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Stres yönetimi değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, yardımsever sessizliği 0,206 birim (B) arttırmaktadır.
- ✓ Uyumluluk boyutu, yardımsever sessizlikteki değişimin 0,025'ini (R kare) açıklamaktadır. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Uyumluluk değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, yardımsever sessizliği 0,233 birim (B) arttırmaktadır.
- ✓ Yardımsever sessizlik, %6,9 (R kare) oranında genel ruh haline bağlıdır. Genel ruh hali ile yardımsever sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Genel ruh hali değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, savunmacı sessizliği 0,274 birim (B) arttırmaktadır.
- ✓ Kişisel beceriler, yardımsever seslilikteki değişimin 0,068'ini (R kare) açıklamaktadır. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Kişisel beceriler değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, yardımsever sesliliği 0,404 birim (B) arttırmaktadır.
- ✓ Kişilerarası beceriler, yardımsever seslilikteki değişimin 0,015'ini (R kare) açıklamaktadır. Kişilerarası beceriler ile yardımsever sessizlik arasındaki ilişki %10 seviyesine göre anlamlıdır ($p<0,10$). Kişilerarası becerilerde meydana gelen 1 birimlik artış, yardımsever sesliliği 0,181 birim (B) arttırmaktadır.
- ✓ Stres yönetimi, yardımsever seslilikteki değişimin 0,035'ini (R kare) açıklamaktadır. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır

($p < 0,01$). Stres yönetimi değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, yardımsever sesliliği 0,206 birim (B) arttırmaktadır.

- ✓ Uyumluluk boyutu, yardımsever seslilikteki değişimin 0,057'sini (R kare) açıklamaktadır. İki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,01$). Uyumluluk değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, yardımsever sesliliği 0,359 birim (B) arttırmaktadır.
- ✓ Genel ruh hali, yardımsever seslilikteki değişimin 0,013'ünü (R kare) açıklamaktadır. Genel ruh hali ile yardımsever seslilik arasındaki ilişki %10 seviyesine göre anlamlıdır ($p < 0,10$). Genel ruh hali değişkeninde meydana gelen 1 birimlik artış, savunmacı sesliliği 0,122 birim (B) arttırmaktadır.

Araştırma bulgularına göre; duygusal zekâ becerileri (KB, KAB, SY, UY, GRH) ile yardımsever sessizlik - yardımsever seslilik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bunun sonucunda ise $H_{3.1}$ - $H_{3.2}$ - $H_{3.3}$ - $H_{3.4}$ - $H_{3.5}$ hipotezleri her bir bağımlı değişken için kabul edilmiştir.

Ana Hipotez 4

H4: Sigorta şirketlerindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerilerinin* eş zamanlı olarak *örgütsel sessizlik/seslilik* davranışları üzerine etkisi vardır.

Alt Hipotezler

H4.1: Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak kabullenici sessizlik/seslilik davranışı üzerine etkisi vardır.

H4.2: Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak savunmacı sessizlik/seslilik davranışı üzerine etkisi vardır.

H4.3: Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak yardımsever sessizlik/seslilik davranışı üzerine etkisi vardır.

Aşağıdaki analizlerde, R kare yerine düzeltilmiş R kare değeri esas alınmıştır. Çünkü çoklu regresyon analizlerinde; bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkileri olmayan bağımsız değişkenlerin modelden çıkarılması durumunda, artması beklenen R kare değeri azalmaktadır. Bu noktadan hareketle, hassas ölçümler

yapabilmek için çoklu neden-sonuç analizlerinde düzeltilmiş R kare değerine ihtiyaç vardır.

Tablo 34’de, duygusal zekâ becerileri ile kabullenici sessizlik - seslilik arasındaki etkileşimin determinasyon katsayıları (Düzeltilmiş R kare), korelasyon katsayıları (r) ve anlam düzeyleri (p) gösterilmektedir.

Tablo 34. Duygusal Zekâ Becerilerinin Eş Zamanlı Olarak Kabullenici Sessizlik/ Sesslilik Üzerine Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Y	X	B	t	p	F	Model p	r	Düzeltilmiş R ²
Kabullenici Sessizlik	(Sabit)	6,339	11,801	0,000	17,617	0,000	0,552	0,287
	KB	-0,536	-3,712	0,000				
	KAB	0,036	0,315	0,753				
	SY	0,024	0,233	0,816				
	UY	-0,560	-3,831	0,000				
	GRH	-0,038	-0,447	0,655				
Kabullenici Sesslilik	(Sabit)	2,938	4,423	0,000	2,726	0,021	0,252	0,040
	KB	-0,421	-2,355	0,019				
	KAB	0,301	2,112	0,036				
	SY	-0,236	-1,878	0,062				
	UY	0,313	1,733	0,085				
	GRH	-0,041	-0,392	0,695				
$KZ = 6,339 - 0,536 (KB) + 0,036 (KAB) + 0,024 (SY) - 0,560(UY) - 0,038 (GRH)$								
$KS = 2,938 - 0,421 (KB) + 0,301 (KAB) - 0,236 (SY) + 0,313 (UY) - 0,041 (GRH)$								

Bu veriler çerçevesinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşim üzerine şu değerlendirmeler yapılabilir:

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak kabullenici sessizlik / kabullenici seslilik davranışı üzerine etkisi incelendiğinde; kabullenici sessizlik ve kabullenici seslilik değişkenlerinin %55,2’lik / %25,2’lik ilişki seviyesinde (r) ve %28,7 / %4 (Düzeltilmiş R kare) oranında duygusal zekâ becerilerine bağlı olduğu ve bu etkileşimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (p=0.000<0,01 ;

$p=0,021<0,05$). Dolayısıyla **H4.1** hipotezi her bir bağımlı değişken için kabul edilmiştir.

Kabullenici sessizlik üzerine, yalnızca kişisel beceriler ($p=0,000<0,01$) ve uyumluluk ($p=0,000<0,01$) boyutlarının etkisinin olduğu; kabullenici seslilik üzerine ise kişisel beceriler ($p=0,019<0,05$), kişilerarası beceriler ($p=0,036<0,05$), stres yönetimi ($p=0,062<0,10$) ve uyumluluk ($p=0,085<0,10$) boyutlarının etkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca; uyumluluk boyutunun kişisel beceriler boyutuna kıyasla kabullenici sessizlik üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu; kişisel beceriler boyutunun ise diğer boyutlara göre kabullenici seslilik üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, çalışanların kişisel becerilerindeki ve uyumluluk düzeylerindeki artış, kabullenici sessizliği azaltmaktadır. Çalışanların kişisel becerilerinin ve stres yönetimi düzeylerinin artması, kabullenici sesliliği azaltırken; kişilerarası becerilerinin ve uyumluluk düzeylerinin artması ise kabullenici sesliliği arttırmaktadır.

Kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı etkileri olmayan kişilerarası beceriler, stres yönetimi ve genel ruh hali bağımsız değişkenlerinin modelden çıkarılması durumunda yeniden yapılan çoklu regresyon analizine göre; düzeltilmiş R kare değeri %28,7 oranından %29,7'ye yükselmiştir. Bu doğrultuda, kişisel beceriler ve uyumluluk boyutlarının %29,7 oranında kabullenici sessizlik değişkenini açıkladığı tespit edilmiştir.

Kabullenici seslilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmayan genel ruh hali değişkeninin modelden çıkarılması durumunda yeniden yapılan çoklu regresyon analizine göre; düzeltilmiş R kare değeri 0,040'dan 0,044'e yükselmiştir. Bu bağlamda, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi ve uyumluluk boyutlarının %4,4 oranında kabullenici seslilik değişkenini açıkladığı bulunmuştur.

Tablo 35'de, duygusal zekâ becerileri ile kabullenici sessizlik - seslilik arasındaki etkileşimin determinasyon katsayıları (Düzeltilmiş R kare), korelasyon katsayıları (r) ve anlam düzeyleri (p) gösterilmektedir.

Tablo 35. Duygusal Zekâ Becerilerinin Eş Zamanlı Olarak Savunmacı Sessizlik/ Sessizlik Üzerine Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Y	X	B	t	p	F	Model P	r	Düzeltilmiş R ²
Savunmacı Sessizlik	(Sabit)	4,826	10,813	0,000	15,551	0,000	0,528	0,261
	KB	-0,709	-5,906	0,000				
	KAB	0,008	0,081	0,936				
	SY	-0,028	-0,326	0,745				
	UY	0,000	-0,006	0,995				
	GRH	-0,061	-0,868	0,386				
Savunmacı Sessizlik	(Sabit)	4,489	8,181	0,000	6,607	0,000	0,376	0,120
	KB	-0,427	-2,890	0,004				
	KAB	-0,057	-0,482	0,630				
	SY	-0,025	-0,241	0,810				
	UY	-0,086	-0,575	0,566				
	GRH	-0,099	-1,154	0,250				
$SZ = 4,826 - 0,709 (KB) + 0,008 (KAB) - 0,028 (SY) + 0,000 (UY) - 0,061 (GRH)$								
$SS = 4,489 - 0,427 (KB) - 0,057 (KAB) - 0,025 (SY) - 0,086 (UY) - 0,099 (GRH)$								

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak savunmacı sessizlik / sessizlik davranışı üzerine etkisi incelendiğinde; savunmacı sessizlik ve savunmacı sessizlik değişkenlerinin %52,8'lik / %37,6'lık ilişki seviyesinde (r) ve %26,1 / %12 (Düzeltilmiş R kare) oranında duygusal zekâ becerilerine bağlı olduğu ve bu etkileşimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p=0.000<0,01 ; p=0.000<0,01). Bunun sonucunda **H_{4.2}** hipotezi her bir bağımlı değişken için kabul edilmiştir.

Duygusal zekânın yalnızca kişisel beceriler alt boyutunun; savunmacı sessizlik ve savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (p=0,001<0,01; p=0,004<0,01), diğer duygusal zekâ becerilerinin ise anlamlı etkilerinin bulunmadığı saptanmıştır. Duygusal zekânın kişisel beceriler alt boyutu savunmacı sessizliğe kıyasla savunmacı sessizlik üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu

veriler çerçevesinde, çalışanların kişisel becerilerindeki artış, savunmacı sessizliği ve savunmacı sesliliği azaltmaktadır.

Savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı etkileri olmayan kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali bağımsız değişkenlerinin modelden çıkarılması durumunda yeniden yapılan regresyon analizine göre; düzeltilmiş R kare değeri %26,1 oranından %27,2'ye yükselmiştir. Bu doğrultuda, kişisel beceriler boyutunun %27,2 oranında savunmacı sessizlik değişkenini açıkladığı tespit edilmiştir.

Savunmacı seslilik üzerinde anlamlı etkileri olmayan kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali bağımsız değişkenlerinin modelden çıkarılması durumunda yeniden yapılan regresyon analizine göre; düzeltilmiş R kare değeri 0,120'den 0,124'e yükselmiştir. Bu doğrultuda, kişisel beceriler boyutunun %12,4 oranında savunmacı seslilik değişkenini açıkladığı bulunmuştur.

Tablo 36. Duygusal Zekâ Becerilerinin Eş Zamanlı Olarak Yardımsever Sessizlik/ Seslilik Üzerine Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Y	X	B	t	p	F	Model p	r	Düzeltilmiş R ²
Yardımsever Sessizlik	(Sabit)	2,329	4,482	0,000	4,707	0,000	0,324	0,083
	KB	0,290	2,078	0,039				
	KAB	-0,002	-0,017	0,987				
	SY	0,126	1,279	0,202				
	UY	-0,133	-0,941	0,348				
	GRH	0,172	2,116	0,036				
Yardımsever Seslilik	(Sabit)	2,420	4,526	0,000	3,471	0,005	0,282	0,057
	KB	0,294	2,046	0,042				
	KAB	0,015	0,131	0,896				
	SY	0,029	0,291	0,771				
	UY	0,175	1,200	0,232				
	GRH	-0,034	-0,411	0,682				
$YZ = 2,329 + 0,290 (KB) - 0,002 (KAB) + 0,126 (SY) - 0,133 (UY) + 0,172 (GRH)$								
$YS = 2,420 + 0,294 (KB) + 0,015 (KAB) + 0,029 (SY) + 0,175 (UY) - 0,034 (GRH)$								

Tablo 36'da, duygusal zekâ becerileri ile yardımsever sessizlik - seslilik arasındaki etkileşimin determinasyon katsayıları (Düzeltilmiş R kare), korelasyon katsayıları (r) ve anlam düzeyleri (p) gösterilmektedir. Bu verilerin ışığında, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşim şu şekilde izah edilebilir:

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak yardımsever sessizlik / seslilik davranışı üzerine etkisi incelendiğinde; yardımsever sessizlik ve yardımsever seslilik değişkenlerinin %32,4'lük / %28,2'lik ilişki seviyesinde (r) ve %8,3 / %5,7 (Düzeltilmiş R kare) oranında duygusal zekâ becerilerine bağlı olduğu ve bu etkileşimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($p=0.000<0,01$; $p=0,005<0,01$). Dolayısıyla **H4.3** hipotezi her bir bağımlı değişken için kabul edilmiştir.

Yardımsever sessizlik üzerine, yalnızca kişisel beceriler ($p=0,039<0,05$) ve genel ruh hali ($p=0,036<0,05$) boyutlarının etkisinin olduğu; yardımsever seslilik üzerine sadece kişisel beceriler ($p=0,042<0,05$) boyutunun etkisinin olduğu diğer boyutların ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte; kişisel beceriler boyutunun genel ruh hali boyutuna kıyasla yardımsever sessizlik üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, çalışanların kişisel becerilerindeki ve genel ruh hali düzeylerindeki artış, yardımsever sessizliği arttırmaktadır. Çalışanların kişisel becerilerinin artması ise yardımsever sesliliği arttırmaktadır

Yardımsever sessizlik üzerinde anlamlı etkileri olmayan kişilerarası beceriler, stres yönetimi ve uyumluluk bağımsız değişkenlerinin modelden çıkarılması durumunda yeniden yapılan çoklu regresyon analizine göre; düzeltilmiş R kare değeri %8,3 oranından %8,8'e yükselmiştir. Bu doğrultuda, kişisel beceriler ve genel ruh hali boyutlarının %8,8 oranında yardımsever sessizlik değişkenini açıkladığı tespit edilmiştir.

Yardımsever seslilik üzerinde anlamlı etkileri olmayan kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali bağımsız değişkenlerinin modelden çıkarılması durumunda yeniden yapılan regresyon analizine göre; düzeltilmiş R kare değeri 0,057'den 0,063'e yükselmiştir. Bu bağlamda, kişisel beceriler boyutunun %6,3 oranında yardımsever seslilik değişkenini açıkladığı saptanmıştır.

4.2.4.2 Demografik Özelliklere Göre Duygusal Zekâ Becerileri Arasındaki Farklar

Çalışanların duygusal zekâ becerilerinin, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t- testi ve tek yönlü (basit) varyans analizi uygulanmıştır. Bu verilerin ışığında, hipotezler test edilecektir.

Ana Hipotez 5

H₅: Sigorta şirketi çalışanlarının *duygusal zekâ becerileri*; *demografik özelliklerine* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Alt Hipotezler

H_{5.1}: Çalışanların *cinsiyetleri* ile duygusal zekâ becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5.2}: Çalışanların *yaşları* ile duygusal zekâ becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5.3}: Çalışanların *medeni durumları* ile duygusal zekâ becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5.4}: Çalışanların *eğitim durumları* ile duygusal zekâ becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5.5}: Çalışanların *kurum tecrübeleri* ile duygusal zekâ becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5.6}: Çalışanların *mesleki tecrübeleri* ile duygusal zekâ becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 37’de, çalışanların cinsiyetleri ile duygusal zekâ becerileri arasındaki farklar ifade edilmektedir.

Tablo 37. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Duygusal Zekâ Becerileri Arasındaki Farklar: Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Cinsiyet	Ortalama	Levene p	t	p
Duygusal Zekâ	Kadın	4,00	0,746	1,068	0,287
	Erkek	3,94			
Kişisel Beceriler	Kadın	4,13	0,798	2,165	0,032
	Erkek	4,01			
Kişilerarası Beceriler	Kadın	4,22	0,100	0,808	0,420
	Erkek	4,17			
Stres Yönetimi	Kadın	3,55	0,531	-0,346	0,730
	Erkek	3,58			
Uyumluluk	Kadın	3,78	0,514	-0,068	0,946
	Erkek	3,78			
Genel Ruh Hali	Kadın	4,31	0,972	1,558	0,121
	Erkek	4,18			

Levene testi anlam düzeyi (p) her bir değişken için 0,05 değerinden büyük çıkmıştır. Dolayısıyla kadınların ve erkeklerin yukarıdaki değişkenlere ilişkin varyans değerlerinin birbirine eşit veya homojen olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 37 doğrultusunda, kadınlar ile erkeklerin kişisel becerileri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,032<0,05$). Dolayısıyla $H_{5.1}$ hipotezi kişisel beceriler yönünden kabul edilmiştir. Ortalamalar bazında da kadınların kişisel becerilerinin (4,13), erkeklerinkinden (4,01) daha fazla olduğu görülmüştür. Çalışanların; duygusal zekâ, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali boyutlarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 38. Çalışanların Yaşlarına Göre Duygusal Zekâ Becerileri Arasındaki Farklar: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Yaş	Ortalama	Levene p	F	p
Duygusal Zekâ	18-29	3,96	0,343	1,379	0,254
	30-39	4,02			
	40-49	3,84			
Kişisel Beceriler	18-29	4,13	0,479	1,853	0,159
	30-39	4,05			
	40-49	3,90			
Kişilerarası Beceriler	18-29	4,21	0,171	0,349	0,706
	30-39	4,20			
	40-49	4,07			
Stres Yönetimi	18-29	3,48	0,876	2,854	0,060
	30-39	3,66			
	40-49	3,51			
Uyumluluk	18-29	3,73	0,609	3,443	0,034
	30-39	3,86			
	40-49	3,58			
Genel Ruh Hali	18-29	4,24	0,960	0,757	0,471
	30-39	4,32			
	40-49	4,11			

Tablo 38 incelendiği takdirde, çalışanların; duygusal zekâları ($p=0,254>0.05$), kişisel becerileri ($p=0,159>0.05$), kişilerarası becerileri ($p=0,706>0.05$) ve genel ruh hali ($p=0,471>0.05$) yaşa bağlı olarak değişmemektedir.

Çalışanların yaşları ile stres yönetimi ve uyumluluk değişkenleri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,060<0,10$; $p=0,034<0,05$). Dolayısıyla **H_{5.2}** hipotezi stres yönetimi ve uyumluluk değişkenleri yönünden kabul edilmiştir.

Levene testi sonuçlarına göre araştırılan değişkenlerin homojen bir dağılım sergiledikleri görülmektedir ($p>0.05$). Bu doğrultuda, yaş ile stres yönetimi ve uyumluluk değişkenleri arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı Tukey ve Duncan Testleri aracılığıyla irdelenecektir.

Tablo 39. Yaş ile Stres Yönetimi Değişkenleri Arasındaki Farklılığın Nedeni: Tukey Testi Sonuçları

YAŞ		Ortalamalar Farkı	p
18-29	30-39	-0,184	0,048
	40-49	-0,034	0,985

Tukey testine göre, gruplar arasındaki farklılığın; 18-29 ile 30-39 yaş gruplarından kaynaklandığı saptanmıştır ($p=0.048<0,05$). Bununla birlikte, ortalamalar bazında 30-39 yaş grubundakilerin stres yönetimi düzeyi (3,66), 40-49 ve 18-29 yaş grubundakilere (3,51 ve 3,48) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 40. Yaş ile Uyumluluk Değişkenleri Arasındaki Farklılığın Nedeni: Duncan Testi Sonuçları

YAŞ	$\alpha =0.05$	
	1	2
40-49	3,58	
18-29	3,73	3,73
30-39		3,86
AD	0,249	0,334

Duncan Testine göre, gruplar arasındaki farklılığın; 40-49 ile 30-39 yaş gruplarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, ortalamalar açısından; 30-39 ve 18-29 yaş grubundakilerin uyumluluk düzeyi (3,86 ve 3,73) 40-49 yaş grubundakilerine (3,58) kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, çalışanların duygusal zekâları ($p=0,715$), kişisel becerileri ($p=0,736$), kişilerarası becerileri ($p=0,213$), stres yönetimi ($p=0,336$), uyumluluk boyutu ($p=0,332$) ve genel ruh hali ($p=0,645$) medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Dolayısıyla **H_{5.3}** hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların duygusal zekâları ($p=0,909$), kişisel becerileri ($p=0,845$), kişilerarası becerileri ($p=0,682$), stres yönetimi ($p=0,693$), uyumluluk boyutu ($p=0,644$) ve genel ruh hali ($p=0,939$) eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Dolayısıyla **H_{5.4}** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 41. Çalışanların Kurum Tecrübelerine Göre Duygusal Zekâ Becerileri Arasındaki Farklar: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Kurum Tecrübesi	Ortalama	Levene p	F	p
Duygusal Zekâ	1 yıldan az	3,93	0,239	2,174	0,073
	1-5 yıl	4,00			
	6-10 yıl	4,12			
	11-15 yıl	3,85			
	16-20 yıl	4,29			
Kişisel Beceriler	1 yıldan az	4,08	0,036	1,323	0,263
	1-5 yıl	4,10			
	6-10 yıl	4,17			
	11-15 yıl	3,91			
	16-20 yıl	4,37			
Kişilerarası Beceriler	1 yıldan az	4,21	0,349	0,964	0,429
	1-5 yıl	4,19			
	6-10 yıl	4,34			
	11-15 yıl	4,07			
	16-20 yıl	4,11			
Stres Yönetimi	1 yıldan az	3,53	0,092	1,141	0,338
	1-5 yıl	3,53			
	6-10 yıl	3,72			
	11-15 yıl	3,55			
	16-20 yıl	4,19			
Uyumluluk	1 yıldan az	3,66	0,483	3,718	0,006
	1-5 yıl	3,83			
	6-10 yıl	3,99			
	11-15 yıl	3,68			
	16-20 yıl	4,06			
Genel Ruh Hali	1 yıldan az	4,17	0,392	2,002	0,096
	1-5 yıl	4,34			
	6-10 yıl	4,38			
	11-15 yıl	4,05			
	16-20 yıl	4,70			

Tablo 41 incelendiği takdirde, çalışanların; kişisel becerileri ($p=0,263>0,05$), kişilerarası becerileri ($p=0,429>0,05$), stres yönetimi ($p=0,338>0,05$) kurum tecrübelerine bağlı olarak değişmemektedir.

Çalışanların kurum tecrübeleri ile duygusal zekâ, uyumluluk ve genel ruh hali değişkenleri arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,073<0,10$; $p=0,006<0,01$; $p=0,096<0,10$). Dolayısıyla $H_{5.5}$ hipotezi duygusal zekâ, uyumluluk ve genel ruh hali değişkenleri yönünden kabul edilmiştir.

Levene testi sonuçlarına göre duygusal zekâ, uyumluluk ve genel ruh hali değişkenleri kurum tecrübesi açısından homojen bir yapı sergilememektedir ($p>0,05$).

Dolayısıyla, kurum tecrübesi ile duygusal zekâ, uyumluluk ve genel ruh hali değişkenleri arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı Duncan ve Tukey Testleri aracılığıyla irdelenecektir.

Tablo 42’de, çalışanların kurum tecrübeleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki farklılığın nedeni açıklanmaktadır.

Tablo 42. Kurum Tecrübesi ile Duygusal Zekâ Arasındaki Farklılığın Nedeni: Duncan Testi Sonuçları

Kurum Tecrübesi	$\alpha = 0.05$	
	1	2
11-15 yıl	3,85	
1 yıldan az	3,93	3,93
1-5 yıl	4,00	4,00
6-10 yıl	4,12	4,12
16-20 yıl		4,29
AD	0,165	0,060

Duncan Testine göre, gruplar arasındaki farklılığın; 11-15 ile 16-20 yıllık kurum tecrübesine sahip olan çalışanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ortalamalar bazında ise 16-20 ve 6-10 yıllık kurum tecrübesine sahip olanların duygusal zekâ düzeyinin (4,29 - 4,12) 1-5, 1 yıldan az ve 11-15 yıllık tecrübeye sahip olanlara (4,00- 3,93 - 3,85) kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıllık tecrübeye kadar çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin istikrarlı olarak arttığı; 6-10 yıl aralığından 11-15 yıla doğru düşüşe geçtiği ve 11-15 yıl aralığından 16-20 yıla doğru tekrar yükselişe geçtiği görülmüştür

Tablo 43. Kurum Tecrübesi ile Uyumluluk Arasındaki Farklılığın Nedeni: Tukey Testi Sonuçları

Kurum Tecrübesi		Ortalamalar Farkı	p
1 yıldan az	1-5 yıl	-0,168	0,054
	6-10 yıl	-0,330	0,016
	11-15 yıl	-0,021	1,000
	16-20 yıl	-0,400	0,621

Tukey testine göre, gruplar arasındaki farklılığın; 1 yıldan az tecrübeli olanlar ile 1-5 ve 6-10 yıllık kurum tecrübesine sahip olan çalışanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir ($p=0.054<0,10$; $p=0.016<0,05$). Ortalamalar açısından ise 16-20 ve 6-10 yıllık kurum tecrübesine sahip olanların uyumluluk düzeyinin (4,06 - 3,99) 1-5 ve 11-15 yıllık ve 1 yıldan az tecrübeye sahip olanlara (3,83- 3,68 - 3,66) kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca, 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıllık tecrübeye kadar çalışanların uyumluluk düzeylerinin istikrarlı olarak arttığı; 6-10 yıl aralığından 11-15 yıla doğru düşüşe geçtiği ve 11-15 yıl aralığından 16-20 yıla doğru tekrar yükselişe geçtiği görülmüştür.

Tablo 44’de, çalışanların kurum tecrübeleri ile genel ruh hali düzeyleri arasındaki farklılığın nedeni açıklanmaktadır.

Tablo 44. Kurum Tecrübesi ile Genel Ruh Hali Arasındaki Farklılığın Nedeni: Duncan Testi Sonuçları

Kurum Tecrübesi	$\alpha =0.05$	
	1	2
11-15 yıl	4,05	
1 yıldan az	4,17	4,17
1-5 yıl	4,34	4,34
6-10 yıl	4,38	4,38
16-20 yıl		4,70
AD	0,304	0,092

Duncan Testine göre, gruplar arasındaki farklılığın; 11-15 ile 16-20 yıllık kurum tecrübesine sahip olan çalışanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ortalamalar yönünden ise 16-20 ve 6-10 yıllık kurum tecrübesine sahip olanların genel ruh hali düzeyinin (4,70 - 4,38) 1-5, 1 yıldan az ve 11-15 yıllık tecrübeye sahip olanlara (4,34 - 4,17 - 4,05) kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıllık tecrübeye kadar çalışanların genel ruh hali düzeylerinin istikrarlı olarak arttığı; 6-10 yıl aralığından 11-15 yıla doğru düşüşe geçtiği ve 16-20 yıllık tecrübeden sonra ise tekrar yükselişe geçtiği görülmüştür.

Tablo 45’de, çalışanların mesleki tecrübeleri ile duygusal zekâ becerileri arasındaki farklar gösterilmektedir.

Tablo 45. Çalışanların Mesleki Tecrübelerine Göre Duygusal Zekâ Becerileri Arasındaki Farklar: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Mesleki Tecrübe	Ortalama	Levene p	F	p
Duygusal Zekâ	1 yıldan az	3,94	0,002	6,168	*** 0,000
	1-5 yıl	3,93			
	6-10 yıl	4,24			
	11-15 yıl	3,90			
	16-20 yıl	3,97			
Kişisel Beceriler	1 yıldan az	4,07	0,001	2,711	** 0,031
	1-5 yıl	4,06			
	6-10 yıl	4,27			
	11-15 yıl	3,97			
	16-20 yıl	3,95			
Kişilerarası Beceriler	1 yıldan az	4,23	0,049	2,110	* 0,081
	1-5 yıl	4,16			
	6-10 yıl	4,36			
	11-15 yıl	4,10			
	16-20 yıl	4,08			
Stres Yönetimi	1 yıldan az	3,52	0,156	4,312	*** 0,002
	1-5 yıl	3,44			
	6-10 yıl	3,86			
	11-15 yıl	3,59			
	16-20 yıl	3,87			
Uyumluluk	1 yıldan az	3,67	0,004	5,897	*** 0,000
	1-5 yıl	3,76			
	6-10 yıl	4,07			
	11-15 yıl	3,72			
	16-20 yıl	3,65			
Genel Ruh Hali	1 yıldan az	4,20	0,228	4,202	*** 0,003
	1-5 yıl	4,22			
	6-10 yıl	4,62			
	11-15 yıl	4,10			
	16-20 yıl	4,30			

*** %1'lik anlam düzeyi

** %5'lik anlam düzeyi

* %10'luk anlam düzeyi

Tablo 45 incelendiğinde, çalışanların; duygusal zekâları ($p=0,000<0.01$), kişisel becerileri ($p=0,031<0.05$), kişilerarası becerileri ($p=0,081<0.10$), stres yönetimi ($p=0,002<0.01$), uyumluluk boyutu ($p=0,000<0,01$) ve genel ruh hali ($p=0,003<0.01$) mesleki tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla bu değişkenlerin her biri için $H_{5.5}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Levene testi sonuçlarına göre ise stres yönetimi ve genel ruh hali değişkenleri; mesleki tecrübe açısından homojen bir yapı sergilemektedir ($p=0,156>0.05$; $p=0,228>0.05$). Dolayısıyla, mesleki tecrübe ile değişkenler

arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı Tukey Testi aracılığıyla irdelenecektir.

Levene testi sonuçlarına göre ise duygusal zekâ, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve uyumluluk değişkenleri; mesleki tecrübe açısından homojen bir dağılım sergilememektedir ($p=0,002<0,05$; $p=0,001<0,05$; $p=0,049<0,05$ $p=0,004<0,05$). Dolayısıyla, mesleki tecrübe ile değişkenler arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı Tamhane Testi aracılığıyla açıklık getirilecektir.

Tablo 46. Mesleki Tecrübe ile Stres Yönetimi Arasındaki Farklılığın Nedeni: Tukey Testi Sonuçları

Mesleki Tecrübe		Ortalamalar Farkı	p
6-10 yıl	1 yıldan az	0,343	0,036
	1-5 yıl	0,420	0,001
	11-15 yıl	0,270	0,338
	16-20 yıl	-0,007	1,000

Tukey testine göre, 6-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,86) ile 1 yıldan az ve 1-5 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanların (3,52; 3,44) stres yönetimi ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p=0,036<0,05$; $p=0,001<0,05$). Dolayısıyla bu farklılık; 6-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip çalışanların stres yönetimi boyutunun; mesleki tecrübesi 1 yıldan az ve 1-5 yıl olan çalışanlara göre farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır. Diğer gruplar arasındaki fark ise istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p>0,05$).

Tablo 47. Mesleki Tecrübe ile Genel Ruh Hali Arasındaki Farklılığın Nedeni: Tukey Testi Sonuçları

Mesleki Tecrübe		Ortalamalar Farkı	p
6-10 yıl	1 yıldan az	0,426	0,007
	1-5 yıl	0,405	0,004
	11-15 yıl	0,520	0,007
	16-20 yıl	0,328	0,739

Tablo 47 incelendiğinde, 6-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (4,62) ile 1 yıldan az, 1-5 yıllık ve 11-15 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanların (4,20; 4,22

ve 4,10) genel ruh hali ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p=0.007<0,05$; $p=0.004<0,05$ ve $p=0.007<0,05$). Dolayısıyla bu farklılık; 6-10 yıl grubunun diğer üç gruba (1 yıldan az, 1-5 yıl ve 11-15 yıl) göre anlamlı bir farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır. Diğer gruplar arasındaki fark ise istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p>0,05$).

Tablo 48. Mesleki Tecrübe ile Duygusal Zekâ Becerileri Arasındaki Farklılığın Nedeni: Tamhane Testi Sonuçları

Değişkenler	Mesleki Tecrübe	Ortalamalar Farkı	p	
Duygusal Zekâ	6-10 yıl	1 yıldan az	0,299	,004
		1-5 yıl	0,310	,001
		11-15 yıl	0,340	,001
		16-20 yıl	0,268	,999
Kişisel Beceriler	6-10 yıl	1 yıldan az	0,202	,122
		1-5 yıl	0,209	,092
		11-15 yıl	0,302	,007
		16-20 yıl	0,320	,999
Uyumluluk	6-10 yıl	1 yıldan az	0,396	,001
		1-5 yıl	0,309	,005
		11-15 yıl	0,348	,005
		16-20 yıl	0,419	,973
Kişilerarası Beceriler	6-10 yıl	1 yıldan az	0,131	0,606
		1-5 yıl	0,207	0,091
		11-15 yıl	0,262	0,032
		16-20 yıl	0,279	0,997

Tamhane testi sonuçlarına göre; ortalamalar yönünden, 6-10 ve 16-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olan çalışanların duygusal zekâ seviyesinin (4,24 - 3,97) 1 yıldan az, 1-5 ve 11-15 yıllık tecrübeye sahip olanlara (3,94 - 3,93 - 3,90) kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Gruplar arasındaki farklılığın; 6-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip çalışanların duygusal zekâlarının; mesleki tecrübesi 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanlara göre farklılık göstermesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir ($p=0,004<0,01$; $p=0.001<0,01$ ve $p=0.001<0,01$).

6-10 yıllık, 1 yıldan az ve 1-5 yıllık mesleki tecrübeye sahip olan çalışanların kişisel beceriler ortalamalarının (4,27 - 4,07 - 4,06) 11-15 ve 16-20 yıllık tecrübeye sahip olanlara (3,97 - 3,95) kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu

farklılığın; 6-10 yıllık tecrübeye sahip olanların kişisel becerilerinin; mesleki tecrübesi 1-5 ve 11-15 yıl olan çalışanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir ($p=0.092<0,10$; $p=0.007<0,01$).

6-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olan çalışanların uyumluluk ortalamalarının (4,07); 1-5, 11-15, 1 yıldan az ve 16-20 yıllık tecrübeye sahip olanlara (3,76 - 3,72 - 3,67- 3,65) kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu mesleki tecrübe değişkenine göre uyumluluk boyutundaki farklılığın; 6-10 yıllık tecrübeye sahip olanların; mesleki tecrübesi 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermesinden kaynaklandığı saptanmıştır ($p=0.001<0,01$; $p=0.005<0,01$ ve $p=0.005<0,01$).

Ortalamalar açısından, 6-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanların kişilerarası becerilerinin (4,36); 1 yıldan az, 1-5 11-15 ve 16-20 yıllık tecrübeye sahip olanlara (4,23 - 4,16 - 4,10 - 4,08) kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu farklılığın; 6-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip çalışanların kişilerarası becerilerinin; mesleki tecrübesi 1-5 ve 11-15 yıllık olan çalışanlara göre farklılık göstermesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir ($p=0.091<0,10$ ve $p=0.032<0,05$).

4.2.4.3. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Sessizlik Boyutu Arasındaki Farklar

Çalışanların örgütsel sessizlik- örgütsel seslilik boyutlarının, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t- testi ve tek yönlü (basit) varyans analizi uygulanmıştır. Bu veriler doğrultusunda, aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

Ana Hipotez 6

H₆: Sigorta şirketi çalışanlarının *örgütsel sessizlik – örgütsel seslilik davranışları; demografik özelliklerine* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Alt Hipotezler

H6.1: Çalışanların *cinsiyetleri* ile *örgütsel sessizlik – örgütsel seslilik davranışları* arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6.2: Çalışanların *yaşları* ile *örgütsel sessizlik – örgütsel seslilik davranışları* arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6.3: Çalışanların *medeni durumları* ile *örgütsel sessizlik – örgütsel seslilik davranışları* arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6.4: Çalışanların *eğitim durumları* ile *örgütsel sessizlik – örgütsel seslilik davranışları* arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6.5: Çalışanların *kurum tecrübeleri* ile *örgütsel sessizlik – örgütsel seslilik davranışları* arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6.6: Çalışanların *mesleki tecrübeleri* ile *örgütsel sessizlik – örgütsel seslilik davranışları* arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 49’da, çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik- örgütsel seslilik davranışları arasında herhangi bir farklılığın olup olmadığı araştırılmaktadır.

Tablo 49. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sessizlik - Örgütsel Seslilik Davranışları Arasındaki Farklar: Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Cinsiyet	Ortalama	Levene p	t	p
Örgütsel Sessizlik	Kadın	2,57	0,795	-2,528	0,012
	Erkek	2,72			
Savunmacı Sessizlik	Kadın	1,51	0,893	-2,860	0,005
	Erkek	1,74			
Örgütsel Seslilik	Kadın	2,81	0,497	-2,561	0,011
	Erkek	2,97			
Kabullenici Seslilik	Kadın	2,54	0,171	-2,830	0,005
	Erkek	2,84			
Savunmacı Seslilik	Kadın	1,60	0,624	-1,937	0,054
	Erkek	1,78			

Levene testi anlam düzeyi; örgütsel sessizlik ($p=0,795>0,05$), savunmacı sessizlik ($p=0,893>0,05$), örgütsel seslilik ($p=0,497>0,05$), kabullenici seslilik ($p=0,171>0,05$) ve savunmacı seslilik ($p=0,624>0,05$) değişkenleri yönünden 0.05 değerinden büyük çıkmıştır. Dolayısıyla kadınların ve erkeklerin yukarıdaki değişkenlere ilişkin varyans değerlerinin birbirine eşit veya homojen olduğu kabul edilmektedir.

Çalışanların, örgütsel sessizlik ($p=0,012<0,05$), savunmacı sessizlik ($p=0,005<0,01$), örgütsel seslilik ($p=0,011<0,05$), kabullenici seslilik ($p=0,005<0,01$) ve savunmacı seslilik ($p=0,054<0,10$) boyutları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Dolayısıyla bu değişkenlerin her biri için **H_{6.1}** hipotezi kabul edilmiştir. Kabullenici sessizlik ve yardımsever sessizlik boyutları; cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Ortalamalar bazında erkeklerin örgütsel sessizlik, savunmacı sessizlik, örgütsel seslilik, kabullenici seslilik ve savunmacı seslilik davranışlarının (2,72 - 1,74 - 2,97 - 2,84- 1,78), kadınlarınkinden (2,57-1,51-2,81-2,54-1,60) daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, hem erkeklerin hem de kadınların örgütsel seslilik davranışları; örgütsel sessizlik davranışlarına kıyasla daha yüksek olarak bulunmuştur.

Tablo 50. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik - Örgütsel Seslilik Boyutları Arasındaki Farklar: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Yaş	Ortalama	F	p
Yardımsever Sessizlik	18-29	4,22	3,344	0,037
	30-39	4,18		
	40-49	3,62		
Örgütsel Seslilik	18-29	2,79	4,579	0,011
	30-39	2,96		
	40-49	3,05		
Savunmacı Seslilik	18-29	1,57	3,192	0,043
	30-39	1,75		
	40-49	2,02		

Tablo 50 incelendiği takdirde, yardımsever sessizlik ($p=0,037<0.05$), örgütsel seslilik ($p=0,011<0.05$) ve savunmacı seslilik ($p=0,043<0.05$) boyutları yaş değişkenine bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla bu değişkenlerin her biri için **H6.2** hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların yaşları ile örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, kabullenici seslilik ve yardımsever seslilik değişkenleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Ortalamalar açısından; 18-29 yaş grubundakilerin yardımsever sessizlik davranışlarının (4,22), 30-39 ve 40-49 yaş grubundakilerine (4,18 - 3,62) kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda, çalışanların yaşları arttıkça yardımsever sessizlik davranışlarının azaldığı tespit edilmiştir.

Ortalamalar bazında; 40-49 yaş grubundakilerin örgütsel seslilik davranışlarının (3,05), 30-39 ve 18-29 yaş grubundakilerine (2,96 - 2,79) kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, çalışanların yaşları arttıkça örgütsel seslilik düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir.

Ortalamalar yönünden; 18-29 yaş grubundakilerin savunmacı seslilik davranışlarının (1,57), 30-39 ve 40-49 yaş grubundakilerine (1,75 – 2,02) kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu veriler çerçevesinde, çalışanların yaşları arttıkça savunmacı seslilik davranışlarının arttığı saptanmıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların medeni durumlarına ve eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik - örgütsel seslilik boyutları arasındaki farklar ilgili şu bulgular elde edilmiştir:

- ✓ Çalışanların, örgütsel sessizlik – seslilik ($p=0,992$; $p=0,367$), kabullenici sessizlik-seslilik ($p=0,850$; $p=0,221$), savunmacı sessizlik – seslilik ($p=0,965$; $p=0,457$) ve yardımsever sessizlik-seslilik ($p=0,868$; $p=0,124$) boyutları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Dolayısıyla **H6.3** hipotezi reddedilmiştir.
- ✓ Çalışanların, örgütsel sessizlik – seslilik ($p=0,664$; $p=0,432$), kabullenici sessizlik-seslilik ($p=0,231$; $p=0,128$), savunmacı sessizlik – seslilik ($p=0,748$; $p=0,399$), ve yardımsever sessizlik-seslilik ($p=0,909$; $p=0,492$), boyutları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Dolayısıyla **H6.4** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 51. Çalışanların Kurum Tecrübelerine Göre Örgütsel Sessizlik - Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki Farklar: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	Kurum Tecrübesi	Ortalama	F	p
Kabullenici Sessizlik	1 yıldan az	2,50	2,501	0,044
	1-5 yıl	2,71		
	6-10 yıl	2,91		
	11-15 yıl	2,72		
	16-20 yıl	1,60		

Çalışanların, kabullenici sessizlik boyutu, kurum tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,044<0,05$). Dolayısıyla **H6.5** hipotezi kabullenici sessizlik yönünden kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, yardımsever sessizlik, örgütsel sessizlik, savunmacı sessizlik ve yardımsever sessizlik boyutları; kurum tecrübesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Ortalamalar açısından, 6-10 yıllık kurum tecrübesine sahip olan çalışanların kabullenici sessizlik davranışlarının (2,91); 11-15, 1-5, 1 yıldan az ve 16-20 yıllık tecrübeye sahip olanlara (2,72 - 2,71 - 2,50 - 1,60) kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıllık tecrübeye kadar çalışanların kabullenici sessizlik davranışlarının arttığı; 6-10 yıl aralığında en yüksek seviyeye ulaştığı ve 11-15 yıllık tecrübeden 16-20 yıla doğru ise düşüşe geçtiği görülmüştür.

Tablo 52 doğrultusunda, çalışanların, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, örgütsel sessizlik ve yardımsever sessizlik davranışları, mesleki tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p=0,008<0,01$; $p=0,088<0,10$; $p=0,077<0,10$; $p=0,094<0,10$). Dolayısıyla bu değişkenlerin her biri için **H6.6** hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve yardımsever sessizlik değişkenlerinin ise mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Ortalamalar yönünden ise 1-5, 11-15 ve 6-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanların kabullenici sessizlik davranışlarının (2,78 - 2,73 - 2,70); 1 yıldan az ve 16-20 yıllık tecrübeye sahip olan çalışanlara (2,38 - 2,00) kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 52. Çalışanların Mesleki Tecrübelerine Göre Örgütsel Sessizlik - Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki Farklar: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	Mesleki Tecrübe	Ortalama	F	p
Kabullenici Sessizlik	1 yıldan az	2,38	3,568	*** 0,008
	1-5 yıl	2,78		
	6-10 yıl	2,70		
	11-15 yıl	2,73		
	16-20 yıl	2,00		
Savunmacı Sessizlik	1 yıldan az	1,65	2,056	* 0,088
	1-5 yıl	1,61		
	6-10 yıl	1,38		
	11-15 yıl	1,76		
	16-20 yıl	1,32		
Örgütsel Sessizlik	1 yıldan az	2,72	2,143	* 0,077
	1-5 yıl	2,93		
	6-10 yıl	2,90		
	11-15 yıl	2,91		
	16-20 yıl	2,85		
Yardımsever Sessizlik	1 yıldan az	4,16	2,015	* 0,094
	1-5 yıl	4,31		
	6-10 yıl	4,43		
	11-15 yıl	4,26		
	16-20 yıl	4,84		

*** %1'lik anlam düzeyi

** %5'lik anlam düzeyi

* %10'luk anlam düzeyi

Ortalamalar bazında, 11-15, 1 yıldan az ve 1-5 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanların savunmacı sessizlik davranışlarının (1,76 - 1,65 - 1,61); 6-10 ve 16-20 yıllık tecrübeye sahip olan çalışanlara (1,38 - 1,32) kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ortalamalar açısından, 1-5, 11-15 ve 6-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanların örgütsel sessizlik davranışlarının (2,93 - 2,91 - 2,90); 16-20 yıl ve 1 yıldan az tecrübeye sahip olan çalışanlara (2,85-2,72) kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ortalamalar yönünden, 16-20, 6-10 ve 1-5 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanların yardımsever sessizlik davranışlarının (4,84 - 4,43 - 4,31); 11-15 ve 1 yıldan az tecrübeye sahip olan çalışanlara (4,26-4,16) kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Duygular, at arabasının önünde koşan atlar ise, zekâ onun peşinden sürüklenen bir arabadır. Duygusal ve bilişsel yaşam sıkı bir eşgüdüm içinde faaliyet gösterir. Bazı koşullarda ve kişilerde bu denge bozulabilir. Örneğin, bilişsel yetileri yüksek ve bilgili olsalar dahi denetleyemedikleri, engelleyemedikleri ve söz geçiremedikleri dürtülerinin, isteklerinin ve tutkularının esiri olabilirler. Bu kişilerin, duygusal yeterlilikleri, bilişsel yetilerine göre olgunlaşmamıştır. Çünkü duygusal beceriler aynı zamanda bilişsel yetilerimizi nasıl kullanacağımızın da belirlemektedir. Açıkçası, bilişsel tepkilerimiz ve tezimiz ne kadar doğru olursa olsun, duygusal yaşamla aynı yönde değilse bu tepkiler hiçbir anlam ifade etmeyecektir (Aktaş, 2004: 256-257).

Damasio'ya göre kişi olumlu ya da hoşnut bir vücut halindeyken düşünceler hızla hareket eder ve zengindir; mamafih olumsuz ya da acılı bir vücut halindeyken düşünceler yavaş hareket eder ve tekrarcıdır. Dolayısıyla vücut manzarasının bir bölümünün anlık görüntüsü olan hislerimiz; beynimizi vücudumuzun tutsak bir seyircisi yapan çok garip bir fizyolojik düzenlemenin sonuçlarıdır (Damasio, 1999: 10-11). Derin düşünceler, bunaltıcı koşullar yaratarak mevcut depresyonu daha da kuvvetlendirebilir. Örneğin, depresyonda olan bir bayan satış elemanı, zamanını bu durumuna kaygılanmakla geçirdiğinden önemli müşterilere vakit ayıramaz. Satışların düşmesine bağlı olarak kadın kendini başarısız hisseder ve bu da depresyonu besler. Tam tersine depresyona odaklanmak yerine müşteri ziyaretlerini arttırarak satışların düşme olasılığı azaltılabilmesi ve artan güveni sayesinde depresyonun etkisini minimize edilebilmesi kaçınılmazdır (Goleman, 1999: 95-96).

Kendi duygularını tanıyıp yönetebilen, kendilerini motive edebilen ve başkalarının duygularını iyi okuyup anlayabilen, onlarla kalıcı, sağlam ve derin ilişkiler kurabilen duygusal zekâ becerileri güçlü bireyler, gerek evlilik veya arkadaşlık gerekse de iş yaşamındaki ilişkiler açısından başarının temeli olan sözsüz kuralları algılamada her zaman bir adım öndedirler. Duygu ile zekâ arasındaki dengenin mümkün mertebe korunabilmesi; duygusal zekâ becerilerinin öğrenilmesi, geliştirilmesi ve ahenk içerisinde kullanılması ile mümkündür.

Eski Hint şirketlerinin çoğunun “*Üstüne iyi, astına kötü davran*” ilkesi ile hareket etmesi, alt kademelere yönelik bir empati eksikliğini gözler önüne sermektedir. Bu durum karşısında astlar, sessizliklerini tamamen korurlar. Bunun nedeni ise Hint şirketlerinden pek çoğunun kast sistemindeki güçlü ailelerin özel mülkiyetinde olması ve yüksek nitelikli insanların sayısının, kendilerine uygun, iyi işlerinden sayısından çok daha fazla olmasıdır. Bu ilkenin iş yaşamına duygusal açıdan yansması ise büyük bir kırgınlık birikimidir. Hissedilen kırgınlık, asla üst mertebelere karşı seslendirilmez, öfkeli bir kabalık zinciri içinde doğrudan alt kademelere seslendirilir. Bu yaşanan duygusal gerilim, çalışanların işleri zamanında bitirmemek gibi pasif direniş yoluyla şirket başarısını sabote etmelerine yol açar ve patronların astlarına bağırması şeklindeki kısır döngü sürekli meydana gelir (Goleman, 2000: 271).

Savaş ya da kaç tepkileri içerisinde saldırıya öfkeyle karşılık verme ya da duvar gibi sessizliğe bürünme alternatif yöntemleri tercih edilebilir. Gottman (1993)’a göre “*Araya duvar örmek nihai savunma yöntemidir. Sessizliğe bürünen taraf, aslında duvar gibi boş bir ifadeyle ve sessizlikle tepki vererek konuşmadan çekilir. Araya duvar örmek, güçlü ve karşı tarafın sınırlarını yıpratıcı soğuk bir mesafeliliğin, üstünlük duygusunun ve hoşnutsuzluğun bileşimine benzeyen bir mesaj gönderir. Duvar örme, özellikle kötüye giden evliliklerde görülmüştür; bu tür vakaların %85’inde, eleştirerek ve aşağılayarak saldıran karısına karşı, koca duvar örmüştür. Tepki olarak duvar gibi bir sessizliğe bürünme alışkanlık haline geldiğinde, ilişkiye büyük zarar verir; anlaşmazlıkları giderme olanaklarını toptan yok eder*” (Goleman, 1999: 176).

Aslında evlilik iş yaşamına; boşanmalar ise işten ayrılmalara ya da kovulmalara benzer. Emirlerle mutlak itaat edilmesi istenen, nelerin iyi yapıldığından ziyade nelerin kötü yapıldığına odaklanan tek yönlü geri bildirim sisteminin olduğu, patrona kötü haber getirenlerin günah keçisi olarak ilan edildiği ve mikro yönetim uygulanan organizasyonlarda; çalışanlar tıpkı evlilikteki eşler gibi duvar örmeye yönelirler. İşte bu savunmacı yöntem, çalışanların hem kendilerine /işlerine hem de çalıştıkları organizasyona karşı yabancılaşmasına yol açar. Bu sessizlik ikliminin adeta virüs gibi organizasyonun tamamına bulaşması sonucunda hem organizasyonun ölümü hem de yönetim ekibinin intiharı kaçınılmazdır. Çalışanların;

duvar örmek yerine işletmenin yararına olacak şekilde problemlere çözümler sunmaları, yeni projeler için bilgi, fikir ve önerilerini seslendirmeleri, kendilerini değerli hissetmeleri, çalıştıkları organizasyona karşı bağlılık ve güven duymaları, yaptıkları işten tatmin sağlamaları, organizasyonun ve çalışanın sürekli iyileşmesi - gelişmesi, karar almada etkinlik ve yetki göçerilmesi, müşteri memnuniyeti ve devamlılığı, kurum imajı; korku kültürünün ve yıkıcı eleştirilerin olmadığı, kötü haberlerin de iyi haberler kadar organizasyon için hayati olduğunu vurgulayan bir vizyon ileri süren, maddi, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel açılardan motivasyon sağlayan, hakkaniyetli ve destekleyici bir örgütsel tasarım içinde duygusal zeka becerilerinin hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından ahenk içinde kullanılması ile gerçekleşebilir.

Bu aşamada, araştırmanın yapıldığı sigorta şirketlerindeki çalışanların demografik özelliklerine, duygusal zekâ becerilerine, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik davranışlarına ve hipotezlere ilişkin sonuçlar değerlendirilecektir:

✓ *Sigorta şirketlerinde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar:*

Demografik yapı bakımından, araştırmanın yapıldığı sigorta şirketlerinin ağırlıklı olarak 1-5 yıllık kurum tecrübesine ve mesleki tecrübeye sahip (%49,8 - %45,9), lisans mezunu (%69,1), 18-29 yaş aralığındaki (%53,6), kadın (%64,3) ve bekâr (%60,4) çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

✓ *Çalışanların Duygusal Zekâ Becerilerine İlişkin Sonuçlar*

Sigorta şirketlerindeki çalışanların baskın olan duygusal zekâ becerileri hangileridir? Bu araştırma sorusu bağlamında, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali ana boyutlarına ve alt kalemlerine ilişkin elde edilen sonuçlar irdelenecektir:

Kişisel becerilerin alt kalemleri incelendiğinde, ortalamalar bazında; çalışanların öz saygı, kendini gerçekleştirme ve duygusal öz farkındalık (4,24, 4,21 ve 4,15) düzeylerinin; özgüven ve bağımsızlık (3,94 ve 3,89) düzeylerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların kişisel becerilerindeki baskın olan duygusal zekâ bileşeni ise “Öz Saygı” (4,24) olarak tespit edilmiştir. Bu verilerin ışığında, çalışanların kişisel beceriler profili ile ilgili şu yorumlar yapılabilir:

- ✓ Çalışanların %96,1'i, sahip olduğu kişilik tarzından hoşnuttur.
- ✓ Çalışanların %90,4'ü çoğu durumda kendisinden emin bir şekilde davranmaktadır.
- ✓ Çalışanlar, iyi ve kötü yönlerine baktıkları zaman kendilerini iyi hissetmektedir (%89,4).
- ✓ Çalışanlar, kendilerini takdir ederler (%88,9).
- ✓ Çalışanlar kendilerini olduğu gibi kabul eder ve severler (%85,9).
- ✓ Çalışanlar, fiziksel görüntülerinden memnundurlar (%83,1).
- ✓ Çalışanların %91,8'i hayatta neler yapmak istediğine dair uzun vadeli hedefleri vardır.
- ✓ Çalışanların %96,1'i neler hissettiğini bilir. Açıkçası kendi duygularının farkındadır.
- ✓ Çalışanların büyük bir çoğunluğu (%91,8), hakkını savunan veya arayan bir davranış sergilemektedir.
- ✓ Çalışanlar, neler düşündüklerini veya aynı fikirde olmadıkları mevzuları insanlara rahatlıkla söyleyebilirler. (%87 - %87,9).
- ✓ Çalışanların %87'si kendi başına karar verebilmektedir.

Kişilerarası beceriler boyutunda yer alan alt kalemler incelendiği takdirde, ortalamalar açısından çalışanların kişilerarası ilişkilerinin (4,28); empati ve sosyal sorumluluk (4,16 ve 4,15) düzeylerine kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların kişilerarası becerilerindeki baskın olan duygusal zekâ bileşeni ise "Kişilerarası İlişkiler" olarak tespit edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda, sigorta şirketlerindeki çalışanların kişilerarası beceriler profili ile ilgili şu değerlendirmeler yapılabilir:

- ✓ Çalışanların arkadaşları onlara özel şeylerini rahatlıkla anlatabilmektedir (%97,6)
- ✓ Çalışanların %96,2'si çevredeki insanlar ile iyi ilişkiler kurabilmektedir.
- ✓ Çalışanlar, çevredeki insanlar tarafından sosyal birisi olarak algılanmaktadır (%84,1)
- ✓ Çalışanlar, kolaylıkla arkadaş edinebilmektedir (%91,7)

- ✓ Çalışanlar, çevredeki insanların duygularını çok iyi anlamaktadır (%91,3)
- ✓ Çalışanların %93,7'si insanlara yardım etmekten hoşlanmaktadır.

Stres yönetiminin alt kalemleri incelendiğinde, strese dayanıklılık ortalamasının (3,69); dürtü kontrolü ortalamasına (3,40) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların stres yönetimi içerisinde yer alan baskın olan duygusal zekâ bileşeni ise “*Strese Dayanıklılık*” olarak bulunmuştur. Bu bağlamda, sigorta sektöründe çalışanların stres yönetimi profili ile ilgili şu açıklamalar yapılabilir:

- ✓ Can sıkıcı problemler ile nasıl baş edeceğini bilirler. (%84,4)
- ✓ Zor şartlarda soğukkanlılıklarını nasıl koruyacaklarını bilirler (%85)
- ✓ Üzücü olaylar ile yüz yüze gelmek onlar için kolaydır (%55)
- ✓ Çok fazla strese dayanabilirler (%54,1)
- ✓ Öfkelerini rahatlıkla kontrol edebilirler. (%65,7)

Uyumluluk boyutunda yer alan alt kalemler incelendiği takdirde, problem çözme ortalamasının (4,13); gerçeklik ve esneklik ortalamalarına (3,78 ve 3,43) kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların uyumluluk boyutundaki baskın olan duygusal zekâ bileşeni ise “*Problem Çözme*” olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, sigorta sektöründeki çalışanların uyumluluk profili ile ilgili şu çıkarımlar yapılabilir:

- ✓ Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler ve en iyisine karar vermeye çalışırlar (%92,3)
- ✓ Zor bir durum karşısında veya kriz anında konu ile ilgili mümkün mertebe çok bilgi toplamaya çalışırlar (%92,2)
- ✓ Zorluklarla baş edebilme yaklaşımları adım adım ilerlemektir (%87)
- ✓ Çevresel farkındalıkları oldukça yüksektir (%89,9)
- ✓ Yeni koşullara kolaylıkla ayak uydurabilirler (%82,6)
- ✓ Bazı şeyler hakkında fikirlerini değiştirmeleri zordur (%49,7)

Genel ruh hali alt kalemleri incelendiğinde, mutluluk ortalamasının (4,32); iyimserlik ortalamasına (4,19) kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların

genel ruh hali içerisindeki baskın olan duygusal zekâ bileşeni ise “*Mutluluk*” olarak tespit edilmiştir. Bu bulguların ışığında, sigorta sektöründeki çalışanların genel ruh hali profili ile ilgili şu yorumlar yapılabilir:

- ✓ Eğlenceli ve neşelidirler (%93,7 - %91,3).
- ✓ Hayattan nasıl zevk alınacağını bilirler (%88).
- ✓ Gülümsemeyi severler (%90,3)
- ✓ Zaman zaman ortaya çıkan talihsizliklere rağmen işlerinin düzeleceğine inanırlar (%88,9)
- ✓ Her koşulda en iyisini ümit ederler (%88,4).

Çalışanların duygusal zekâ becerilerinin alt kalemleri birbirleriyle kıyaslandığında, mutluluk (4,32), kişilerarası ilişkiler (4,28) ve öz saygı (4,24) bileşenlerinin ortalamaları en yüksek bulunurken; dürtü kontrolü (3,40), esneklik (3,43) ve strese dayanıklılık (3,69) bileşenlerinin ortalamaları hatırı sayılır olmasına rağmen diğer bileşenlere göre en düşüktür.

*Çalışanların duygusal zekâ becerilerinin ana boyutları incelendiği takdirde, genel ruh hali, kişilerarası beceriler ve kişisel beceriler ortalamalarının (4,27, 4,20 ve 4,09); uyumluluk ve stres yönetimi ortalamalarına (3,78 ve 3,56) kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların baskın olan duygusal zekâ becerileri “*Genel Ruh Hali*” ve “*Kişilerarası Beceriler*” olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda, sigorta şirketlerindeki çalışanlar; öz motivasyonları yüksek, hayattan zevk almayı bilen, iyimser, iş çevrelerinde pozitif ve coşkulu bir iklim oluşturabilen, sosyal farkındalıkları ve kişilerarası ilişkileri güçlü, öz farkındalığa sahip, umutsuzluğa kapılmadan stresle baş edebilen, hem özel hem de iş yaşamlarında karşılaştıkları problemlere etkili çözümler sunabilen bir profil sergilemektedirler.*

✓ *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Sonuçlar:*

Sigorta şirketlerindeki çalışanlar, hangi tür sessizlik/sessizlik davranışları sergilemektedir? Bu araştırma sorusu doğrultusunda, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik genel boyutu ve kabullenici-savunmacı-yardımsever sessizlik/sessizlik alt boyutları ile ilgili elde edilen sonuçlar irdelenecektir:

Örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları incelendiğinde, yardımsever sessizlik ortalamasının (4,18); kabullenici (2,10) ve savunmacı sessizlik ortalamalarına (1,59) kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanlar, örgütsel sessizlik alt boyutları içerisinde “*Yardımsever Sessizlik*” davranış profili sergilemektedir. Ayrıca çalışanlar kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışlarını düşük bir oranda sergilemektedir. Elde edilen veriler çerçevesinde, sigorta şirketlerindeki çalışanların örgütsel sessizlik profili ile ilgili şu yorumlar yapılabilir:

- ✓ Çalışanların %66,7’si, işletmedeki işbirliğini korumak için, gizli örgütsel bilgileri muhafaza etmeyi tercih etmektedir.
- ✓ Çalışanlar, işletmenin yararına olduğunu düşündükleri için, özel bilgileri korurlar (% 95,1)
- ✓ Çalışanlar, işletme ile ilgili sırları açıklama hususunda başkalarından gelen baskılara direnen bir yapı göstermektedir (%94,2)
- ✓ Çalışanlar, işletmeye zarar verme ihtimali olan bilgileri ifşa etmeyi reddetmektedir. (%92,7)
- ✓ Çalışanların %29’u kendilerini ilgilendirmeyen konularda, değişime yönelik öneriler hakkında konuşmakta isteksiz bir tutum sergilemektedir.
- ✓ Çalışanların %15,9’u alınacak kararlara razı olduğundan dolayı fikirlerini kendilerine saklamaktadır.
- ✓ Çalışanların %3,4’ü korkuyla motive edildiğinden dolayı, problemlere çözüm üretme hususundaki görüşlerini kendine saklamaktadır.
- ✓ Çalışanların %1’i kendilerini korumak için organizasyonun geliştirilmesi ile ilgili fikirlerini ifade etmekten sakınmaktadır.

Örgütsel seslilik davranışının alt boyutları incelendiği takdirde, yardımsever seslilik ortalamasının (4,30); kabullenici (2,65) ve savunmacı seslilik ortalamalarına (1,66) kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanlar, örgütsel seslilik alt boyutları içerisinde çoğunlukla “*Yardımsever Seslilik*” davranış profili sergilediği saptanmıştır. Ayrıca çalışanlar kabullenici ve savunmacı seslilik davranışlarını düşük bir oranda sergilediği görülmüştür. Bu bağlamda, sigorta

şirketlerindeki çalışanların örgütsel seslilik profili ile ilgili şu değerlendirmeler yapılabilir:

- ✓ Çalışanların %95,7'si işbirliği yapma özelliklerinden dolayı işletmenin yararına olacak şekilde problemlere çözümler sunmayı tercih etmektedir.
- ✓ Çalışanlar, işletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirme ve sunmaktadırlar (%90,4)
- ✓ Çalışma arkadaşları katılmasa bile, çalışanlar iş ile ilgili konular hakkındaki fikirlerini açıklarlar (%93,7).
- ✓ Çalışanlar, işletmenin yararına olabilecek yeni projelere ilişkin fikirlerini dile getirirler (%92,3)
- ✓ Çalışanlar, işletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler önerirler (%92,7)
- ✓ Çalışanların %48,3'ü ilgili olmadıkları konularda, çalışma arkadaşlarının fikirlerini desteklemeyi tercih etmektedir.
- ✓ Çalışanların %41,5'i çalışma arkadaşlarının fikirlerine uymakla birlikte nadiren yeni fikirler de önermeyi tercih etmektedir.
- ✓ Çalışanların %10,2'si bazı kaygılarından dolayı, yalnızca grupta aynı fikirde olduğunda kendini ifade etmektedir.
- ✓ Çalışanların %8,2'si kendini korumak için, grubu destekleyen tarzda görüş bildirmekte ve onlarla birlikte hareket etmektedir.

Çalışanların örgütsel sessizlik ve seslilik davranışları genel ve alt boyutları ile birlikte incelendiğinde, ortalamalar bazında yardımsever seslilik (4,30), yardımsever sessizlikten (4,18); kabullenici seslilik (2,65), kabullenici sessizlikten (2,10); savunmacı seslilik (1,66) savunmacı sessizlikten (1,59) ve örgütsel seslilik (2,87) ise örgütsel sessizlikten (2,63) daha yüksek olarak bulunmuştur. Dolayısıyla çalışanların örgütsel sessizliğine göre kısmen daha yüksek bir oranda örgütsel seslilik davranışı sergilediği; ancak her iki davranışın orta düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların yüksek bir oranda “Yardımsever Seslilik” ve

“*Yardımsaver Sessizlik*” davranışı gösterdikleri saptanmıştır. Bu bağlamda, sigorta şirketlerindeki çalışanların sessizlik-seslilik profili ile ilgili şu yorumlar yapılabilir:

Çalışanlar; sahip oldukları işbirliği ve fedakârlık güduları bağlamında çevrelerindeki insanlara ya da çalıştıkları örgüte yarar sağlamak amacıyla hem iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini kendilerine saklarken hem de iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini seslendirmektedirler. Örneğin işletmedeki işbirliğini korumak için gizli örgütsel bilgileri muhafaza etme ya da işletme yararına yeni projelere ilişkin fikirler sunma. İşte bu prososyal davranış, herhangi bir ödül beklemeksizin fayda sağlamak amacıyla isteğe bağlı olarak yapılan bir davranıştır. Bu bağlamda, çalışanların; fırsatları önceden fark edebildikleri, problemler ortaya çıkmadan önce önlem alan bir yapı sergiledikleri, sadık ve sebatkar, yüksek bir özgür iradeye sahip oldukları ve sergiledikleri yardımsaver seslilik ve yardımsaver sessizlik davranışları ile çalıştıkları kuruma gönüllü olarak fayda yarattıkları söylenebilir.

Çalışanların iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini örgütten ayrılmaya ya da fark oluşturamayacağı hissine dayalı olarak saklamayı tercih etme durumlarının düşük olduğu görülmüştür. Örneğin, çalışanlar problemlere çözüm üretme hususundaki görüşlerini kendilerine saklamayı tercih etmemektedirler. Çalışanların iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini örgütten ayrılmaya ya da fark oluşturamayacağı hissine dayalı olarak seslendirmeyi tercih etme durumlarının ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Örneğin, çalışanların çoğunun; çalışma arkadaşlarının fikirlerine uymakla birlikte nadiren yeni fikirler de önermeyi tercih ettikleri görülmüştür.

Çalışanların iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini korku ya da kendini koruma hissine dayalı olarak saklamayı tercih etme durumlarının düşük olduğu görülmüştür. Örneğin, çalışanlar; kendilerini korumanın dışında işletmelerinin geliştirilmesi ile ilgili fikirlerini ifade etmekten sakınmamaktadırlar. Çalışanların iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini korku ya da kendini koruma temelli seslendirme durumlarının düşük olduğu görülmüştür. Örneğin, çalışanların çoğu; dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ileri sürmeyi reddetmektedirler.

✓ *Hipotezlere İlişkin Sonuçlar:*

Sigorta şirketlerindeki çalışanların, duygusal zekâ becerileri ile örgütsel sessizlik /seslilik davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Bu araştırma sorusu doğrultusunda, hipotezler ile ilgili elde edilen sonuçlar irdelenecektir:

Duygusal zekâ becerileri ile kabullenici sessizlik/seslilik davranışı arasındaki ilişki:

Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali ile kabullenici sessizlik arasında her bir değişken için negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dolayısıyla *H1.1-H1.2-H1.3-H1.4-H1.5* hipotezleri kabul edilmiştir. Kişisel beceriler ile kabullenici seslilik arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla yalnızca *H1.1* hipotezi kabul edilmiş; *H1.2-H1.3-H1.4-H1.5* hipotezleri ise reddedilmiştir.

Duygusal zekâ becerileri ile savunmacı sessizlik/seslilik davranışı arasındaki ilişki:

Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali ile hem savunmacı sessizlik hem de savunmacı seslilik arasında her bir değişken için negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Dolayısıyla *H2.1-H2.2-H2.3-H2.4-H2.5* hipotezleri, her iki bağımlı değişken için kabul edilmiştir.

Duygusal zekâ becerileri ile yardımsever sessizlik/seslilik davranışı arasındaki ilişki:

Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali ile hem yardımsever sessizlik hem de yardımsever seslilik arasında her bir değişken için pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dolayısıyla *H3.1-H3.2-H3.3-H3.4-H3.5* hipotezleri, her iki bağımlı değişken için kabul edilmiştir.

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak örgütsel sessizlik/seslilik davranışları üzerine etkisi

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak kabullenici sessizlik ve kabullenici seslilik davranışları üzerine etkisi vardır. Dolayısıyla *H4.1* hipotezi her iki bağımlı değişken için desteklenmiştir.

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak savunmacı sessizlik ve savunmacı seslilik davranışları üzerine etkisi vardır. Dolayısıyla $H_{4.2}$ hipotezi her iki bağımlı değişken için desteklenmiştir.

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak yardımsever sessizlik ve yardımsever seslilik davranışları üzerine etkisi vardır. Dolayısıyla $H_{4.3}$ hipotezi her iki bağımlı değişken için desteklenmiştir.

Duygusal zekâ becerileri ile örgütsel sessizlik/seslilik davranışları arasındaki etkileşim üzerine şu değerlendirmeler yapılabilir:

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak *kabullenici sessizlik* davranışı üzerine etkisi incelendiğinde; yalnızca *kişisel beceriler ve uyumluluk* boyutlarının etkisinin olduğu; diğer boyutların ise anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, çalışanların kişisel becerilerinin ve uyumluluk düzeylerinin artması, kabullenici sessizlik davranışlarını azaltmaktadır.

Kendini doğru bir şekilde algılayan, kendi duygularının farkında olan, kendi duygularını ve kendisini açıkça ifade edebilen, duygusal açıdan başkalarına bağımlı olmayan ve kendi potansiyelini gerçekleştirmek ve kişisel amaçlarına ulaşmak için çabalayan açıkçası kişisel becerileri yüksek olan çalışanların; örgütsel koşulları derinden kabul etme, alınacak kararlara razı olma, örgütten sürekli ayrılmayı düşünme, mevcut alternatiflere yönelik sınırlı farkındalık gösterme ve fark yaratmada düşük öz yeterliliğe sahip olduğunu düşünmeye yönelik eğilimlerinin azaldığı söylenebilir. Dolayısıyla değişime yönelik öneriler sunma, problemlere çözüm üretme, kendilerini, işlerini ve organizasyonlarını geliştirme / iyileştirme hususlarında bilgi, fikir ve önerilerini saklamaya yönelik davranışları da azalmaktadır.

Çevresel farkındalığa ve değişimi uyaran gelişmeleri yaratma dinamiğine sahip olan, eski alışkanlıklarını değiştirebilen, problemlerin çözümüne ilişkin farklı yollar arayan ve onları etkili bir şekilde çözebilen, yeni şartlara ayak uydurabilen, hislerini ayarlayabilen ve hayallere fazla kaptırmadan dışsal gerçeklikler ile düşünebilen açıkçası uyumluluk düzeyleri yüksek çalışanların, değişime yönelik öneriler sunma, problemlere çözüm üretme, kendilerini, işlerini ve organizasyonlarını

geliştirme / iyileştirme hususlarında bilgi, fikir ve önerilerini saklamaya yönelik davranışlarının azaldığı görülmektedir.

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak *kabullenici seslilik* davranışı üzerine etkisi incelendiğinde; *kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi ve uyumluluk boyutlarının* etkisinin olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, çalışanların kişisel becerilerinin ve stres yönetimi düzeylerinin artması, kabullenici sesliliği azaltırken; kişilerarası becerilerinin ve uyumluluk düzeylerinin artması ise kabullenici sesliliği arttırmaktadır.

Çalışanların; öz saygı, duygusal öz farkındalık, özgüven, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme düzeylerinin açıkçası kişisel becerilerinin artması dolayısıyla; fark oluşturamayacağı ya da örgütten ayrılma düşüncesiyle kendi kararları yerine grubun kararlarına razı olma veya destekleme hususundaki eğilimleri açıkçası kabullenici seslilik davranışlarının azaldığı söylenebilir. Örneğin çalışanların çoğunluğunun, yapacaklarının kendilerine sık sık söylendiği bir işte çalışmak istemedikleri; kendi başlarına etkili kararlar alabildikleri; başkalarıyla çalışırken kendi fikirlerine daha çok güvenmeyi tercih ettikleri; biriyle aynı fikirde olmadıklarında bunu o kişiye rahatlıkla söyleyebildikleri görülmektedir.

Endişesini ve öfkesini rahatlıkla kontrol edebilen, üzücü olaylar ile kolaylıkla yüz yüze gelebilen, can sıkıcı problemler ile nasıl baş edeceğini ve zor şartlarda soğukkanlılığını nasıl koruyacağını bilen; açıkçası duygusal zekânın stres yönetimi düzeyi yüksek olan çalışanların, fark oluşturamayacağı ya da örgütten ayrılma düşüncesiyle kendi kararları yerine grubun kararlarını kabul etme veya destekleme hususundaki eğilimleri açıkçası kabullenici seslilik davranışlarının azaldığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğu; problemlere çözüm üretme hususunda çalışma arkadaşları ile aynı fikirde olma, alınacak kararlara razı olma ve grupla birlikte hareket etme eğilimleri düşüktür.

İnsanların duygularını, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlayabilen, onlarla kalıcı ve sağlam ilişkiler kurabilen, onlara yardım etmekten hoşlanan, saygı duyan, onların güvenini kazanabilen, kolaylıkla arkadaş edinebilen ve çevresindekiler ile iyi geçinebilen, açıkçası duygusal zekânın kişilerarası beceriler boyutu yüksek olan çalışanların; kendi kararları yerine grubun kararlarına razı olma veya destekleme

hususundaki eğilimleri açıkçası kabullenici seslilik davranışlarının arttığı söylenebilir. Örneğin çalışanların çoğunluğunun diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösterdikleri, arkadaşlarının özel şeylerini onlara rahatlıkla anlatabildikleri ve sosyal birisi olarak algılandıkları görülmektedir. Meslektaşları ya da yöneticileri ile değerli ilişkilerinin bozulacağını düşünmeleri, izolasyon ihtimalinden çekinmeleri, olumsuz birisi olarak damgalanacakları (sorun çıkarıcı-şikayetçi) yönünde endişe duymaları, bir daha ciddiye alınmayacaklarını veya güven-saygı-destek kaybı yaşayacaklarını düşünmeleri ve diğerleri üzerinde negatif etkiler yaratmak istememeleri (birilerini utandırmak veya üzmemek ve birileri ile sorun yaşamak istememek) dolayısıyla kendi düşüncelerinden ziyade baskın olan grubun düşüncelerini seslendirmeleri başka bir ifade ile kabullenici tarzda seslilik davranışları sergilemeleri muhtemeldir.

Çalışanların; esneklik, gerçeklik ve problem çözme becerilerinin açıkçası uyumluluk düzeylerinin artması dolayısıyla; kendi kararları yerine grubun kararlarına razı olma veya destekleme hususundaki eğilimleri açıkçası kabullenici seslilik davranışlarının arttığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğu; ilgili olmadıkları konularda, çalışma arkadaşlarının fikirlerini desteklemeyi ve çalışma arkadaşlarının fikirlerine uymakla birlikte nadiren yeni fikirler de önermeyi tercih etmektedirler.

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak *savunmacı sessizlik* davranışı üzerine etkisi incelendiği takdirde; yalnızca *kişisel beceriler* boyutunun etkisinin olduğu; diğer boyutların ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, çalışanların kişisel becerilerinin artması savunmacı sessizliği azaltmaktadır.

Kendini doğru bir şekilde algılayan, kendi duygularının farkında olan, kendi duygularını ve kendisini açıkça ifade edebilen, duygusal açıdan başkalarına bağımlı olmayan ve kendi potansiyelini gerçekleştirmek ve kişisel amaçlarına ulaşmak için çabalayan açıkçası kişisel becerileri yüksek olan çalışanların; korkularından ve kendilerini korumak istemelerinden dolayı bilgi, fikir ve önerilerini saklamaya yönelik davranışlarının azaldığı görülmektedir. Örneğin çalışanların çoğunluğu; gelecek kaygısı hissetmemelerinden ya da yöneticilerinin tepkisinden korkmadıklarından dolayı değişime yönelik fikirlerini, problemlere çözüm üretme

hususundaki görüşlerini, organizasyonun geliştirilmesi ile ilgili düşüncelerini ve iş ile ilgili bilgileri saklamayı reddetmektedirler.

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak *savunmacı seslilik* davranışı üzerine etkisi incelendiğinde; yalnızca *kişisel beceriler* boyutunun etkisinin olduğu; diğer boyutların ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda, çalışanların kişisel becerilerinin artması savunmacı sesliliği azaltmaktadır.

Çalışanların; öz saygı, duygusal öz farkındalık, özgüven, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme düzeylerinin açıkçası kişisel becerilerinin artması dolayısıyla; korku ve kendini koruma temelli bilgi, fikir ve önerilerini seslendirmeye yönelik davranışlarının azaldığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğu; korkuyla motive edilmediklerinden dolayı yalnızca gruba aynı fikirde olduklarında kendilerini ifade etmeyi, dikkatleri başka kişilerin veya konuların üzerine çekecek açıklamalar yapmayı ve grubu destekler tarzda görüş bildirmeyi reddetmektedirler.

Kişisel becerileri yüksek olan çalışanların hem savunmacı sessizlik hem de savunmacı seslilik davranışlarının azaldığı görülmektedir. Bunun ana nedeni; kendilerini olduğu gibi kabul eden, seven ve takdir eden, sahip oldukları kişilik tarzından hoşnut, neler hissettiklerini nedenleri ve sonuçları ile birlikte bilen, başkaları ile aynı fikirde olmadıklarında bunu onlara rahatlıkla söyleyebilen, haklarını sonuna kadar savunan, istedikleri zaman rahatlıkla “hayır” diyebilen, yapacaklarının sık sık söylendiği bir işte çalışmak istemeyen, kendi başına etkin ve etkili kararlar verebilen ve hayatta neler yapmak istediklerine dair uzun vadeli hedefleri olan çalışanların; kendi güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi tanımalarının yegane etkisiyle savunmacı sessizlik ve seslilik davranışlarının temelinde yatan korkularını minimize etmeleridir. Örneğin, çalışanların sahip oldukları kişisel becerilerin etkisiyle; misilleme ya da ceza korkularının (iş kaybı, terfi edilememe, iş yükü artışı, pozisyon değişikliği korkuları vb.), olumsuz birisi olarak etiketlenme korkularının (sorun çıkarıcı/ispioncu), azınlık durumlarının göze batacağına ilişkin korkularının, hata yapma korkularının ya da başarısızlık korkularının, başarı korkularının, belirsizlik korkularının ve başkalarının ne düşündüğü ile ilgili kaygılarının minimize edilmesinden dolayı savunmacı tarzda seslilik ve sessizlik davranışlarının azaldığı söylenebilir. Ayrıca korku kültürünün olmadığı, yönetsel ve

örgütsel yapısı güçlü bir organizasyonda, savunmacı sessizlik-seslilik davranışlarının azalması; değişime yönelik fikirlerin, problemlere çözüm üretme hususundaki görüşlerin, organizasyonun, işlerin ve çalışanların geliştirilmesi - iyileştirilmesi ile ilgili önerilerin devingen bir şekilde seslendirilen örgütsel açıdan güçlü bir kültür inşa edilmesi muhtemeldir.

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak *yardımsever sessizlik* davranışı üzerine etkisi incelendiği takdirde; yalnızca *kişisel beceriler ve genel ruh hali* boyutlarının etkisinin olduğu; diğer boyutların ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda, çalışanların kişisel becerilerinin ve genel ruh hali düzeylerinin artması yardımsever sessizliği arttırmaktadır.

Duygusal zekânın kişisel beceriler boyutu yüksek olan çalışanların; sahip oldukları işbirliği ve fedakârlık güduları bağlamında çevrelerindeki insanlara ya da çalıştıkları örgüte yarar sağlamak amacıyla iş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini kendilerine saklama eğilimlerinin açıkçası yardımsever sessizlik davranışlarının arttığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğu; işletmedeki işbirliğini korumak için gizli örgütsel bilgileri muhafaza etmeyi tercih etmekte, işletmenin yararına olduğunu düşündükleri için özel bilgileri korumayı düşünmekte, işletme ile ilgili sırları açıklama hususunda başkalarından gelen baskılara direnen bir yapı göstermekte ve işletmeye zarar verme ihtimali olan bilgileri ise ifşa etmeyi reddetmektedirler.

Duygusal zekânın genel ruh hali boyutu yüksek olan çalışanların; sahip oldukları işbirliği ve fedakârlık güduları bağlamında çevrelerindeki insanlara ya da çalıştıkları örgüte yarar sağlamak amacıyla iş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini kendilerine saklama eğilimlerinin açıkçası yardımsever sessizlik davranışlarının arttığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğu çok zor durumların üstesinden gelebileceğine inanmakta, en iyisini ümit etmekte, talihsizliklere rağmen olumlu düşünebilmekte ve hayatından memnun bir duruş sergilemektedir. Sahip oldukları işbirliği ve fedakârlık güduları; hayata karşı optimist ve mutlu bakış açıları sayesinde çalıştıkları organizasyonda pozitif bir atmosfer oluşmasını sağlamaktadırlar. Dolayısıyla gönüllü olarak çalıştıkları organizasyona ve meslektaşlarına fayda

yaratmak amacıyla iş ile ilgili gizli bilgileri ve fikirleri kendilerine saklama eğilimi göstermektedirler.

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak *yardımsever seslilik* davranışı üzerine etkisi incelendiği takdirde; yalnızca *kişisel beceriler* boyutunun etkisinin olduğu; diğer boyutların ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda, çalışanların kişisel becerilerinin artması yardımsever sesliliği de arttırmaktadır.

Çalışanların; öz saygı, duygusal öz farkındalık, özgüven, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme düzeylerinin açıkçası kişisel becerilerinin artması dolayısıyla; işbirliği ve fedakârlık temelli bilgi, fikir ve önerilerini seslendirmeye yönelik davranışlarının arttığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğu; işletmenin yararına olacak şekilde problemlere çözümler sunmayı tercih etmekte, işletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirmekte ve sunmakta, çalışma arkadaşları desteklemese dahi, iş ile ilgili konular hakkındaki fikirlerini açıklamakta ve işletmenin yararına olabilecek yeni projelere ilişkin fikirlerini dile getirmeyi tercih etmektedir.

Demografik Özelliklere Göre Duygusal Zekâ Becerileri Arasındaki Farklar

Bebek dünyaya geldiğinde çevresindeki uyarıcılara duyarlı olmasına rağmen henüz duygusal değildir. Açıkçası, bir şeyden hoşlanıyorsa haz, rahatsızlık duyuyorsa acı hissini yansıtmaktadır. Büyüme ve olgunlaşma sürecinde uyarıcılara verilen anlamın ve değer sonucunda duygusallık ve duygusal tepkiler oluşmaktadır (Aktaş, 2004: 56). Duygusal zekânın temelleri bebeklik yıllarında atılmaya başlanır. Craig (1989) 6 aydan küçük bebeklerin zevk ve rahatlık gibi daha az özelleşmiş duyguları, 6 aydan büyük bebeklerin ise sevinç, korku veya öfke gibi farklı duyguları yaşayabildiklerini; Crawford ve arkadaşları (1992) ise 2 yaşındaki çocukların hem öfkelerini hem de olumlu duygularını dışa vurabildiklerini ortaya koymuşlardır (Tuğrul, 1999: 16).

Duygusal zekânın yaş ile olan ilişkisini Goleman (2000: 14) şu şekilde tasvir etmektedir: “*Duygusal zekâ düzeyimiz, kalımsal olarak tayin edilmediği gibi gelişimi de sadece ilk çocukluk dönemlerinde gerçekleşmez. On üç ile on dokuz arasındaki yaşlardan sonra pek fazla değişim göstermeyen IQ’nun tersine duygusal*

zekânın öğrenilme olasılığı oldukça fazladır ve biz yaşamayı sürdürerek deneyimlerimizden ders aldıkça, gelişmeye devam eder ve bu alanda gitgide daha yeterli olabiliriz. Kişiler kendi duygularıyla ve dürtüleriyle başa çıkmakta, kendi kendilerini motive etmekte, empatilerini ve sosyal maharetlerini bilmekte ustalaştıkça, bu yetenekleri de giderek pekişmektedir. Duygusal zekâdaki bu gelişmeyi ifade eden, modası geçmiş bir sözcük vardır: Olgunlaşma”

Bar-On (1997) tarafından uygulanan bir çalışmada, karşılaştırılan yaş grupları (16-100) arasında küçük anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Duygusal zekâ açısından; yaşlı gruplar, genç gruplara kıyasla yüksek puanlar elde etmiştir. Ayrıca 40'ı geçen katılımcılar en yüksek puan ortalamaları elde ettiği görülmüştür (Bar-On, 2006: 15-16). Bu noktadan hareketle duygusal zekânın yaşla birlikte arttığı ortaya konmuştur.

Mayer, Caruso ve Salovey (1997) tarafından yapılan bir çalışmada, duygusal zekânın çocukluktan yetişkinliğe kadar yaş ve deneyim ile birlikte geliştiği aynı zamanda da yetişkinlerin ergenlerden daha başarılı olduğu tespit edilmiştir (Goleman, 2000: 301).

Cinsiyet farklılıkları açısından Brody ve Hall (1993)'a göre, kızların dil yetisinin erkeklerden daha önce gelişmesinden dolayı kızlar; duygularını açıklama ve başkalarının duygularını anlama hususlarında daha çabuk ustalaşmışlardır. Bunun yanında, duygularını ifade etmek için herhangi bir teşvik göremeyen erkek çocuklar hem kendi hem de başkalarının duygularını anlamakta zorluk çekmektedirler. Duygusal öğrenme sürecine bağlı olarak kadın ve erkeklerde çok farklı beceriler gelişmektedir. Kadınlar sözlü, sözsüz duygusal işaretleri okumada, hislerini ifade etmede ve iletmede ustalaşırken, erkekler kırılma, suçluluk, korku ve acı ile ilgili duygularını en aza indirmekte beceri sahibi olurlar. Oyun esnasında yaşanan duygu farklılıkları ve grup tercihleri açısından ise kızlar birlikte oynarken, husumetin en az, işbirliğinin en üst noktada olduğu küçük ve yakın grupları, erkekler ise rekabetin vurgulandığı daha büyük grupları tercih etmektedirler. Oynarken birinin canının yanmasıyla oyun durakladığında; kızlar ile erkekler arasında bariz bir fark ortaya çıkar. Erkeğin canı yanarsa, oyuna devam edebilmesi için ortalıktan çekilip ağlamayı kesmesi beklenirken; bu vakanın aynısı bir kızın başına geldiğinde ise oyun

durmakta ve herkes ağlayan kıza yardım etmek için etrafına toplanmaktadır (Tuğrul, 1999: 17).

Bar-On (1997) tarafından yapılan çalışmada, cinsiyet yönünden, kadınların daha güçlü kişilerarası ilişki becerilerine sahip oldukları, erkeklerin ise daha yüksek öz farkındalığa sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bağlamda, kadınların erkeklere göre daha fazla empati gösterdikleri, kişilerarası daha iyi ilişkiler kurdukları ve sosyal olarak daha fazla sorumluluk sahibi oldukları belirlenmiştir. Diğer bir yandan çalışmada, erkeklerin kadınlara göre daha fazla özsaygıya, özgüvene ve iyimserliğe sahip oldukları ifade edilmiştir (Bar-On, 2006: 15-16).

Kadınlar ile erkekler arasındaki benzerlikler, farklılıklardan çok daha fazladır. Kimi erkekler kişilerarası ilişkilerde en duyarlı kadınlar kadar empati gösterirken, strese karşı koyma hususunda duygusal açıdan en dayanıklı erkeklerden hiç de geri kalmayan kadınlar vardır. Gerçekte, erkeklerin ve kadınların güçlü ve zayıf yanlarının ortalamaları birbirini götürdüğünde toplam duygusal zekâ açısından hiçbir cinsiyet farkı bulunmadığı ortaya çıkmaktadır (Goleman, 2000: 301). Cinsiyet farklılığı yalnızca duygusal zekânın alt boyutlarında görülmektedir.

Erkeklerin bazen sosyal açıdan kadınlara göre duyarsız görünmelerinin ana nedeni, empati yoksunluğundan ziyade aktarmak istedikleri imajla ilgilidir. Bu bağlamda, erkekler kendilerini maço gibi görmeye ne kadar eğilimliyseler, duyarlı görünmeye o kadar az hevesli olurlar, çünkü bu durumun çevre tarafından bir güçsüzlük işareti olarak algılanabileceği düşünülürler. Dolayısıyla erkeklerin de gizli bir empati yeteneğine sahip oldukları; lakin empatili olmaya kadınlara kıyasla daha az hevesli oldukları söylenebilir (Goleman, 2000: 401).

Sigorta şirketlerindeki çalışanların, duygusal zekâ becerileri demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi? Bu araştırma sorusu doğrultusunda, hipotezler ile ilgili elde edilen sonuçlar belirtilecektir:

Çalışanların kişisel becerilerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; diğer duygusal zekâ becerilerinin ise herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışanların stres yönetimi ve uyumluluk düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; diğer duygusal zekâ becerilerinin ise herhangi bir farklılık göstermediği bulunmuştur.

Çalışanların duygusal zekâ becerilerinin medeni hallerine ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Çalışanların duygusal zekâ, uyumluluk ve genel ruh hali düzeylerinin kurum tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; diğer duygusal zekâ becerilerinin ise tecrübeye bağlı olarak değişmediği tespit edilmiştir.

Çalışanların duygusal zekâ, kişisel beceriler, stres yönetimi, uyumluluk, genel ruh hali ve kişilerarası becerilerinin mesleki tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Sessizlik-Seslilik Arasındaki Farklar

Üst yönetim ekibi ile çalışanlar arasındaki demografik özellik (cinsiyet, ırk, etkin köken, yaş) farklılıklarının yüksek olması, güvensizlik ve bilinmezlik korkusu yaratmaktadır. Bu durum, sessizlik ikliminin yaygınlaşmasına neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 711).

Cinsiyet farklılıklarının interaktif (etkileşimli) sessizlik açısından önemi büyüktür. Molseed (1989) tarafından yapılan bir çalışmada; alakasız söz, çekilmeye dayalı, destekleyici ve ifadesiz sessizlik olmak üzere dört adet sessizlik türü ileri sürmüştür. Kadınların uyumu teşvik etmek adına gülümseme ve başlarını sallama yoluyla destekleyici sessizliği tercih ettikleri; erkeklerin ise başkalarına hükmetmek veya rekabet etmek için ifadesiz sessizlik ve alakasız sözler kullanma eğiliminde oldukları görülmüştür. Ayrıca erkeklerin mevcudiyeti durumunda kadınların daha sessiz oldukları belirtilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 343).

Near ve Miceli (1996) tarafından yapılan bir çalışmada, yaşları büyük olan çalışanların, örgütsel hatalar hususunda gerekli önlemleri almaya yetkin kişiler ile bu sorunları paylaşma eğiliminde oldukları ileri sürülmüştür. Ayrıca kıdemli olan çalışanların, örgütsel seslilik eğilimlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özdemir ve Uğur, 2013: 276-277).

Sigorta şirketinde çalışanların, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik davranışları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi? Bu araştırma sorusu doğrultusunda, hipotezler ile ilgili elde edilen sonuçlar açıklanacaktır:

Çalışanların; örgütsel sessizlik, savunmacı sessizlik, örgütsel seslilik, kabullenici seslilik ve savunmacı seslilik davranışlarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; kabullenici sessizlik, yardımsever sessizlik ve yardımsever seslilik davranışlarının; cinsiyet değişkenine bağlı olarak değişmediği tespit edilmiştir.

Çalışanların, yardımsever sessizlik, örgütsel seslilik ve savunmacı seslilik davranışlarının yaş değişkenine bağlı olarak değiştiği; örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, kabullenici seslilik ve yardımsever seslilik davranışlarının yaş değişkenine bağlı olarak değişmediği saptanmıştır.

Çalışanların, örgütsel sessizlik - seslilik, kabullenici sessizlik - seslilik, savunmacı sessizlik - seslilik ve yardımsever sessizlik-seslilik boyutlarının hem medeni hallerine hem de eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur.

Çalışanların, kabullenici seslilik davranışlarının, kurum tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; diğer değişkenlerin ise kurum tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur.

Çalışanların, kabullenici seslilik, savunmacı sessizlik, örgütsel seslilik ve yardımsever seslilik davranışlarının, mesleki tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; diğer değişkenlerin ise mesleki tecrübeye göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Öneriler

Bu çalışmada, sigorta sektöründeki çalışanların duygusal zekâ becerileri ile örgütsel sessizlik-seslilik türleri ilişkilendirilmiştir. Çalışanların, hangi konularda neden sessiz kaldıkları, sessizlik olgusunun sonuçları ve baskın olan duygusal zekâ becerileri üzerine farklı kültürlerin, sektörlerin, kişilik tarzlarının, örgütsel ve yönetsel yapıların etkisi gelecek araştırmalara dahil edilebilir.

Bu araştırmada çalışanların duygusal zeka becerileri içerisinde genel ruh hali düzeyleri en yüksek bulunurken, stres yönetimi düzeyleri ise en düşük çıkmıştır. Bu sonuç son derece şaşırtıcıdır. Çünkü yaşamdan nasıl zevk alacağını bilen, kendinden, başkalarından ve yaşamın genelinden memnuniyet duyan ve kendilerini zayıf görmek yerine hataların veya talihsizliklerin koşullarda olduğuna inan ve olumlu düşünebilen açıkçası öz motivasyonları yüksek kişilerin; umutsuzluğa kapılmadan ve kontrollerini kaybetmeden stresle etkili ve etkin bir şekilde başa çıkmaları beklenmektedir. Bu doğrultuda, anketteki stres yönetimi ve genel ruh hali ile ilgili olumsuz içerikli soruların; (analiz edilirken ters kodlamaya gerek kalmadan) anlaşılabilirliğini arttırmak için olumlu hale getirilmesi önerilebilir. Örneğin, en basit şekliyle “zc olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur yerine karşılaştığım üzücü olaylarla kolaylıkla baş edebilirim” ifadesi kullanılabilir.

İşgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerleme, yönetici, çalışan ve müşteri ilişkilerini geliştirme, yaratıcılık, içsel motivasyon, karar almada etkinlik, örgütsel bağlılık ve güven, örgütsel değişim, gelişim ve öğrenme hususlarında etkinliğin sağlanabilmesi için destekleyici ve katılımcı bir örgütsel-yönetsel yapıya, sessizlik iklimi yerine örgüt içi iletişimin güçlendirilmesine ve beşeri ilişkilere yön veren duygusal zekâ becerilerinin öğrenilmesine ve sürekli geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda;

Sessizlik iklimi yerine örgüt içi iletişimin güçlendirilmesi için karar alma yetkisinin st kademelerden alt kademelere doğru gerildiği bir adem-i merkezi yapı yaratılmalı, çalışanların yalnızca teknik becerilerini geliştirmenin dışında duygusal zeka becerilerinin geliştirilmesine önem gösterilmeli, sadece ekonomik araçlarla çalışanlara tatmin sağlamak yerine psiko-sosyal açılardan motivasyon sağlanmalı, çıktı temelli performans kriteri yerine gelişme tabanlı bir uygulama ve sürekli yakından denetim yerine otokontrol sistemi benimsenmelidir. Ayrıca organizasyon içindeki formal yapıların yanında informal yapılar ihmal edilmemelidir. Bu doğrultuda, hızlı ve doğru karar almanın gerektiği durumlarda, örgütsel amaçları tıpkı kendi kişisel amaçları gibi gören duygusal bağlılıkları ve motivasyonları yüksek çalışanlar örgütsel değişime veya problemlere yönelik fikirlerini, önerilerini, kaygılarını ve şikayetlerini rahatlıkla dile getirebilecek ve inisiyatif kullanabileceklerdir.

Çalışanların ihtiyaçları, güduları ve becerileri doğru tespit edilebilirse, organizasyon içerisinde etkin kadrolama sistemleri geliştirilebilir. Örneğin, kişilerarası becerileri yüksek olan bir çalışan, bunu sağlayabilecek bir işe veya departmana yerleştirilebilir. Böylelikle motivasyon için gerekli çalışma atmosferine sahip olan çalışan; bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak işe yansıtabilecektir. Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da “adama göre iş değil, işe göre adam” liyakat prensibinin korunmasıdır.

Örgütsel düzeyde; duyguları önemseyen, ahenkli ve etkili bir kültürün oluşturulabilmesi için duygusal gerçekliğin keşfedilmesi, ideal vizyonun ve duygusal zekânın yaratılması gerekmektedir (Goleman vd., 2002: 230-234):

Duygusal gerçekliği keşfetmek için grubun değerlerine ve örgütün bütünlüğüne saygı göstermek, hız kazanmak için yavaşlamak ve aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim stratejisi uygulamak gerekmektedir. Başkalarının bakış açılarını sisteme dahil etmek bütünsel bir çerçeve oluşturacaktır. Yavaşlayıp, sistemleri ve kültürleri hakkında çalışanlar ile diyalog kurmak onların hislerini ve duygularını iyi özümsemekle gerçekleşir. Ahenk için herkesin değişime ayak uydurması gerekmektedir. Bu yüzden de aşağıdan yukarıya bir sinerji oluşturmak ve duygusal açıdan katılımı sağlamak esastır.

İnsanların kalplerine hitap edebilecek anlamlı bir vizyonun yaratılması için liderin içsel olarak bunu yaşaması ve çalışanları ile özdeşleştirebilmesi gereklidir. Çalışanları mikro yönetim esaslarına göre hizaya sokmak yerine, kendi hayallerinden, kendi inanç ve değerlerinden ödün vermeksizin örgütün hayallerine uzanabilmelerini sağlamak bir nevi ahenk gereklidir. Önce insan odaklılığı temel alıp oluşturulan duygusal bağların ahenk tohumlarını ekmesinden sonra stratejilerin uygulanmaya sokulması gerekmektedir.

Duygusal zekânın desteklenmesi açısından vizyonun eyleme dönüştürülmesi sistemlerin yaratılması ve liderlik mitlerinin yönetilmesi gerekir. Korku ve kuşku besleyen tarzlar yerine ahenk oluşturan liderlik tarzlarını uygulayan liderler, çalışanlara işlerinin anlamlı olduğu duygusunu vererek kolektif enerjilerini çalıştıkları örgüt için etkin ve etkili kullanmalarını sağlar.

KAYNAKÇA

- ACAR, F. (2002), “Duygusal Zekâ ve Liderlik” *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.12, s. 53-68.
- ACAR, F. T, (2001), “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, İstanbul Üniversitesi, SBE, (Doktora Tezi), İstanbul.
- AKTAŞ, H. (2004), “*İnsanda Duygusal Yaşantı*” 1. Baskı, Palme Yayıncılık, Ankara.
- AKTAŞ, H. ŞİMŞEK, E. (2013), “Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz!”, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kütahya, s. 630-635.
- ALLEN, N. J., MEYER, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, s. 1-18.
- ALPAN, G. ve EFİL, İ. (2011), “Bir Yönetim Modeli Önerisi: Toplam Entropi Yönetimi”, *Business and Economics Research Journal*, 2(1): 53-87.
- ALPARSLAN A. M., KAYALAR, M. (2012). “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel-Bireysel Etkileri”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Burdur, sayı 6, s.136-147.
- ALTAN, M. Z. (2011). “Çoklu Zekâ Kuramı ve Değerler Eğitimi”, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1 (4), s. 53-57.
- AnaBritannica Genel Kültür Ansiklopedisi, (1990). “Duygu”, 7. Cilt, Ana Yayıncılık A.Ş. Encyclopaedia Britannica Inc, İstanbul, s. 560.
- AnaBritannica Genel Kültür Ansiklopedisi, (1990). “Zeka”, 22. Cilt, Ana Yayıncılık A.Ş. Encyclopaedia Britannica Inc, İstanbul, s. 552.
- ARLI, D. (2013), “İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri”, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), s. 69-84.

ATKINSON, R. L., ATKINSON, R. C., SMITH E. E., BEM, D. J. & HOEKSAMA, S. N. (2002). “*Psikolojiye Giriş*” çev. Yavuz Alogan, 2. Baskı, Arkadaş Yayınları, Ankara.

AVCI D. E. ve YAĞBASAN R. (2008). “Beyin Yarı Kürelerinin Baskın Olarak Kullanılmasına Yönelik Öğretim Stratejileri” *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2) s. 1-17.

AYTAÇ, Ö. (2006). “Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), s.139-160.

BAR-ON R., BROWN, J. M., KIRKCALDY, B. D. & THOME, E. P. (2000). “Emotional Expression and Implication for Occupatioanal Stress; An Application of the Emotional Quotient Inventory”, *Personality and Individual Differences*, 28, s.1107-1118.

BAR-ON, R. (1988), The Development of a Concept of Psychological Well-Being, Doctoral Dissertation, Rhodes University, South Africa.

BAR-ON, R. (1997), Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) User’s Manual, Toronto: MHS Inc.

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

BASIM H. N. ve ŞEŞEN H. (2008), “Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma” *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(3), s. 49-64.

BECKER, K. A. (2003). “History of The Stanford-Binet Intelligence Scales: Content and Psychometrics”, *Stanford-Binet Intelligence Scales, Fifth Edition Assessment Service Bulletin No. 1*, Itasca, IL: Riverside Publishing.

BIYIKLI, L. (1993). “Özel Eğitime Muhtaç Olma Nedenleri ve Önleme Yolları” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 1(9), 487-501.

BİLGİLİ, E. ve ECEVİT, E. (2008), “Sağlık Hizmetleri Piyasasında Asimetrik Bilgiye Bağlı Problemler ve Çözüm Önerileri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 11 (2), s. 201-228.

- BOZ, H. A. (1999). “Kitle İletişim Araçları ve Suskunluk Sarmalı”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32 (1), s. 41-48.
- BRACKETT M. A. ve SALOVEY P. (2006). “Measuring Emotional Intelligence With the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)”, *Psicothema*. Vol. 18, s.34-41.
- BRUNEAU, T. (1973). “Communicative Silences: Forms and Functions”, *The Journal of Communication*, 23, s. 17-46.
- BÜMEN, N. T. (2004). “Okulda Çoklu Zekâ Kuramı”, 2. Baskı, PEGEM A Yayıncılık, Ankara.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedi (1986). “Akıl - Akıllı”, 1. Cilt, Milliyet - Interpress Basın ve Yayıncılık. İstanbul, s. 262-265
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedi (1986). “Duygu”, 7. Cilt, Milliyet - Interpress Basın ve Yayıncılık. İstanbul, s. 3424.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedi (1986). “Zekâ - Zeki”, 24. Cilt, Milliyet - Interpress Basın ve Yayıncılık. İstanbul, s. 12726-12727.
- CLARK, L. (2000). “SOS Duygulara Yardım” çev. Gültekin Yazgan, 1. Baskı, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- ÇAKAR U. ve ARBAK Y. (2004) “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zeka”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), s. 23-48.
- ÇAKICI, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri” , Ç.Ü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 2007, s.145-162.
- ÇAKICI, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, Ç.Ü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), s.117-134.
- ÇAKICI, A. ve ÇAKICI, A. C. (2007). “İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor?”, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya, s. 389-400.

- ÇAKICI, A., ÇAKICI, A.C. (2007). “Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma” *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu*, İzmir, s. 481-489.
- ÇALIŞKAN, N. (2010). “Türkçenin Yabancı Dil Olarak Öğretiminde Söz Varlığını Geliştirme: Kavramsal Anahtarlar Aracılığıyla Deyim Öğretimi”, *Turkish Studies*, 5 (4), s. 258-275.
- ÇETİNKAYA, Ö ve ALPARSLAN A. M. (2011), “Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), s.363-377.
- ÇİFTÇİ, H. (2004), “Türk Sigorta Sektörünün Sorunları; DEA Analizi ile Türk Sigorta Şirketlerinin Etkinlik Düzeylerinin Belirlenmesi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (1), s. 121-150.
- DAMASIO, A. R. (1999). “*Descartes’in Yanılgısı*”, çev. Bahar Atlamaz, 2. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- DARWIN, C. (2001). “*İnsan ve Hayvanlarda Duyguların İfadesi (İnsan ve Hayvanlarda Beden Dili)*” çev. Orhan Tuncay, Gün Yayıncılık, İstanbul
- DEMİR, M., DEMİR Ş. Ş. (2012). “Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 193, s. 184-199.
- DEMİRELİ, C. ve TİMUR, M. N. (2011), “Kurumsal Müşterilerde Sigorta Şirketi Seçimi Üzerine Bir Uygulama”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı. 30, s. 1-18.
- Devlet Planlama Teşkilatı Finansal Hizmetler Özel İhtisas Komisyonu Raporu, (2007), “Finansal Hizmetler: Mali Piyasalar, Finans Kurumları, Bankacılık ve Sigortacılık”, Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013, Ankara, s.1-149.
- DIMITRIADES, Z. S., (2007). ”Managing Emotionally Intelligent Service Workers: Personal and Positional Effects in the Greek Context”, *Journal of European Industrial Training*, 31 (3), s. 223 – 240.

- DOĞAN S. ve ŞAHİN F. (2007), “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler için Önemine Kavramsal Bir Bakış” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), s.231-252.
- DYNE, L. V., ANG, S. & BOTERO, I. C. (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40 (6), s. 1359-1392.
- EAGLETON, T. (2005). “*Kültür Yorumları*” (Çev. Özge Çelik), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- EHTİYAR, R. ve YANARDAĞ M. (2008). “Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel”, *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), s. 51-68.
- ERDEM, R. ve KOCABAŞ İ. (2004). “Yönetimde Doğu Paradigması”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (10), s.175-189.
- ERDEMİR A. (2009). “Japon Kültüründe Sessizlik Kavramı”, *Türkiye Asya Pasifik Çalışmaları Yıllığı*, 4, s.32-39.
- ERDEMİR, E. (2006). “Postmodernizmin İşletme Yönetimine Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme”, E-Akademi, sayı 52. <http://www.eakademi.org>.
- EREN, E. (2007), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- EROĞLU, A. H., ADIGÜZEL, O., ÖZTÜRK, U. C. (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), s. 97-124.
- FARNDON, J. (2012). “*Zeki Olduğunu Düşünüyor musun?*“ 7. Baskı, NTV Yayınları- Doğuş Grubu İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- FARRELL, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 26 (4) , 596-607.

- GENÇÖZ, T. (1998), “Korku Sebepleri: Sonuçları ve Başetme Yolları”, Ankara Üniversitesi Kriz Dergisi, 6(2), s. 9-16.
- GOLEMAN D., BOYATZIS R. & McKEE A. (2002). “*Yeni Liderler*”, çev. Filiz Nayır ve Osman Deniztekin, 2.Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- GOLEMAN, D. (1999). “*Duygusal Zekâ Neden IQ’dan Daha Önemlidir*”, çev. Banu Seçkin Yüksel, 15. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- GOLEMAN, D. (2000), “*İş Başında Duygusal Zekâ*”, çev. Handan Balkara, 3. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- GÖKDAĞ, R. (2013). “Motivasyonda Duygular”, Yavuz Tuna (Ed.), “İş ve Yaşamda Motivasyon” içinde (42-59). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No. 3022, Eskişehir.
- GÖNÜLLÜ, M. (2001). “Grup ve Grup Yapısı” *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2(1), s. 191-201.
- GRAHAM, J. (1986), “Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay”. In B.M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* , 8, 1- 52, Greenwich, CT: JAI Press.
- GÜL, H. ve ÖZCAN, N. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1 (2), s. 107-134.
- GÜLLÜCE, A. Çağlar, Ö. Faruk İŞCAN, (2010): “Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), s. 7-29.
- GÜMÜŞTEKİN G. E. ve EMET, C. (2007). “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), s. 90-116.
- GÜNÇE, G. (1971). “Jean Piaget ve Temel Kuramsal Fikirleri”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 4 (1), 19-32.

- GÜRBÜZ, S. ve YÜKSEL, M. (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), s. 174-190.
- GÜRŞİMŞEK, I., VURAL, D. E. ve DEMİRSÖZ, E. S. (2008), “Öğretmen Adayların Duygusal Zekaları ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişki“, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 16, s.1-11.
- HACIZADE, N. (2011). “Türkçede Susma ve Sessizlik Kavramları Üzerine”, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 29, s.1-10.
- HARVEY, J.B. (1974), “The Abilene Paradox: The Management of Agreement”, *Organizational Dynamics*, 3, s. 63-80.
- HIRSCHMAN, A O. (1970). “Exit, Voice and Loyalty”, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- HUANG, X., VLIERT, E.V.D., VEGT, G.V. (2005), “Breaking the silence culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally. *Management and Organization Review* 1(3), s.
- İFTAR, G. K. (1998), “Özel Gereksinimli Bireyler ve Özel Eğitim” Süleyman Eripek (Ed.), “*Özel Eğitim*” içinde (3-13), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No. 1018, Eskişehir.
- İŞSEVEROĞLU, G. ve HATUNOĞLU Z. (2012), “Türkiye’de Bireysel Emeklilik Sisteminin Makro Ekonomik Dinamiklere Etkisi Kapsamında Swot Analizi”, *MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi*, sayı. 56, s. 155-174.
- JENSEN, J. V. (1973). “Communicative Functions Of Silence”, 30, s. 249-257.
- JOHANNESSEN, R. L. (1974). The Functions of Silence: A Plea For Communication Research. *Western Journal of Speech*, 38 (1), s. 25-35.
- KAHVECİ, G. ve DEMİRTAŞ, Z. (2013). “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”, *Eğitim ve Bilim*, 38 (167) s. 50-64.
- KAMİLÇELEBİ, H. (2012), “Türkiye’de Sigorta Sektörünün Swot Analizi ve Bir Araştırma”, *Ekonomi Bilimler Dergisi*, 4 (1), s. 45-54.

- KAPLAN R. S., & NORTON D. P. (2010), “*Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek*“, Çeviren Şeyda Öztürk, 3. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- KARACAOĞLU K. Ve CİNGÖZ, A. (2009). “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, s. 698-705.
- KARADAĞ, E. ve MUTAFCILAR, I. (2009). “Prososyal Davranış Ekseninde Özgeçicilik Üzerine Teorik bir Çözümleme” , *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, s. 41-69.
- KAYAOĞLU, A. (2011). “Biliş ve Zihinsel Yetenekler – Bellek – Öğrenme”, Sezen Ünlü (Ed.), “Psikolojiye Giriş” içinde (158-179) - (136-157) - (114-135) T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No. 27325, Eskişehir.
- KAYAOĞLU, A. (2013). “Biliş ve Zihinsel Yetenekler”, L. Bilgin ve A. A. Özdemir (Ed.), “Davranış Bilimleri II” içinde (70-93), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No. 2760, Eskişehir.
- KELEŞ, E. ve ÇEPNİ, S. (2006). “Beyin ve Öğrenme”, *Türk Fen Eğitim Dergisi (TÜFED)*, 3(2), 66-82.
- KILIÇ G., TUNÇ T., SARAÇLI S., KILIÇ İ. (2013). “Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmalar Dergisi*, 5(1), s.17-32.
- KILIÇ R., KEKLİK B. ve YILDIZ H. (2013), “Örgütsel sessizlik üzerinde etkili liderlik tarzlarının belirlenmesi” *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kütahya, s. 636-641.
- KOÇEL, T. (2003), “*İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon; Organizasyonlarda Davranış; Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*”, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- KONAKOĞLU, E. ve KIZANIKLI, M. (2011). “Üniversite Öğrencilerinin Proaktif Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 1, s.72-92.

- KONRAD, S. ve HENDL, C. (2002). “*Duygularla Güçlenmek*”, çev. Meral Taştan, Hayat Yayınları Başarı Dizisi, İstanbul.
- KOWALSKI, R.M. (1996), “Complaints and Complaining. Antecedents And Consequences”, *Psychological Bulletin*, 119 (2), s. 179- 196.
- MANNA, D. R. & SMITH, A. D. (2004). “Exploring the Need for Emotional Intelligence and Awareness Among Sales Representatives”, *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (1), s. 66-83.
- MILLIKEN, F. J., MORRISON, E.W. ve HEWLIN, P. F. (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, 40 (6): s. 1453- 1476.
- MORRISON, E.W. & MILLIKEN, F.J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, 25 (4), s. 706-725.
- NOELLE-NEUMANN, E. (1974). “The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion”, *Journal of Communication*, 24 (2), s. 43-51.
- ÖĞÜT, A. ve KOCABACAK, A. (2008), “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (23), s. 145-170.
- ÖMÜRBEK, N. ve ALTIN, F. G. (2008), “Sigortacılık Sektöründe Bilgi Teknolojilerinin Uygulanmasına İlişkin Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), s. 105-127.
- ÖZDEMİR, L. ve UĞUR, S. S. (2013). “Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1, s. 257-281.
- PAYNE, W. L. (1986), “A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Selfintegration; Relating to Fear, Pain And Desire”, *Dissertation Abstracts International*, 47(1), 203A.

PAYNE, W.L. (1985), A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Selfintegration; Relating to Fear, Pain And Desire (Theory, Structure of Reality, Problem-Solving, Contraction/Expansion, Tuning In/Comingout/Letting Go). A Doctoral Dissertation. Cincinnati, OH: The Union For Experimenting Colleges And Universities

PIERCE, E., SMOLINSKI, C. A., ROSEN, B. (1998), "Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears" ,*The Academy of Management Executive*, 12 (3), 41-54.

PINDER, C. C. & HARLOS, K. P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personel and Human Research Management*, Sayı. 20, s. 331-369.

PREMEAUX, S.F. & BEDEIAN, A.G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, 40 (6), s. 1537-1562.

RAFAELI, A. ve SUTTON, R. I. (1987). "Expression of Emotion As Part of the Work Role", *Academy of Management Review*, 12(1), s. 23-37.

ROSEN, S. ve TESSER, A. (1970). "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect", *Sociometry*. 33, s. 253-263.

RYAN, K. D. ve OESTREICH, D. K. (1991). "Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation", San Francisco: Jossey-Bass Publ.

SABAN, A. (2005). "*Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitim*", 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

SALOVEY, P. & MAYER, J. D. (1990). "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9, s. 185-211.

SEVİÇİN, A. (2006), "Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı 15, s. 109-124.

SLASKI M. & CARTWRIGHT S. (2002). "Health, Performance and Emotional Intelligence: An Exploratory Study of Retail Managers", *Stress Health*, 18 (2), s. 63-68.

SOBKOWIAK, W. (1997). Silence and Markedness Theory. In: A. Jaworski (Ed.), *Silence*.

SOLMUŞ, T. (2008). "Mobbingcinin Psikolojisi: Antisosyal, Paranoid ve Narsist Kişilik Bozuklukları " Tarık Solmuş (Ed.), "İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar" içinde, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

SÖZEN, C., YELOĞLU, H. O. ve ATEŞ F. (2009), "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , s. 395-408.

STEIN, S. J., PAPADOGIANNIS, P., YIP, J. A. & SITARENIOS, G. (2009). "Emotional Intelligence of Leaders: A Profile of Top Executives", *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (1), s. 87 – 101.

SUNGUR, M. Z. (1997). "Fobik Bozukluklar" *Psikiyatri Dünyası Dergisi*, 1: 5-12.

ŞAHİN N. H., BASIM H. N. ve F. ÇETİN, "Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı" *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(2), s. 153-163.

ŞAHİN, N.H., GÜLER, M. ve BASIM, N. (2009), "A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel ve Duygusal Zekânın Stresle Başa Çıkma ve Stres Belirtileri ile İlişkisi", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(3), s.243-254.

ŞEHİTOĞLU, Y. ve ZEHİR, C. (2010). "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi" *Amme İdaresi Dergisi*, 13(4), s.87-110.

ŞİMŞEK, S. ve KARAKAŞ A. (2006),"Asimetrik Bilgi-İktidar ve Kurumsal Düzenleme Üzerine" *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20 (4-5), s. 21-27.

T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, (2013), "Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor", s. 1-78.

- TAĞRAF, H. (2008), “Küresel Stratejilerden Çok Uluslu Stratejilere Geçiş: Küresel Düşün Yerel Davran” , *KMÜ İİBF Dergisi*, 10 (14), s. 348-366.
- TDK, (2005). Türkçe Sözlük, 10. Basım, Türk Dil Kurumu, Ankara: ISBN 975-16-0070-7.
- TEKARSLAN, E. (1981), “Sosyal Psikolojide Bilişsel Uyumsuzluk” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(1), s.191-199.
- TEPECİK, F, YAZICI, A. (2012), "Sağlık Sektöründeki Etik Problemlerinin Nedenleri", *International Conferance on Eurasian Economies*, Almaty-Kazakistan, s. 382-388.
- TINAZ, P. (2006), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) “, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- TİKİCİ, DERİN ve KALKIN, (2011). “Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi”, *7.KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, s.253-261.
- TORLAK, Ö., ÖZDEMİR, Ş. ve ERDEMİR, E. (2008), “İĞİAD İş Ahlakı Raporu”, ed. Ahmet Yaşar, İĞİAD Yayınları, İstanbul.
- TSENG, L. M. & SHIH, M. F. (2012). “Consumer Attitudes Toward False Representation”, *Journal of Financial Crime*, 19 (2), s. 163 -174.
- TSENG, L. M. & SU, W. P. (2013). “Customer Orientation, Social Consensus and Insurance Salespeople's Tolerance of Customer Insurance Frauds", *International Journal of Bank Marketing*, 31 (1), s. 38 – 55.
- TUĞRUL, C. (1999). “Duygusal Zekâ”, *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 2 (1), s. 12-20.
- TUNÇEL, Ö. (2009). “Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- TUTAR, H. (2007). “Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (4), s. 142-161.

TUTAR, H. (2010), “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Anakara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (1), s. 175-204.

URALCAN, G. Ş. (2011), Sigorta Sektöründe Rigor Mortis (Ölüm Katılığı) ve Değişim Faaliyetlerinin Analizi, *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 3(5), s. 21-41.

ÜLKER, F. ve KANTEN, P. (2009).”Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), s. 111-126.

WECHSLER, D. (1943). “Nonintellective Factors In General Intelligence”, *Journal of Abnormal Social Psychology*, 38, s. 100-104.

WILLIAMS, K. D. (1997). Social Ostracism. In R. M. Kowalski (Ed.), *Aversive Interpersonal Behaviors* (s. 133–170). New York: Plenum.

YALÇIN, B. ve BAYKAL Ü. (2012). “Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler” *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9 (2), s. 42-50.

YETKİNER, N.K. (2009), “Çeviribilim Edimbilim İlişkisi Üzerine”, İzmir Ekonomi Üniversitesi Yayınları, İzmir.

(<http://www.eiconsortium.org>, 07.05.2013).

(<http://www.synergysuccessstrategies.com.au>, 07.05.2013).

EKLER

Değerli Katılımcılar;

Bu araştırma, finansal hizmetler piyasasında faaliyet gösteren sigorta sektörü işletmelerinde çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ becerileri ile sergiledikleri sessizlik/seslilik davranışları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu araştırmada, çalışanların; baskın olan duygusal zekâ becerileri ve sergiledikleri sessizlik/seslilik davranış türleri irdelenecektir.

Bu anket formu; Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan “Örgütlerde Duygusal Zekâ ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma” adlı doktora tezine veri temin etmek amacıyla uygulanmaktadır. Bu doğrultuda anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde duygusal zekâ boyutu ve üçüncü bölümde ise örgütsel sessizlik-seslilik ile ilgili sorular yer almaktadır.

İkinci ve üçüncü bölümlerde yer alan sorulardaki ifadelere katılma derecenizi belirleyen kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden kendinize uygun olanı işaretleyerek yanıt verebilirsiniz.

Araştırmada gizlilik önemli olup, isim vermeniz gerekmemektedir. Anket sonuçlarından elde edilen veriler, tezde kullanılırken şirket adı katıyetle belirtilmeyecektir.

Sigorta sektörüne ve araştırmaya olan katkılarınızdan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Özgür TUNÇEL

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Öğrencisi

I. BÖLÜM

1.	CİNSİYETİNİZ	<input type="radio"/> Kadın <input type="radio"/> Erkek
2.	YAŞINIZ	<input type="radio"/> 18-29 <input type="radio"/> 30-39 <input type="radio"/> 40-49 <input type="radio"/> 50-59 <input type="radio"/> 60 ve üstü
3.	MEDENİ DURUMUNUZ	<input type="radio"/> Evli <input type="radio"/> Bekâr <input type="radio"/> Boşanmış
4.	EĞİTİM DURUMUNUZ	<input type="radio"/> Lise <input type="radio"/> Ön lisans <input type="radio"/> Lisans <input type="radio"/> Yüksek Lisans <input type="radio"/> Doktora
5.	KURUM TECRÜBENİZ	<input type="radio"/> 1 yıldan az <input type="radio"/> 1-5 yıl <input type="radio"/> 6-10 yıl <input type="radio"/> 11-15 yıl <input type="radio"/> 16-20 yıl <input type="radio"/> 21 yıl ve üstü
6.	MESLEKİ TECRÜBENİZ	<input type="radio"/> 1 yıldan az <input type="radio"/> 1-5 yıl <input type="radio"/> 6-10 yıl <input type="radio"/> 11-15 yıl <input type="radio"/> 16-20 yıl <input type="radio"/> 21 yıl ve üstü

II. BÖLÜM

	<i>Aşağıdaki ifadelerden kendinize uygun olan seçeneği işaretleyiniz</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir					
2.	Duygularımı ifade etmek benim için oldukça kolaydır.					
3.	Çok fazla strese dayanamam.					
4.	Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anın gerçekliğine kolaylıkla dönebilirim.					
5.	Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen işlerin düzeleceğine inanırım.					
6.	Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					
7.	Biriyle aynı fikirde olmadıgımda bunu ona söyleyebilirim.					
8.	Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.					
9.	Başkaları benim iddiasız birisi olduğumu düşünür.					
10.	Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
11.	Huysuz bir insanımdır.					
12.	Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.					
13.	Derin duygularımı başkalarıyla kolaylıkla paylaşamam.					
14.	İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.					
15.	Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
16.	Sevgimi belli edemem.					
17.	Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.					
18.	Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.					
19.	Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.					
20.	Başkalarına kızdığımında bunu onlara söyleyebilirim.					
21.	Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yoktur.					
22.	Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmak isterim.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
23.	Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm					
24.	Bir liderden çok bir takipçiyimdir.					
25.	Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
26.	Fiziksel görüntümden memnunum.					
27.	İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
28.	İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
29.	Sabırsız bir insanımdır.					
30.	Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.					
31.	İşler gittikçe zorlaşsa da devam etmek için motivasyonum vardır.					
32.	Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.					
33.	Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamak isterim.					
34.	İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.					
35.	Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.					
36.	Öfkemi kontrol etmem zordur.					
37.	Hayattan zevk almıyorum.					
38.	Duygularımı tanımlamam benim için zordur.					
39.	Haklarımı savunamam.					
40.	Oldukça neşeli bir insanımdır.					
41.	Düşünmeden hareket etmemden dolayı problemler ortaya çıkar.					
42.	İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.					
43.	Kurallara uyan bir vatandaş olmak benim için çok önemlidir.					
44.	Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
45.	Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da ağlayan bir çocuğun anne babasını bulmasına yardım ederim.					
46.	Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.					
47.	Kendi başıma karar veremem.					
48.	Başka insanlara saygı duyarım.					
49.	Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
50.	Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
51.	Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.					
52.	Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.					
53.	Neler hissettiğimi bilirim.					
54.	Benimle olmak eğlencelidir.					
55.	Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
56.	Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım.					
57.	Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.					
58.	Yeni şeylere başlamak benim için zordur.					
59.	Eğer yasaları çiğnemem gerekirse bunu yaparım.					
60.	Endişeliyimdir					
61.	Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.					
62.	Kolayca arkadaş edinebilirim.					
63.	Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edeceğimi bilirim.					
64.	Başkalarıyla çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
65.	Kendimi çok sık kötü hissederim.					
66.	Konuşmaya başlayınca zor susarım					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
67.	Çevremdekilerle iyi geçinemem.					
68.	Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
69.	Kendimi takdir ederim.					
70.	İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.					
71.	Tarzımı değiştirmem zordur.					
72.	Hayatımdan memnunum.					
73.	Başkalarının bana ihtiyaç duymasından çok ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
74.	Hafta sonu ve tatilleri severim.					
75.	Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.					
76.	Çok zor durumların üstesinden gelebileceğime inanıyorum.					
77.	Acı çeken insanların farkına varamam.					
78.	Genellikle en iyisini ümit ederim.					
79.	Başkalarına göre, bana güvenmek zordur					
80.	Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.					
81.	Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını kolaylıkla fark ederim.					
82.	Abartmayı severim.					
83.	Gülümsemek benim için zordur.					
84.	Uygun bir zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm.					
85.	Yeni bir şeye başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.					
86.	İstediğim zaman "hayır" demek benim için zordur.					
87.	Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm					

III. BÖLÜM

	<i>Aşağıdaki ifadelerden kendinize uygun olan seçeneği işaretleyiniz</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Beni ilgilendirmeyen konularda, değişime yönelik öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2.	Alınacak kararlara razı olduğumdan dolayı fikirlerimi kendime saklarım.					
3.	Problemlere çözüm üretme hususunda, görüşlerimi kendime saklarım.					
4.	Fark yaratmada kendimi yeterli görmediğim için, kendimi geliştirmeye yönelik düşüncelerimi ifade etmekten kaçınırım.					
5.	Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, organizasyondaki işlerin nasıl geliştirilebileceği hususundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6.	İlgili olmadığım konularda, çalışma arkadaşlarımla fikirlerini desteklerim.					
7.	Çalışma arkadaşlarımla fikirlerine uymakla birlikte nadiren yeni fikirler de önerebilirim.					
8.	Alınacak kararlara razı olduğumdan dolayı, grupla birlikte hareket ederim.					
9.	Öneriler sunma konusunda kendimi yeterli görmediğimden dolayı grubun fikirlerine uyarım.					
10.	Problemlere çözüm üretme hususunda, çalışma arkadaşlarımla aynı fikirdeyimdir.					
11.	Gelecek kaygısından ya da yöneticimin tepkisinden korktuğumdan dolayı, değişime yönelik fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
12.	Korktuğumdan dolayı, iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım.					
13.	Kendimi korumak için, iş ile ilgili hakikatleri görmezden gelirim.					
14.	Kendimi korumak için, organizasyonun geliştirilmesi ile ilgili fikirlerimi ifade etmekten sakınırım.					
15.	Korkuyla motive edildiğimden dolayı, problemlere çözüm üretme hususunda görüşlerimi kendime saklarım.					
16.	Bazı kaygılarımdan dolayı, yalnızca grupla aynı fikirde olduğumda kendimi ifade ederim.					
17.	Korktuğumdan dolayı, dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.					
18.	Kendimi korumak için, tartışmayı başkalarının üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.					
19.	Kendimi korumak için, grubu destekleyen tarzda görüş bildiririm ve onlarla birlikte hareket ederim.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
20.	Korkuyla motive edildiğimden dolayı, genellikle grupla aynı fikirde olduğumu dile getiririm.					
21.	İşletmedeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri kendime saklarım.					
22.	İşletmenin yararına olduğu için, özel bilgileri korurum.					
23.	Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
24.	İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri ifşa etmeyi reddederim.					
25.	İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli örgütsel bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.					
26.	İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde problemlere çözümler sunarım.					
27.	İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir ve önerilerde bulunurum.					
28.	Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi belirtirim.					
29.	İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere ilişkin fikirlerimi dile getiririm.					
30.	İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.					

ÖZGEÇMİŞ
KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Özgür TUNÇEL

Doğum Yeri: İstanbul

Doğum Yılı: 07.05.1984

Medeni Hali: Bekâr

EĞİTİM ve AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1999-2002: Kartal Burak Bora Anadolu Lisesi

Lisans 2002-2007: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Yüksek Lisans 2007-2009: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

Master Tezi: “Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2009.

Makaleleri:

“Toplumsal Paradigmadaki Değişimler Bağlamında Tüketim Diyalektiğine Bakış”
Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 2012, 49 (571): 19-31.

“Consumption, Consumer Culture and Consumer Society”, *Journal of Community Positive Practices*, 2013, XIII (1), 182-203.

Yabancı Diller: İngilizce ve Almanca

MESLEKİ BİLGİLER

2008-2009: Ula Şehit Öğretmen Sezgin Keçeci Çok Programlı Lisesi'nde 2008-2009 Eğitim - Öğretim Döneminde *Muhasebe-Finansman Alanında Uzman ve Usta Öğretici* olarak görev yapmıştır.

2010: Özel bir şirkette *Finansal Danışman* olarak görev yapmıştır.

2013: Suat Dereli Huzurevi'nde *Satranç Antrenörü ve Uzman - Usta Öğretici* olarak görev yapmıştır.

2013: Muğla Gelişim Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi'nde Yaz Döneminde *Satranç Antrenörü ve Uzman-Usta Öğretici* olarak görev yapmıştır.

2013-2015: Muğla KYK Erkek Öğrenci Yurdu'nda *Satranç Antrenörü ve Uzman-Usta Öğretici* olarak görev yapmıştır.

2015: Muğla Milli Piyango Kız Öğrenci Yurdu'nda *Satranç Antrenörü ve Uzman - Usta Öğretici* olarak görev yapmıştır.