

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İKTİSADİ İLİMLER ANABİLİM DALI**

**Ali Çalınar GÜLLÜCE**

**MESLEK TUKENMİŞLİK VE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİLER  
(YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ**

**Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk ÇAN**

**ERZURUM - 2006**

## Ç İNDEK İLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
EK İLLER D Z N .....	VI
TABLolar D Z N .....	VII
G R .....	1
B R NC BÖLÜM.....	3
1. MESLEK TÜKENM İ L K .....	3
1.1.Tükenm İ lik Kavramı .....	3
1.2. Maslach'ın Tanımı ve Üç Boyutlu Tükenm İ lik Modeli.....	5
1.3.Tükenm İ lik Ara tırmaları Tarihi.....	6
1.4. Stres ve Tükenm İ lik .....	8
1.5. Stresle Ba a Çıkma ve Adaptasyon.....	10
1.6. Tükenm İ li in Ölçülmesi.....	11
1.7. yerinde Görülen Tükenm İ li in Sebepleri .....	14
1.7.1. Bireysel karakterler .....	17
1.7.2. Örgütsel faktörler .....	18
1.7.3. Ki isel tükenm İ lik kaynakları .....	23
1.7.4. Mesleki faktörler:.....	26
1.7.5. Pozitif geribildirim eksikli i.....	27
1.8. Tükenm İ li in Sonuçları.....	27
1.9. Tükenm İ likle Mücadele Yöntemleri .....	31
1.9.1. Tükenm İ likle ba a çıkmada örgütsel önlemler .....	31
1.9.2. Tükenm İ likle ba a çıkmada bireysel önlemler.....	33
K NC BÖLÜM .....	37
2. DUYGUSAL ZEKA.....	37
2.1. Duygusal Zeka Kavramı .....	37
2.2. Bili sel Zeka ve Duygusal Zeka Arasındaki İli ki.....	40
2.3. Yönetimde Duygu Kavramı .....	42

2.4. Örgütler Ve Duygu .....	46
2.5. Zeka ve Yönetim .....	48
2.6. Duygusal Zekanın Tarihi .....	48
2.7. Duygusal Zeka Modelleri .....	52
2.7.1. Yetenek modeli.....	52
2.7.1.1. Salovey ve Mayer.....	52
2.7.2. Karma duygusal zeka modeli .....	57
2.7.2.1. Goleman.....	57
2.7.2.2. Bar-On .....	60
2.7.2.3. Cooper ve Sawaf .....	63
2.7.2.4. Higgs ve Dulewicz .....	65
2.8. Duygusal Zeka Ölçekleri .....	65
2.8.1. Yetenek ölçekleri .....	67
2.8.1.1.Çok faktörlü duygusal zeka ölçe i (MEIS) .....	67
2.8.1.2.Mayer-Salovey-Caruso duygusal zeka testi (MSCEIT) .....	68
2.8.1.3. Karma ölçekler .....	68
2.8.1.3.1. Duygusal katsayı envanteri (EQ-i) .....	68
2.8.1.3.2. Duygusal zeka haritası(EQ Map) .....	69
2.8.1.3.3. Duygusal yeterlilik envanteri (ECI) .....	70
2.9. Duygusal Zekanın Sınırları .....	71
2.10. Duygusal Zeka Kavramının Anlaşılması.....	73
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	75
3. DUYGUSAL ZEKA VE TÜKENMİŞLİK.....	75
3. 1. Duygusal Zeka ve Tükenmişlikli kişi .....	75
3.1.1. Duyguların algılanması, değerlendirilmesi ve ifade edilmesi .....	75
3.1.2. Duygularla düşüncenin bütünleşmesi .....	77
3.1.3. Duyguların anlaşılması ve muhakemesi.....	79
3.1.4. Duyguların yönetimi ve düzenlenmesi.....	80
3.2. Duygusal Çalışma ve Tükenmişlik.....	82
3.3. Duygusal Zeka, Öz Yetkinlik ve Tükenmişlikli kişi .....	89
3.4. Tükenmişlik-Performanslı kişi .....	91

3.4.1. Tükenmişlik algılanan performansla ilgili kişi .....	92
3.4.2. Tükenmişlik ve gerçek performans ilgili kişi .....	92
3.4.3. Tükenmişlik-kişisel başarı hissi bağlantısı.....	93
3.4.4. Tükenmişlik-ihtiyacı ilgili kişi.....	93
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	95
4. DUYGUSAL ZEKA VE MESLEK TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK YÖNETİMLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA .....	95
4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	95
4.2. Araştırmanın Soruları .....	96
4.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	96
4.4. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları .....	97
4.5. Araştırmanın Yöntemi .....	97
4.5.1. Veri toplama aracının geliştirilmesi .....	97
4.5.2. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik çalışması .....	98
4.5.3. Araştırmanın örneklem seçimi verilerin toplanması.....	100
4.6. Uygulama.....	101
4.7. Statistiksel Analizler .....	101
4.8. Bulgular .....	101
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	134
KAYNAKÇA.....	140
ÖZGEÇMİŞ .....	148

**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ****MESLEK TÜKENMİ LİK VE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİ  
(YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA)****Ali Çalın GÜLLÜCE****Danışman : Yrd.Doç.Dr. Ömer Faruk ÇAN****2006 – SAYFA : 150****Jüri : Yrd.Doç.Dr. Ömer Faruk ÇAN****Prof.Dr.Dursun BİNGÖL****Yrd.Doç.Dr. Kerem KARABULUT**

Sistematiik ve analitik yöntemle yürütölen çalışmamız dört bölümden olmaktadır. İlk bölümde tükenmi lik literatüründeki tanımlara yer verilmi ; tükenmi likle ilgili kuramsal çalışmaların tarihsel süreci üzerinde durulmu tur. Böylece konunun kavramsal alt yapısı hazırlanmı tur.

İkinci bölümde, öncelikle duygu ve zekaya ili kin temel kavramlar, duygusal zekaya ili kin çalışmaların tarihsel süreci üzerinde durulmu ; duygusal zeka modelleri ve ölçekleri tanımlanmı tur.

Üçüncü bölümde duygusal zeka ve tükenmi lik arasındaki ili ki, tükenmi lik ile i tatminsizli i ve performans arasındaki ili ki ve duygusal zeka, öz yetkinlik ve tükenmi lik arasındaki ili kiler incelenmi ve bu ili kileri ara tırmak için olu turulan çalışmanın kuramsal çerçevesi olu turulmaya çalı şılmı tur.

Dördüncü bölümde ise konunun Erzurum'daki KOB 'lerde çalışan örnekleme yöntemiyle seçilen 68 işletmedeki 122 yönetici üzerindeki etkileri ara tırılmı tur. Çalışmada, Maslach Tükenmi lik Ölçe i ve Duygusal Katsayı Envanteri(EQ-i) yöneticilere uygulanmı tur. Maslach ve Bar-On'un geli tirdi i bu modeller, literatürde halihazırda yaygın kabul gören ve özellikle insan kaynakları yönetiminde güvenilirli i kabul edilmi modellerdir. Anket sonuçları, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi, t Testi, tek yönlü varyans analizi, LSD Post Hoc testleri kullanılarak analiz edilmi tir. Bu uygulamalar neticesinde, yöneticilerin demografik özelliklerine göre duygusal zeka ve tükenmi lik durumları arasındaki fark olup olmadı ı incelenmi ; duygusal zeka ve tükenmi lik arasında ters yönde ve  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bir ili ki bulunmu tur.

**ABSTRACT****MASTER THESIS****THE RELATIONSHIP BETWEEN OCCUPATIONAL BURNOUT AND  
EMOTIONAL INTELLIGENCE****(AN ANALYSIS ON MANAGERS)****Ali Çalınar GÜLLÜCE****Supervisor : Asst.Prof. Ömer Faruk ÇAN****2006 – PAGE : 150****Jury : Asst.Prof. Ömer Faruk ÇAN****Prof.Dr.Dursun B NGÖL****Asst.Prof. Kerem KARABULUT**

The purpose of this study was to draw applicable conclusions based upon the analysis of data informing an understanding of the relationship between the variables from the theory of emotional intelligence and the variables known from professional burnout.

Chapter 1 reports the research about the theory of burnout and the coping strategies that are useful and relevant to those having experienced trauma.

Chapter 2 reports the research about the theory of emotional intelligence that has contributed identifiable variables and popularized the concept. Conceding the emotional intelligence theory is still vigorously debated, it appears that measurement of these variables contributes to the current knowledge base of burnout.

Chapter 3 describes the relationship for this study in the relationship of burnout variables and some variables from emotional intelligence.

Chapter 4 reports the results of the data collection and analysis. Tables and charts display the data from *t* test, correlation, variance and LSD Post Hoc test work. Essentially, this chapter documents the analysis procedures and reports the findings. Results of the variables for emotional intelligence are disclosed for their relationship to the burnout variables, the ultimate contribution to an understanding of this research question.

**EK LLER D Z N**

ekil 1.1. Maslach Tükenmi lik Ölçe inin Güvenilirlik Katsayıları .....	13
ekil 1.2. Tükenmi li in Sebepleri, Belirtileri ve Sonuçları .....	16
ekil 1.3. Örgütsel Tükenmi lik Modeli .....	20
ekil 1.4. Tükenmi lik Sendromu Ya ayan nın Kar ıla tıkları Durumlar .....	35
ekil 2.1. Duygusal Zeka Ö eleri .....	39
ekil 2.2. Duygusal Zekalı nın Yaptıkları 10 ey .....	44
ekil 2.3. Mayer ve Salovey'in (1997) Yetenek Temelli Duygusal Zeka Modeli .....	55
ekil 2.4. Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları .....	59
ekil 2.5. Bar-On'un (1997) Karma Duygusal Zeka Modeli .....	62
ekil 2.6. Bar-On Modelinin Yeniden Gruplandırılması Biçimi .....	63
ekil 3.1. Duygusal Zeka ve Tükenmi lik li kısmın De i kenleri .....	78

## TABLOLAR D Z N

Tablo 4.1. Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler ile İlgili Bulgular.....	102
Tablo 4.2. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Durumları Arasındaki Fark ile İlgili Bulgular.....	104
Tablo 4.3. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Durumları Arasındaki Fark ile İlgili Bulgular.....	106
Tablo 4.4. Yöneticilerin Özetim Durumlarına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	108
Tablo 4.5. Yöneticilerin Özetim Durumlarına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 4.6. LSD Post Hoc Testi Bulguları.....	110
Tablo 4.7. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	112
Tablo 4.8. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	114
Tablo 4.9. LSD Post Hoc Testi Bulguları.....	116
Tablo 4.10. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Basamak Durumlarına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	118
Tablo 4.11. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Basamak Durumlarına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 4.12. LSD Post Hoc Testi Bulguları.....	121
Tablo 4.13. Yöneticilerin Çalışma Hayatı Toplam Sürelerine Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	123
Tablo 4.14. Yöneticilerin Çalışma Hayatı Toplam Sürelerine Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 4.15. LSD Post Hoc Testi Bulguları.....	127
Tablo 4.16. Yöneticilerin Çalıştıkları Yerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	129
Tablo 4.17. Yöneticilerin Çalıştıkları Yerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 4.18. LSD Post Hoc Testi Bulguları.....	133



## G R

Hızlı teknolojik ilerlemelerin, kültürel ve politik değişimlerin, birbiri ardına geldiği bir kaos çağında yaşıyoruz. Günümüz dünyası, hızlı sosyal ve kültürel dönüşümlerin yaşandığı, değişim ve rekabet duygularının yoğun bir biçimde algılandığı, toplumsal ve örgütsel güven, bireyi içinden çıkılması pek kolay olmayan bunalımlara sürüklediği bir görünüm taşımaktadır. İnsanlar, çalışmaya güvenin getirdiği sınırlılıklarla birlikte, öteki etkinliklerini dengeli bir biçimde yürütmek istemekte, her eyden önce yaptıkları ile kendi yeteneklerini de zorlamaktadırlar. İnsanların çalışmaya ilişkin tutumları sürekli değişirken, iş gücü ve çalışma yöntemleri, her geçen gün daha da farklılaşmakta, sürekli yenilik ve değişim, teknolojinin ve onun kullanımıyla ilgili süreçlerin, kısa sürede eskimesine neden olmaktadır. Hızlı ve köklü bir değişim ve değişime yetememe kaygısı da, insanları gerilim içerisine sokmaktadır.

Kısaca, her dönemde olduğu gibi, kriz ve gerilim dönemlerinin yönetilmesinde de başarıya ulaşmak için de yöneticinin bu değişimi algılayacak duyarlılığına sahip olmasına ihtiyaç vardır.

Bu çalışmaya, henüz yeni bir konu olan tükenmişlik sendromu ve duygusal zeka incelenmiştir. Uzun bir geçmişi olmayan konunun çıkış kaynağı Amerika'dır. Hem tükenmişlik hem de duygusal zeka, işletme ve psikolojinin ortak ilgi alanı içine girmektedir. Ancak yapısı ve sonuçları gereği İnsan Kaynakları Yönetimini de ilgilendirmektedir. Tükenmişlik; işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen bir tür strestir. Diğer stres türlerinde görülenlere benzer bazı zararlı etkilerine rağmen tükenmişlik diğerlerinden ayıran, hasta ile doktor veya müteri ile satıcı arasındaki sosyal ilişkiden kaynaklanmaktadır.

Erken teşhis edilip, mücadele teknikleri uygulamaya konulmadığı takdirde, kişinin sosyal-psikolojik ve fiziksel hayatına zararlı hatta yıkıcı etkiler yapabilen bir sendromdur. Konunun stres, iş tatmini ve performans ile olan yakın ilişkisi; onu insanlığın verimli ve etkin çalışmasını sağlayacak ortamları hazırlamakla yükümlü insan kaynakları araştırmacılarının gözünde daha da önemli kılmıştır.

İnsanı yakın duygusal ilişkilerden uzaklaştıran, verimliliğini düşüren ve en önemlisi hayattan aldığı zevki azaltan bu fenomen, aynı zamanda örgütleri de olumsuz yönde etkilemektedir.

Hızla değişimlerin yaşandığı 21. yüzyılda artık yönetim anlayışı da değişmiştir. Artık devletlerin giderek küçüldüğü günümüz ekonomik ortamında ülkelerin güçleri büyük ölçüde firmalarının dünya ticaretindeki etkinliklerine ve rekabet üstünlüğüne bağlı olarak değerlendirilmektedir. Dünün örgütlerinde akılcılık, örgütleri başarıya götüren temel faktör olarak görülmekteydi ve örgütlerde duygulara yer verilmemekteydi. Oysa ki günümüzde hızla meydana gelen değişimler, insanların sadece akılcılık yaklaşımıyla başa çıkamayacakları bir örgütsel ortam yaratmıştır. Bu ortamda duygusal zeka, insanların ve örgütlerin başarısını etkileyen temel bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle rekabetin yok edici boyutlara ulaşacağı bir dönemde, işletmelerde duyguların rolü kalitede iyileşme ve gelişimin temel koşulu olarak görülmeye başlanmıştır.

Artık işletmelerinde duyguların algılanması, değerlendirilmesi, anlaşılması ve duyguların yönetimi; işletmelerin yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmesi ve pazar paylarını artırabilmesi için rekabet güçlerini, mal ve hizmetleri sürekli iyileştirerek müşteri memnuniyetini sağlamak için hedeflenen çağda bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışında; yöneticilere çok fazla görev düşmektedir. Yöneticilerin başarılı olabilmeleri için de duygusal zekaya önem vermeleri gerekmektedir. Duygusal zeka, insanın duygusal yetilerinin farkına varması ve bunları işletme ortamında kullanabilmesidir. Duygusal zeka yetilerini farkında olan bir yönetici kendi duygularının bilincinde olan, bu duygularını kontrol edebilen, kararsız insanları değerlendirebilen, işletme ortamındaki motivasyonun sağlanması için elinden geleni yapan ve çalışanları ile ilişkilerinde kolaylıkla iletişim kurulabilecek bir yapıya sahip olan kişidir.

## B R NC BÖLÜM

### 1. MESLEK TÜKENM L K

#### 1.1. Tükenmi lik Kavramı

Günümüz i dünyasında, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte üretim ve verim kalitesinde gözle görülür bir artı dikkati çekmektedir. 19. yy'da Sanayi Devrimi ile i levlerinin bir kısmını makinelere devreden insan, imdi bu içine girdi i girdaptan kendini kurtaramamaktadır. Böyle oluncada insanın i dünyasında sürekli sorunlarla kar ıla ması da kaçınılmaz olmaktadır. Son dönemde ise yeni i ortamları, yönetimler, yapılan i lerin nitelikleri ve özerklik durumları, çalı anlar arasında “Tükenmi lik (Burnout) Sendromu” denilen bir durumu ortaya çıkarmı tır. Tükenmi lik, kısaca ki inin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklı na u rayarak, yoruldu unu ve enerjisinin tükendi ini hissetmesi olarak açıklanabilir. Tükenmi lik ki inin bedensel ve duygusal olarak i inin gereklerini yerine getiremeyecek hale girmi olmasıdır. Bu durum i e ili kin çok yönlü ve iddetli olumsuzlukların kronik bir ekilde sürmesi sonucunda bireyin duygularının ve i e kar ı tutumunun etkilenmesi ile ortaya çıkan bir durumdur.

Tükenmi lik kavramı ilk defa örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalı mı olan klinik psikolog Freudenberg tarafından ortaya atılmı tır (Freudenberg, 1974, s.159). Freudenberg, insanlarla etkile im içerisinde olan ki ilerde gördü ü bu duruma tükenmi lik adını koymu tur.

Tükenmi lik, ilk ba larda hizmet sektöründe çalı an insanlar arasında görülen duygusal tükenme halini tanımlayan günlük konuşma diline ait bir terimken, Psikoloji literatünde 1974 de Herbeit Freudenberg'in "Journal of Social Issues" de yayınladı ı bir makaleyle girmi tir (Leiter,1991, s.547).

Freudenberg, tükenmi li i "ba arısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki a ırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu" olarak tanımlar. Freudenberg, bu tükenme durumunun ki iyi sebebi ne olursa olsun etkisiz hale getirdi ini belirtir (Turnipseed ve Turnipseed, 1991, s.473). Di er bir deyi le, yo un i kaynaklı stresin tükenmi li e sebebiyet vermesi kuvvetle muhtemeldir.

Tükenmi lik, stresli durumlarla ba a çıkmada ba arısız olunmasıdır (Farber, 1984, s.12).

Cherniss tükenmeyi; kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlikten kaynaklanan transaksyonel süreç olarak tanımlamıştır. Dengesizlik, enerji, gerginlik ve yorgunluk hisleriyle birlikte hızlı, duygusal tepki verilmesi süreci izlediğini, bunu da sırasıyla, üphecilik ve robot hareketler dahil davranışta ve harekette bir dizi de ikli izlediğini bildirmiştir (Cherniss, 1980a, s.17-18).

Tükenmişlik literatürüne Cherniss'in de önemli katkıları olmuştur. Cherniss, 1980'de örgütsel, kişisel ve kültürel faktörleri içeren bir teori sunup, konunun kompleksliğini dikkat çekmiştir. Bu bağlamda ağırlıklı yükü ve insanlarla çalışan yöneticilerin karşılaştığı tükenmişliğe yol açan etkenler ile potansiyel stres kaynakları arasındaki karmaşık ilişkiyi tanımlamıştır (Leiter ve Meehan, 1986, s. 15).

Cherniss, tükenmişlik araştırmalarını hem ağırlıklı yükü hem de de er çatı malarını temel alarak devam ettirmiştir (Leiter, 1991, s.548). Ona göre tükenmişlik hizmet sektöründe çalışan profesyonelin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanıyordu. Bunu farkederek Cherniss, günlük çalışma hayatında hergün karşılaşılan sorunlar, iş hayatının gerçekleri ile romantik-mistik düşünce arasındaki uçuruma dikkat çekmiştir. Başka bir deyişle, tükenmişliğin çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur.

Cherniss; çalışma ortamındaki, bireysel farklılıklardan kaynaklanan örgütsel unsurlara odaklanmıştır. Halbuki; Freudenberger (1974), Jackson ve diğerleri (1986) tükenmeyi, bireyin perspektiften tanımlamışlardır. Mathews, sosyal refah içerisinde yaşayan insanların diğerlerinde çalışmalara göre daha çok tükendikleri bildirmiştir (Mathews, 1990, s.230).

Tükenmenin, en yaygın ve genel kabul görmüş tanımı Maslach tarafından kullanılmıştır (Maslach, 1982, s.12). Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak kavramlaştırılmıştır (Jackson ve diğerleri, 1986, s. 234).

En son ve en özetleyici tanım ise Shirom tarafından yapılmıştır (Shirom, 1989 s.25). Shirom, “geçmiş araştırmalardan çıkarılacak başlıca sonucun, tükenmişliğin ana temasının kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumu olduğunu belirtmiştir (Garden, 1991, s.963).

Tükenmişlik; özellikle sorunlu veya problemlili insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenmekten kaynaklanan kronik duygusal gerginliğe bir tepkidir. Bir tür stres olarak

kabul edilebilir. Strese benzer belirti ve etkilere sahiptir. Fakat; tükenmişliği stresten ayıran özellik, tükenmişliğin çalışanın ile karısındaki kişi arasında olan sosyal ilişkiler kaynaklı bir stres olduğudur.

Tükenmişlik kavramının özellikle insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir. Zira yönetici ve çalışanların ilişkileri, sosyal hayatları ve tatminleri üzerinde yıkıcı etkileri olabilir. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde işletme ve kişinin bünyesini kemiren bir hastalığa benzer sonuçlara yol açabilir.

## 1.2. Maslach'ın Tükenmişlik Tanımı ve Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik konusunu gündeme getiren ilk araştırmacı olmamakla birlikte, tüm araştırmalarını bu konuya vakfeden ve büyük katkılarda bulunan Maslach olmuştur. Araştırmalarını 1982'de, "Burnout: The Cost of Caring" adlı bir eserde toplamıştır. Bu çalışmada daha sonraki tükenmişlik inceleme ve araştırmalarına kaynak teşkil eden temel bir eser niteliğinde kazanmıştır. Yine Maslach, 1986'da Jackson'la birlikte Maslach Tükenmişlik Ölçeğini (Maslach Burnout Inventory) geliştirmiştir.

Maslach tükenmişliği; "iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu" şeklinde tanımlar (Maslach, 1982, s.3).

**a- Duygusal Tükenme:** Duygusal tükenme, daha çok insanlarla yüzyüze ilişkisinin yoğun olduğu sektörlerde çalışanlar üzerinde görülür; kişideki aşırı psikolojik ve duygusal yüklenmeden kaynaklanır. Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışmada temposu içerisinde bulunan kişi kendisini zorlar ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilir. Böylece, duygusal tükenme bu duruma bir tepkidir.

Burada kullanılan "tükenme" (exhaustion) kelimesi önemli bir anlam taşır. Gerçekten de bu duygu, içeriği insan olan ve yoğun bir ilişki hayatına sahip kişileri birinci dereceden tehdit etmektedir (Jackson ve diğerleri, 1986, s.630).

Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir; tekrar doldurmak için kaynak bulamamaktadırlar.

**b) Duyarsızlaşma:** Çalışanların, hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, küçültücü sözler sarfetmesi, umursamaz, alaycı bir tutum sergilemeleridir. Aslında bu davranışların altında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır.

Duygusal tükenmeyi yaayan ki i, kendini di er insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder. Üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaç ı yolları kullanır. nsanlarla olan ili kilerini asgari düzeye indirir. Sendroma yakalanan ki i, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih eder. Ba kalarının hislerine, duygularına so uk ve kayıtsız kalırlar. nsanlara kar ı geli tirilen bu so uk, ilgisiz ve katı tutum; sendromun ikinci aya ı olan duyarsızla mayı olu turur. Duyarsızla ma safhasındaki ki i; insanlar hakkında yanlı dü üncelere kapılır ve onlardan sadece kötülük gelece ini zanneder.

**c) Dü ük Ki isel Ba arı Hissi:** Ba kaları hakkında geli tirilen olumsuz dü ünce tarzı, ki inin kendisi hakkında da negatif dü ünmesine yol açar. Ki i, bu dü ünce ve yanlı davranı ları nedeniyle kendini suçlu hisseder ve kendisi hakkında ba arısız hükmünü verir. te bu noktada tükenmi li in üçüncü a aması olan dü ük ki isel ba arı hissi ortaya çıkar.

Ki inin kendisiyle ilgili de erlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması sonucu, i le ilgili çe itli olaylarda kendini yetersiz algılama ve i yerinde kar ıla ilan ki ilerle olan ili kilerde de ba arısızlık duygusu ba gösterir. Böylece harcadı ı çabanın bo a gitmesi ve suçluluk duygusu çalı anın i motivasyonunu dü ürerek ba arı için gerekli davranı ları gerçekle tirmesini engeller (Seligman, 1990, s. 10).

Tükenmi lik düzeyinin yüksek olması; duygusal tükenmi lik ve duyarsızla ma de erlerinin yüksek ve ki isel ba arı puanının dü ük olmasını gerektirir. Tükenmi lik düzeyinin dü ük olması; duygusal tükenmi lik ve duyarsızla ma de erlerinin dü ük ve ki isel ba arı puanının yüksek olmasını gerektirir (Ergin, 1993, s. 144).

### **1.3.Tükenmi lik Ara tırmaları Tarihi**

Tükenmi lik üzerine yapılan ara tırmalar, 1940'lara dayanmaktadır. Selye ve Heuser psikiyatrik gözlemler ve stres üzerine ara tırmalar yapıyorlardı. Fakat, esas olarak sindirim sistemi, kalp-solunum ve cinsellik konuları üzerinde uzmanla mı lardır (Selye ve Heuser, 1956, s.3). Selye'ye göre stres; istekler toplulu una insan vücudunun verdi i fiziksel tepkilerdir (Rassieur, 1982, s.19; Selye, 1957, s.423; Selye, 1993, s.11). Ampirik stres çalı malarının geli tirilmesi ile birlikte tükenmi li i inceleyen erken dönem ara tırmacıları Selye'nin stres modelini, i doyumunun sosyal boyutuna uygulamı lardır (Cherniss, 1980, s.11; Freudenberger ve Richelson, 1980, s.9-15; Maslach ve di erleri, 2001, s.397). Kısaca, Selye gözlenebilir bilginin (datanın) fizyolojik analizini incelemi ve bunu da stres diye adlandırmı tır. Tükenmi lik; stresin

bir psiko-sosyal fenomen olarak daha sonraları ba ka bir isimle atfedilmi halidir (Canter ve Freudenberger, 2001, s.117).

Tükenmi lik literatürü, kronik mesleki strese kar ılık gelen psikolojik ve sosyal cevaplara odaklanmı ara tırmaları aç ı a çıkarmaktadır. Ba langıçta, psikoterapist olan Freudenberger, sendrom teriminin, onun bir hekim olarak 1960'ların sonlarındaki ücretsiz klinik hareketlerinden kaynaklandı ı savını iddia etmi tir (Freudenberger 1974, s.161). Di erleri ise Freudenberger' in iddiasını tartı maya de er fakat konu dı ı oldu unu belirtmi lerdir. Çünkü fenomen tanınabilirdi (Stewart, 1974, s.41; Maslach ve di erleri, 2001, s.401). Göze çarpan nokta; kronik mesleki strese verilen psiko-sosyal cevaplar, tükenme adıyla tek bir kelime ile kar ılık bulmaktadır (Edelwick ve Brodsky, 1980, s.39).

Terimin ça rı tıran gücü, bu meslekle ilgili sendromu kısa bir sürede pek çok ara tırmanın odak noktası haline getirmi tir (Maslach ve Jackson, 1979, s.59; Miller ve Kobeiski, 1982, s.14). Bu çalı malardan biri; Shin, Rosario, Morch ve Chestnut'ın hizmet sektöründe çalı anlardaki psikolojik gerilimi ölçmelerine dayanmaktadır (Shin ve di erleri, 1984, s.864). Bu çalı malar, mesleki tükenmeyi, psiko-fizyolojik bir sendrom, depresyon ve ba ımlılık gibi de il de, aksine tükenmeyi kronik i odaklı stresle ili kili oldu unu göstermekteydi (Farber, 2000, s.589).

Tükenmenin sosyal boyutu ve karakteristi i, onu daha önce mesleki stres ve i doyumunu üzerine yapılan çalı malardan ayırmaktadır. Tükenme üzerine 10 yıl içinde yapılan ampirik ara tırmalardan sonra, 1990'larda tükenme üzerine olan çalı malar daha teorik bir hal almı tir.

Tükenme ara tırmalarının ilk dalgası esnasında, 1970'lerin sonu ve 80'lerin ba ı, tükenmenin kavramsal açıklı ı, farklı mesleki ortamlardaki sendrom kadar bile itibar görmemi tir (Maslach ve Jackson, 1979, s.59; Splettes, 1977, s.17; Zonderman, 1975, s.74). Tükenme kavramı ile ilgili olarak, ara tırmanın bu evresini insanların i yerlerinde kazandıkları tecrübelerden üretilen akademik olmayan kaynakların yükümlülü ü olarak yansıtmı lardır (Maslach ve di erleri, 2001, s.397). Psikososyal fenomen, ilk olarak 1960'lardan sonraki sosyal ortamda belgelenmi tir. Bu belgeleme psikoloji laboratuvarı ara tırmasının da bir sonucu de ildir (Canter ve Freudenberger, 2001, s.119). Tükenme terminolojisi, 1960'lar ve 70'lerde, de erlerdeki ani de i meden kaynaklanan sosyal eylemsizli i ve hizmet sektöründe çalı anların durumlarını me rula tırmak

kullanılmı tır (Canter ve Freudenberger, 2001, s.120; Freudenberger ve Richelson, 1980, s.26 ). Sa lık sektöründe çalı anların ki isel ve mesleki yetersizlikleri, hızlı de i en sosyal de erlere ayak uyduramamaları ile fenomen onaylanmı oldu.

Cherniss, ilk dalga tükenme ara tırmacılarından olan önemli bir ahsiyettir. Sa lık sektöründe çalı anların ki isel durumları ve kar ılarındakilerin talepleri ve durumu arasındaki transaksyonel dengesizli i ele alan açık seçik bir tükenme modeli sunmu tur. İmdiye dek, bu kavramsal çalı maya cevap verecek bir ara tırma yapılmamı tır. Stalker ve Harvey bu zamanlarda yapılan ara tırmalarda eksik olan eyin akademik ve profesyonel tanımının yapılmadı nda görmü ve bu yüzden de tartı malarda ilerleme sa lanamamadı nı ileri sürmü lerdir (2002, s.56). Sosyal psikolog olan Maslach, i te bu zamanda tükenme ile ilgili ara tırmalarıyla adından söz edilen ki i olmu tur.

Ara tırmalarda 2.dalgayı ba latmak için gereken kavramsal tanım, Maslach tarafından yapılmı tır. Di er bir katkısı da, tükenmenin sebepleri üzerine yaptı ı teorik etkidir (Leiter ve Maslach, 1988, s.297; Maslach ve Leiter,1997, s.15). Maslach'ı izleyen ara tırmalar, onun tanımından hareket ederek, fenomenin sosyal boyutuna atıfta bulunmu lardır. Tükenmeye ili kin Maslach tanımının bir kısmı, duyarsızla manın irrasyonel görünü ünü veya kendini duygusal olarak geride bırakıyordu.

#### **1.4. Stres ve Tükenmi lik**

Sözlük anlamı olarak stres; 14. yüzyılda güçlük, sıkıntı, kötü talih anlamlarında; 17. yüzyılda felaket, bela dert, keder gibi anlamlarda kullanılmı tır. 18. ve 19. yüzyıllarda kavrama yüklenen anlam de i mi güç, baskı, zor gibi anlamlarda durum ve objelere ba lı ki iye organa veya ruhsal yapıya yönelik zorlamalar olarak kullanılmı tır (Balta ve Balta , 1997, s.298). Stres kavramının psikoloji alanında kullanılmasına ve ara tırmalar yapılmasına 1950'li yıllarda ba lanmı tır.

Tükenmi lik; duygusal ve bedensel bir kopma ya da farklıla ma olup stres ile aynı ey de ildir. Strese girmek her zaman olabilecek anlık bir olaydır, ancak tükenmi lik bir süreç sonucunda olu ur. Ki i acı çekmekle beraber sorunu ve arkasındaki mekanizmayı tam olarak tanımlayamaz, adeta i ile ilgili olumsuzluk içinde gerçekten tükenmi ve kaybolmu hale gelebilir. Sa lık sorunları ortaya çıkabilir. Bunun sonucunda çaresizlik, depresyon, kızgınlık, ümitsizlik geli ebilir. Bilinen stres faktörleri, yüksek beklentiler, ki isel direncin azalması ve i dı ı ya am ko ulları



tükenmişlik olu umunda rol oynayabilir. Stresi de e er ciddi bir e kilde ele alınmaz, kendi haline bırakılırsa tükenmişli e dönü ebilir.Yapılan çalı malarda stresle, fiziksel sa lık arasında kuvvetli bir ili ki oldu u belirtilmektedir. Aynı ili ki mesleki tükenmişlik için de geçerlidir ve insanlarda bu ili kinin sonucu ortaya çıkan birçok semptom belirtilmiştir.

Tükenmişlik ve stres arasındaki ili ki çok önemlidir. Stres ve tükenmişlik birçok kaynak ve ara tırmacı tarafından de i ik ekillerde tanımlanmıştır. En çok kabul gören tanımlardan biri; stresi, bireyin sıkıntılı ve güç durumunu ve tükenmişli i düz bir skala üzerinde göstermiştir. Bu skalanın ba nda bireyin kendini iyi hissetti i durum bulunmaktadır. Bu durumun ilerisinde bireyin duygularında bir dengesizlik söz konusudur. Bir ileri safhada ise ki inin fiziksel ve zihinsel sa lı nda kayıplar olur ve birey için geli en olaylar kontrol dı ıdır. Skalanın sonunda ise tükenmişlik sendromu vardır. Ayrıca belli seviyede olan stresin insanlar için olumlu oldu u ve ki iyi motive etti i belirtilmiştir.

Stres kavramı ilk olarak 1930'larda endokrinolog Hans Selye tarafından ortaya atılmıştır. Selye'ye göre stres, üç a amada ortaya çıkmaktadır (Cherniss, 1980b, s.9).

1. **Alarm Tepkisi:** Organizma, stres kaynakları ile kar ıla tı nda biyokimyasal de i iklikler göstermekte ve kendini korumaya hazırlanmaktadır.
2. **Direnç Dönemi:** Stres kayna ının etkilerine ra men uyum devam ediyorsa, bu dönem olu maktadır. Organizmanın alarm tepkileri hemen hemen kaybolmakta ve direnç normalin üstüne çıkmaktadır.
3. **Tükenme dönemi:** Organizmanın uyum sa lamaya çalı tı ı aynı stres vericiler, uzun süre devam etti inde uyum kaybolur. Alarm dönemindeki tepkiler tekrar görülür, ama artık de i tirilemez ve bireyde sistematik yıpranmalar ve ölüm meydana gelir.

Selye, yaptı ı ilk çalı malarda vücutta stres yaratan çevresel uyarıcılar üzerinde durmu tur (1976, s.21). Stresi; iyi stres (eustress) ve kötü stres (distress) olarak birbirlerinden ayırmıştır. Eustress, yaratıcılıkta, enerjik olmada ve yo un konsantrasyonda pozitif olarak uyarılma halidir. Distress ise negatif, rahatsız ve dü ük öz saygı ile karakterize edilmektedir. Selye'ye göre do ada fiziksel olarak bulunsun bulunmasın her ey stres vericidir. A k, sinir, haz, korku ve dü ünçe gibi duygular da vücutta fizyolojik de i ikliklere neden olmaktadır (Selye, 1982, s.29).

### 1.5. Stresle Başa Çıkma ve Adaptasyon

hayatında, sosyal destek stresle başa çıkmada önemlidir (Dove, 1998, s.31). Beceriler ve başarılarla ilgili desteklenmeler ve olumlu geri-beslemeler, yöneticilerde stresin maruz bıraktığı olumsuz etkilerden biraz da olsa az etkilenmelerine yol açar. ortamında sosyal destek bulamalarda, insanların arkadaşlarından ve ailelerinden aldıkları destek stresle başa çıkma becerilerini artırmada yardımcı olmaktadır (Schwarzer ve Greenglass, 1999, s.238).

Bazı araştırmacılar stres dışsal uyarıcı olarak ele alırken, bazıları da rahatsız edici tepkiler olarak tanımlamışlardır. Son zamanlarda en çok kabul edilen, Lazarus ve Folkman'ın ileri sürdüğü etkileşim teorisi ile stres; talepler ve kaynaklar arasındaki dengesizliğin sonucu ortaya çıkan durum olarak tanımlanmaktadır.

Stresin dışsal uyarıcı olarak ele alınmasında araştırmacılar, stresi ortaya çıkaran koşulları belirlemeye ve bazı yaşam olaylarının kültürden kültüre değişen stres yüklerini sıralamaya çalışmışlardır. Ayrıca stresli koşulların, tehlikeli ya da tehdit edici olarak algılanmasında kişilik özelliklerinin ve başa etme yeteneklerinin önemli olduğunu da belirtmişlerdir (Lazarus, 1976, s.11).

Lazarus ve arkadaşlarına göre insanlar birincil ve ikincil olmak üzere iki tür değerlendirme sistemine sahiptirler (Lazarus, 1976, s.71-79).

- 1) Birincil değerlendirme: Karşılaşılan durumun algılandığı ve kişiyi içine anlama geldiğinin değerlendirildiği bu dönemde, insanlar olayın kendilerine zarar verip vermeyeceğine baka bir deyişle durumun stres verici olup olmadığına karar verirler.
- 2) İkincil değerlendirme: Eğer yanıt stres verici olarak değerlendirilmiyse ikinci amada olayı yönlendirme ve olay ile başa çıkma yolları araştırılır. Uygun yöntemler belirlenir. Birincil ve ikincil değerlendirme sistemleri sonunda olayın tehdit ya da stres olarak algılanmasında rol alan psikolojik faktörlerde esas olarak üç açıdan ele alınabilir: ihtiyaç ve güdüler, inanç ve değer sistemleri ve algısal özellikler, eğitim ve bilgi birikimine bağlı zihinsel kaynaklar.

Baş etmenin genel olarak algılanan tehdidi yada problemi hafifletme amacının olduğu kabul edilse baş etme davranışı bir süreçtir ve bütün stres tanımları 4 süreci içermektedir (Lazarus, 1982, s.1019);

1. Stres kaynağı olarak tanımlanan içsel yada dışsal bir ajan,
2. Stres durumunun zihin yada fizyolojik sistem tarafından değerlendirilmesi,

3. Stresli taleplerle ilgili olarak zihin tarafından oluşturulan ba a çıkma süreçleri,
4. Sıklıkla stres tepkisi olarak tanımlanan zihin ve bedensel etkilerin karma ık yapı göstermesi.

Stres ve ba a çıkma arasındaki ilişkinin sürekli olduğu ve stresin ba a çıkmaya neden olduğu belirtilmiştir (Lazarus, 1984, s.124). Stresle ba a çıkma; etkileşim yoluyla yaratılan içsel ve dışsal istekleri kontrol etmek ya da azaltmak için yapılan bilişsel ya da davranışsal çabalar olarak tanımlanmaktadır (Folkman 1980, s.219).

Ba a çıkma çabaları, bireyin davranışları ile çevresel talepler arasında bir araçtır ve strese karşı onun etkilerini en aza indirmede bir tampon görevi göstermektedir. Ba a çıkma stratejileri ya durum üzerinde doğrudan etki göstererek (problem odaklı ba a çıkma) ya da duygusal tepkiler yöneterek (duygusal odaklı ba a çıkma) işlev göstermektedir (Ivancevich ve Matteson, 1980, s.34). Ancak probleme yönelik ba etme stratejilerinin daha uyumlu, ki iyi daha çok geliştirici; duygulara yönelik stratejilerinin ise uyumsuz, savunucu ve gelişimi engelleyici olduğu ilkin yaygın bir görüş bulunmaktadır.

Stresli bir durum karşısında kullanılan ba a çıkma stratejilerinde farklılık görüldüğü gibi bireyin yaşamında stres yaratan kaynaklarda farklılık göstermektedir. Bireyin zorunlu anlar geçirmesine neden olan stres kaynaklarını ailesel, kişisel, sosyal, çevresel ve işle ilgili olmak üzere beş alan olarak belirlemiştir (Blase (1986), s.21).

### 1.6. Tükenmişliğin Ölçülmesi

Tükenmişliği ölçebilmek için yıllardır süregelen çalışmalar vardır (Schaufeli ve diğ. erleri, 1993, s.33). Tükenmişlik ölçeklerinin çoğu; öz-raporlama envanterleri şeklindedir. En çok kullanılan iki ölçekten biri Tükenmişlik Ölçeği (Burnout Measure) ve diğ. eri ise Maslach Tükenmişlik Envanteridir (Maslach Burnout Inventory; Maslach ve Jackson, 1981a, s.99; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996, s.44). Her iki ölçekte de, bireylerin deneyimleri üzerine odaklanılır ancak içinde bulunulan sosyal boyuta değinilmez.

Öz-raporlama envanterlerine ilaveten, tükenmişliği ölçmek için daha karma ık ölçeklerde geliştirilmiştir. Çalışan Tükenmişlik Ölçeği (Staff Burnout Scale), bu tür bir

karma ölçektir. Çalışan Tükenmişlik Ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeğine dayanır ama davranışsal, psikolojik, bilişsel ve duygusal parçalardan oluşmaktadır.

### **1.6.1. Tükenmişlik ölçeği (Burnout measure)**

Bu ölçek, Pines ve Aronson tarafından yıllar süren çalışanların neticesinde ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik Ölçeği, Pines ve Aronson'un tükenmişlik tanımlarına göre tasarlanmıştır. Bu tanıma göre tükenmişlik; insanlarla devamlı ve uzun süreli etkileşim halinde bulunan kişilerde ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme halidir (Pines ve Aronson, 1983, s. 263). Ölçek; 21 maddeden oluşur ve 7'li likert türündedir. Tek boyutlu ve öz-raporlama anketi şeklinde olan ölçek, çok çeşitli 5000'den fazla denek üzerinde tecrübe edilmiştir. Genel olarak, tükenmişlik sendromunun ana unsuru olan kişinin tükenmişlik durumunu ölçmeye yardımcı olan bu ölçek güvenilir ve geçerli bir enstrümandır (Shirom, 1989, s.25).

### **1.6.2. Maslach tükenmişlik ölçeği (Maslach burnout inventory)**

Hiç şüphe yok ki tükenmişlik literatürüne en büyük katkı, Maslach'tan gelmiştir. Kavramsal ve çok boyutlu olan bu ölçek yıllar süren çalışanlardan sonra tasarlanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981, s.99). Bu ölçek, günümüzde en çok kullanılan enstrümandır (Arthur, 1990, s.21).

Kendi deyişiyle, "hiçbir önyargısı ve kanıtlamak zorunda olduğu bir teorisi olmadan" araştırmalarına başlamıştır. Anket, mülakat, mektup, gözlem gibi yollarla binlerce insandan veri toplamıştır. Sosyal hizmet görevlileri, öğretmenler, polisler, doktorlar, hemşireler, danışmanlar, psikiyatristler, psikologlar, çocuk bakıcıları, hapisane görevlileri, yöneticiler gibi çok geniş bir yelpazede araştırmalarını sürdürmüştür.

Maslach, bu insanların idealist, enerjik, heyecanlı, kendini adamı ve fedakar olduklarını; fakat bu özellikleri nedeniyle kolaylıkla tükenmişlik sorunlarıyla yüz yüze geldiklerini saptayan ilk araştırmacı olmuştur.

Geliştirdiği Maslach tükenmişlik ölçeği (MTÖ), en çok kullanılan ve en yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçektir. Araştırmalar, MTÖ'nün özellikle insan kaynakları yönetiminde yüksek bir iç tutarlılık ve test- tekrar test katsayılarına sahip olduğunu göstermiştir.

Ölçe in özgün formuna ilişkin güvenilirlik katsayıları öyledir:

	İç Tutarlılık	Test / Tekrar-test
Duygusal Tükenme	0.90	0.82
Duyarsızlaşma	0.79	0.60
Kişisel Başarı	0.71	0.80

ekil 1.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları

Kaynak: Maslach, C.ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

MTÖ 22 maddeden oluşuyor, 5'li likert tipi bir ölçektir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıdan oluşan üçlü alt boyut modeli akademik çevrelerde yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları olumsuz, kişisel başarı alt boyutu olumlu söylemler içermektedir. Maslach ve diğerleri, kişisel başarının duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarından bağımsız ve tükenmişliği ölçmede en az önemli boyut olduğunu belirtmişlerdir. Kişisel başarı; tükenmişliğin psikolojik ve fizyolojik yönünden çok yetkinlik ve başarı yönü ile korelasyon içerisindedir. Maslach, Jackson ve Leiter'in modeli; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın psikolojik ve fizyolojik belirtilerle korelasyon içerisinde olduğunu ve düşük kişisel başarı hissinin de başarı çıkma davranışı ile korelasyon içerisinde olduğunu belirtmektedir (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996, s. 44-49).

Deneklerin hayatında karlı tıkları durumu sıklık ve yoğunluğuna göre 1'den (hiçbir zaman) 7'ye (her zaman) puanlarlar. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, 1980'lerin başlarında uygulanmaya başladıktan sonra tükenmişliğin değerlendirilmesinde herkes tarafından kabul gören evrensel bir ölçek olmuştur.

Tükenmişlik süreklilik arz eden bir durumdur. Duygusal olarak tükenen, duyarsızlaşan ve düşük kişisel başarı hissine sahip bireylerin, sadece duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya ayan bireylere göre tükenmişlik seviyelerinin son derece yüksek

oldu u yapılan çalı malar neticesinde bildirilmi tir. unu unutmamak gerekir ki; Maslach Tükenmi lik Ölçe inin üç alt boyutu teorik olarak de il ampirik olarak olu turulmu tur (Schaufeli, 2000, s.51). Ölçek geli tirilirken tümdengelimci yakla ım yerine tümevarımcı yakla ım kullanılmı tir. Üç boyutlu Maslach Tükenmi lik Ölçe inin geçerlili i çe itli çalı malarla teyit edilmi tir (Schaufeli, 2000, s.53).

Ülkemizde geçerlik ve güvenirlik çalı maları Ergin ve Çam tarafından yapılmı tir. Ölçe in özgün biçimindeki 7 basamaklı yanıt seçeneklerinin uygun olmadı ı belirlenerek, uyarlama çalı masında basamak sayısı 5'e indirilmi tir (Çam, 1991, s.157; Ergin, 1993, 143-154). Daha sonra geli tirilen "The Staff Burnout Scale" ve "The Tedium Scale" MTÖ'den yola çıkarak hazırlanmı tir.

Ayrıca MTÖ'nün geli tirilmesinde Maslach'a yardımcı olan Jackson; tükenmi li e getirdi i yeni yakla ımlarla Shirom, kendi adıyla anılan geli tirdi i tükenmi lik ölçe iyle Meier ve Leiter, yöneticilerde tükenmi lik konusundaki ara tırmalarıyla Harvey ve Raider, Kadushin, Seltzer ve Numerof literatüre katkıları geçmi önemli isimlerdir.

### **1.7. yerinde Görülen Tükenmi li in Sebepleri**

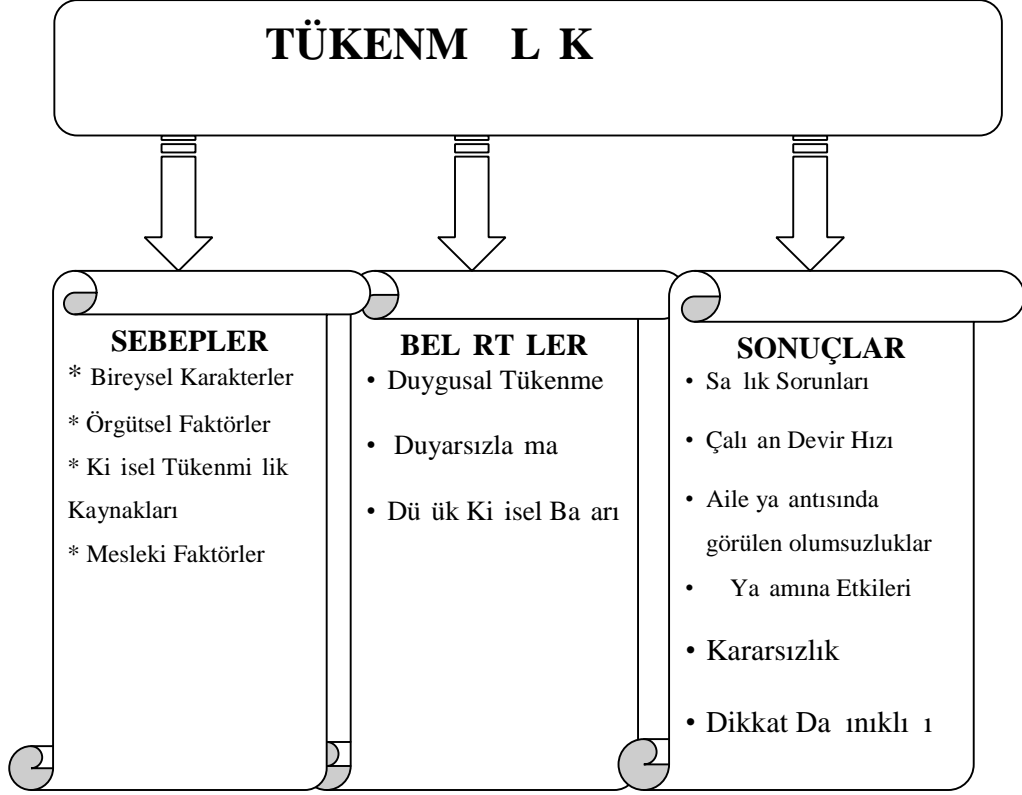
Çalı anlar arasında tükenmi li in neden devamlı artı halinde oldu u ile ilgili genel kabul gören iki sebep bulunmaktadır: Ekonomik trendler ve teknoloji (Maslach ve Leiter, 1997, s.21). Ekonomik trendler; devamlı de i im ve geli im halindedirler. Son zamanlarda hükümetlerin önceliklerinde meydana gelen de i iklikler, sosyal hizmetlerle ilgili harcamalarda bütçe kısıtları, ekonominin her sektöründe küçülme (downsizing), i ten çıkarılma, hayat pahalılı ı, yüksek enflasyon ve refah seviyesinin dü ük olu u ve bireyin temel ihtiyaçlarını kar ılama konusunda içinde bulundu u yetersizlik durumları tükenmi li in önemli kaynaklarındandır (Maslach ve Leiter, 1997, s.26).

Genel çevrede meydana gelen teknolojik de i meler, i letmelerde rekabet gücünün korunması kaygısıyla, üretim yöntem ve kalıplarında de i imi zorunlu kılmaktadır. De i im, organizasyonun de i ik kademelerinde alı ılmı usullerin terk edilmesi nedeniyle bireylerde i le ilgili yetersizlik do uracaktır. De i ime kar ı direnmenin temelindeki dürtü, yetersizlik duygusudur. Teknolojik de i ime kar ı gösterilecek en olumlu tutum, de i ime uyumdur. Alı ılmı ın dı ındaki çaba, stresin ve özellikle tükenmi li in önemli kaynakları arasındadır. Bu nedenle, i letmelerde

kullanılan teknoloji ve yöntem de i ikliklerinin sıklı ı, i ten kaynaklanan gerilimle do ru orantılı bir seyir izleyecektir.

Daha fazla verimlilik elde etmek için çalı anların üzerinde baskı kurulması ve orta kademe yöneticilerin ço unun devre dı ı bırakılması, bir gerilim meydana getirmekte, stres düzeyinde artı ve yüksek seviyelerde tükenmi li e neden olmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997, s.29).

Hizmet sektöründe çalı anların tükenmi lik sendromuna yakalanma riskleri oldukça yüksektir (Jayaratne ve Chess, 1984, s.141; Pines ve Kafry, 1978, s.499). Hizmet sektöründe çalı anlar üzerindeki tükenmi li in etkisi çe itli sebeplerden kaygı vericidir. Tükenmi lik sendromuna yakalanan çalı anlar, fiziksel hastalıklara maruz kalmaktadırlar (Cox, Thirlaway, ve Cox, 1984, s.511; Cox, Thirlaway, Gotts ve Cox, 1983, s.353). Yüksek oranda i devri ve i e devam etmeme de tükenmi likle ilgili durumlardandır (Jackson ve Maslach, 1982, s.62; Leiter ve Maslach, 1988, s.299; Maslach ve Schaufeli, 1993, s.15). Tükenmi li e yakalanan çalı anlar, i lerinden ayrılıp ba ka bir i e ba lamazlarsa, bu çalı anların örgütsel ba lılıklarında ve verimliliklerinde de azalma görülür (Pines ve Aronson, 1988, s.14; Cherniss, 1995, s.25). Pines ve Aronson; tükenmi çalı anları apatetik (duygusuz), ne yapılması gerekti ini bilmeyen ve emeklilikten ba ka bir ey dü ünmediklerinden “ya ayan ölüler”olarak adlandırmaktadır. Duygusallık gerektiren i lerin temel zorlu u, ücretlerdeki dü üklükler ve artan i yükünün yanında yine aynı sebeplerden dolayı tükenmi bir çalı an ya da i arkada ına kar ı verilen zorlu mücadeler ile birle ince ortaya çıkmaktadır (Cherniss, 1995, s.35; Maslach ve Leiter, 1997, s.29).



#### ekil 1.2. Tükenmişlik in Sebepleri, Belirtileri ve Sonuçları

Kaynak: Maslach, C. (1982). *The cost of caring*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.

Tükenmişlik in maliyeti; hem i verenler hem de toplum için oldukça yüksektir. İlk olarak; yüksek i devir hızı ve i e devamsızlık; tüm çalışanlar arasında düşük bir morale sebebiyet vermektedir (Pines ve Aronson, 1988, s.51). İkinci olarak; yüksek i devir hızı, i verenin yeni eleman almasına ve/veya e itmesini gerekli kılmaktadır. Bu süreçte oldukça pahalıdır; çünkü, yeni çalışanın bir i e hazır olabilmesi için gerekli e itimi ve adaptasyonu zaman almaktadır. Üçüncü olarak; verilen hizmetin kalitesinde, devamlı yeni personel istihdamı ve e itiminden dolayı düşümler olmaktadır. Dördüncü olarak da; tükenmiş çalışanlardan hizmet alan kişilerin optimal ilgiden (özellikle sağlık alanında) daha azını alma riski ile karşı karşıyadırlar (Maslach ve Goldberg, 1998, s.63; Cherniss, 1995, s.22). Sonuç olarak; toplum sağlığı, yüksek derecede tükenmiş çalışanların bulunduğu sosyal hizmet kurumlarından sağlandıında zarar görmektedir (Cherniss, 1995, s.57). Tükenmişlik i önleme stratejilerinin başarılı biçimde uygulanması, toplum sağlığının da düzelmesine katkıda bulunacaktır.



Tükenmişliğin tek bir sebebi yoktur. Çeşitli faktörler, onu etkilemektedir. Bailey, tükenmişlik sendromunun dört aşamada ortaya çıktığını belirtmiştir (Grainger, 1992, s.22-24).

- ◆ İdealist çabaları ve hayal kırıklığı: Çalışmaya başladıktan sonra ilk yıl gelişen bu süreçte; idealizm, enerji, beklenti ve motivasyon açısından en üst düzeyde olan çalışan engellemeler karşısında hayal kırıklığına uğruyor ve yavaş yavaş durgunluk aşamasına girmeye başlıyor.
- ◆ Durgunluk: Devam eden hayal kırıklıklarıyla beraber enerjide azalma ve idealizmden uzaklaşma görülür. Bu aşamadaki sosyal ve sportif aktivitelere yönelme olur.
- ◆ Engellenme: Zaman geçtikçe birey, mesleğiyle ilgili hedeflere ulaşma çabalarının engellendiğini düşünür. Kendi kişisel ihtiyaçlarından vazgeçmenin verdiği olumsuz duygu da engellenme duygusunun daha yoğun ve sıklıkla hissedilmesine neden olur. Bu sürecin devam ettiği durumlarda tükenmişliğe girilir.
- ◆ Apati: Sanki bir başarıya ulaşma çabası gibi ilgisizlik ve duyarsızlık, çalışan bireyin tüm yönlerine yansır. Bu aşamanın en belirgin özelliği çalışmanın işe geç gelmesi ve yapılan işlere rutin gözüyle bakılmasıdır. Genel iş doyumsuzluğu, yakınmalar, ilgisizlik, çekimler, tartışmalar tipik tükenmişlik belirtileridir.

Bireylerin kişilikleri, onları strese ve tükenmeye önceden hazırlamaktadırlar. Keza, mesleki ve örgütsel faktörler de tükenmeye katkıda bulunmaktadır.

### 1.7.1. Bireysel karakterler

Bireyin maruz kaldığı stresini; stresin türü, bireyin kişilik karakterleri, kişisel beceriler ve işten beklentilerin arasındaki uyum etkilemektedir. Algılama, birey üzerindeki stresin etkisi belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Farber, 1991, s.15; Lazarus, 1982, s.1019). Aynı kişi, aynı durumu farklı olarak algılayabilirler. Bunun sonucunda da farklı stres seviyesine maruz kalırlar. Tükenmişlik anlamında; daha idealist olan, farklılık yaratmak isteyen ve daha çok çalışarak kendinden veren yöneticilerin duygusal tükenmeye daha yatkın oldukları görülmüştür (Farber, 1991, s.19 Van Horn ve diğerleri, 1999, s.99).

Güçlü kabullenilme duygusuna ve saygı ihtiyacına sahip kişiler de tükenmeye karşı daha hassastırlar (Farber, 1991, s.18). Kişilere yönelik güçlü bulgulardan ikisi; dış kontrol ve öz saygı karakterleridir (Byrne, 1999, s.15; Farber, 1991, s.31). Kendine saygısı düşük insanlar, çeşitli durumlar karşısında reddedilme yüzdeleri daha yüksek oldu undan, bu durum onları strese ve tükenmeye sürüklemektedir (Byrne, 1999, s.25). Olayların başkaları tarafından kontrol edilmediği durumlarda iç kontrol vardır (Rotter, 1966, s.11). Bu durum da; stresin ve tükenmişliğin etkilerini azaltmasına yardımcı anlamında bir etkidir (McIntyre, 1984, s.235). Olaylar, başkaları tarafından kontrol altına alındığında, bu duruma maruz kalan insanlar, kendilerini kurban gibi görürler ve bu da onları, stresin ve tükenmenin etkilerine karşı daha hassas duruma getirir (Rahim ve Psenicka,1996, s.69).

Stres ve tükenmeye ilişkin diğer kişisel değişkenler; öz bilinç (öz saygı, öz kontrol, öz güven vb), başa çıkma tarzları, sinirlilik ve empatidir. En iyi yöneticiler, yüksek empatiye ve iyi sosyal becerilere sahip olanlardır ki bunlarda davranışlarından ötürü yüksek risk grubundadırlar. Empati, çalışanların duygusal durumlarını anlamak için gereklidir ama çok fazla empati de tükenmeye sürüklemektedir (Rotter, 1966, s.21).

### 1.7.2. Örgütsel faktörler

Kişisel faktörlerin tükenmede etkin rol oynadıklarını, oysa örgütsel faktörlerin, en büyük toplam etkiye sahip olduğunu bildirmişlerdir (Shirom, 1989 s.48). Kişisel düzeyde olduğu kadar örgütsel düzeyde de verdiklerinin karşılığını alamaması tükenme ile sonuçlanabilir (Van Horn ve diğerleri, 1999, s.99).

Rol çatışması ve rol belirsizliği, tükenmeye etki eden örgütsel faktörler arasındadır (Byrne,1999, s.17; Farber, 1991, s.37). Rol çatışması, örgüt içinde birey birbiriyle çatışan iki durumla karşılaşırken aynı zamanda olmaktadır. Bu durumda kişi ne yapması gerektiğini tam olarak bilemez. Örneğin, yönetici, aynı anda yapılmasını istediği iki işi bir anda verip tamamlanmasını isteyebilir ya da özel problemleri olduğunu bildiği çalışanın işi aksattığını bilir ama ona sempati duyduğu için ceza vermekten kaçınır, ama işletme kuralları ceza vermesini gerektirmektedir. Yöneticilerin, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamaya teebbüs ettiklerinde, farklı becerideki ve farklı kişilikteki insanlarla çalışırken de rol çatışmasının ortaya çıkmasını kuvvetlendirmektedir (Byrne, 1999, s.19). Rol belirsizliği ise kişinin örgüt içinde hangi

ileri yapması gerektiğinin açık seçik ortaya konmadığı durumlarda görülür. Kısaca birey; görevinin ne olduğunu tam olarak bilememektedir (Byrne,1999, s.61).

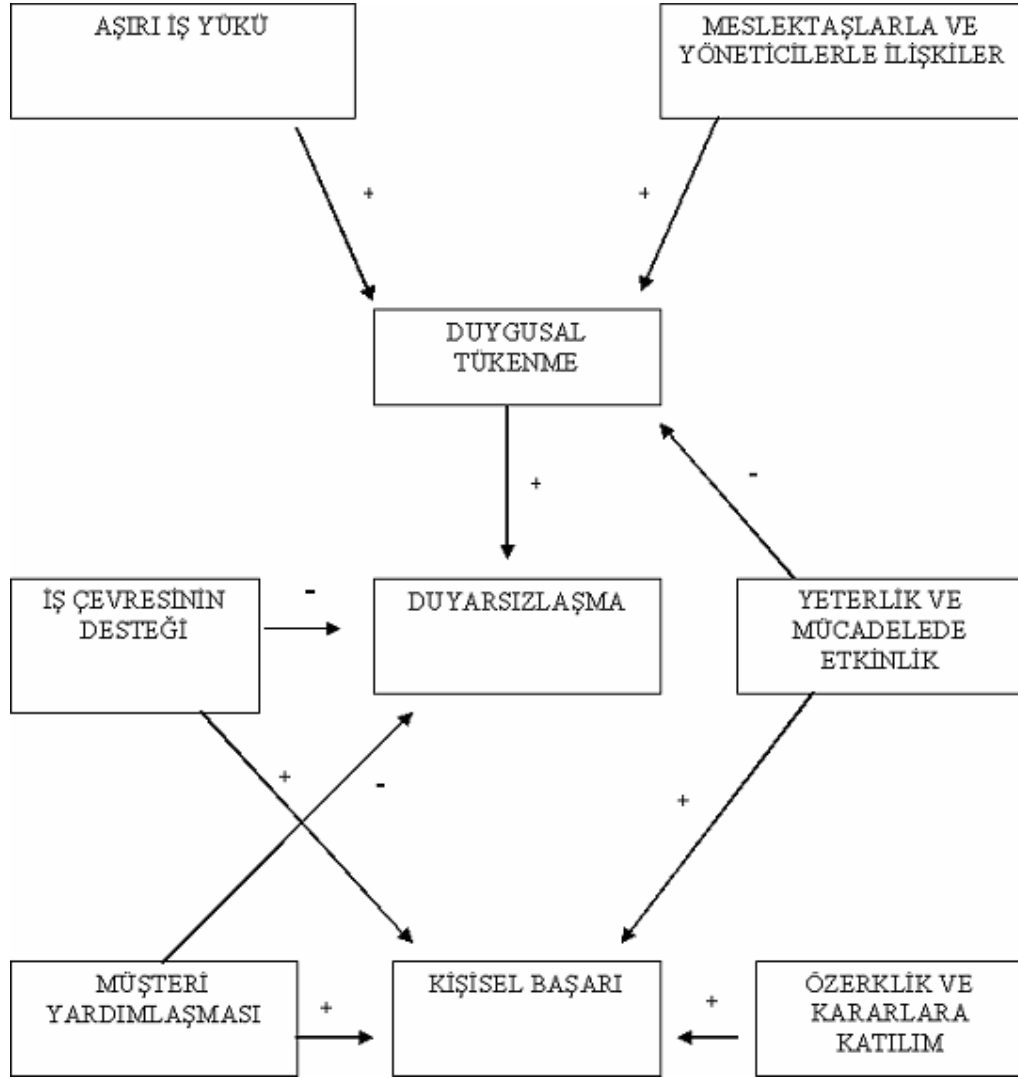
Tükenmişliğin örgütsel modeli ekil.1.3 de görülmektedir. (+) lar doğru, (-) ler ise ters orantıyı sembolize etmektedir. Leiter, belirttiği gibi, bu model MTÖ'nün üç boyutlu yapısını koruyarak ara tırma yapma imkanı vermektedir (Leiter, 1991, s.550). Buna ilaveten, tükenmişliğin bir boyutunun diğer iki boyut üzerindeki etkileri ve her boyutun çevre koşullarıyla bağlantılarının incelenmesi de mümkün olmaktadır. Başka bir deyişle, bu model MTÖ'nün alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koyduğu gibi, çevrenin talep ve desteği arasındaki bağlantıyı da tasvir etmektedir.

**a) Ayrı Yükü:** ekil 1.3'deki modelin sol üst köşesinde yer alan ayrı yükü duygusal tükenmeyle doğru orantılı bir bağlantıya sahiptir. Mesleği gereği insanlarla çalışırken arasında, yükünün daha çok karmaşıklık anlamına geldiği düşünülür, fakat bu iki ölçü büyük oranda birbirinden bağımsızdır, her ikisi de duygusal tükenmeyle farklı ilişkilerde sahiptir (Leiter, 1991, s.25).

insanlarla uğraşırken sık sık yükünü karşı karşıya olduklarından şikayet ederler (Lee ve Ashforth, 1991, s.232). Ayrı yükü duygusal tükenme seviyesini de yükseltecektir. Zira artan stres, artan sosyal talepten kaynaklanacaktır.

Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktasının ayrı yükü olduğu gözlemlenmiştir (Maslach, 1982, s.35-39).

**b) Örgütün Plan ve Prosedürlerinden Kaynaklanan Sorunlar:** Ayrı yüküne ilave olarak hiç kimsenin okumayacağı raporlar düzenlemek gibi rutin işler de çalışanların tükenmesine doğrudan katkıda bulunmaktadır (Leiter, 1991, s.553). Bunun gibi bezginliğe yol açan görevlerin ortadan kaldırılması elbette mümkün değildir, fakat mümkün olabildiğince azaltılması veya anlamlı bir yöne kaydırılması ileride oldukça ferahlatıcı olacaktır.



ekil 1.3. Örgütsel Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Litt, M., and Turk, D. (1985). Sources of stress and dissatisfaction in experienced high school teachers. *Journal of Educational Research*, 78(3),178-185.

Her örgütün kendisine mahsus bazı kural ve prosedürleri vardır. Bu kurallar mü teri ve çalı an arasında mevcut olan duygusal stresi ivmelendirmektedir. Örgütün plan, kural ve prosedürlerinden kaynaklanan tükenmi lik nedenleri öyle sıralanabilir:

- Doldurulması gereken formlar
- Ödenek yetersizli i,
- Zaman sınırlamaları,
- Yetki noksanlı ı,
- Yapılması gereken bürokratik i lemler ve kırtasiyecilik,
- Kötü organizasyon ve yönetim,
- Uzun raporlar yazma zorunlulu u,
- irket amaçlarının belirsizli i,
- Rol belirsizli i,
- Yönetim ve çalı anlar arasındaki haberle me kopuklu u,
- güvenli inin eksikli i,
- Terfi imkanlarının yetersizli i.

**c) Meslekda larla li kiler ve Çatı malar:** Ki inin tükenmi likle mücadeledeki ba arısı, i arkada larından aldı ı yardımıyla orantılı olarak artacaktır. Bu nedenle aynı düzeydeki çalı anların birbirleri ile yardımları bir zorunluluktur. Fakat di er yandan da bir üst basama a yükselme amacıyla bu ki iler birbirleri ile rekabet halindedirler. Bu çeli ki sonucu çalı anlar arası çatı ma çıkması ve bunun da sosyal deste i zayıflatarak duygusal tükenmeye sebebiyet vermesi kaçınılmazdır.

Meslekda lar arasındaki çatı ma bir noktaya kadar ki isel kaynaklıdır, fakat bu çatı mayı kı kırtan büyük ölçüde örgütsel yapı ve yönetimidir. Bunun nedeni de performans de erlendirme sistemlerinin grup veya kısımdan ziyade ki i üzerinde yo unlaşmasıdır. Dolayısıyla ki iler birbirlerini kıyasıya ezmek zorunda bırakılmaktadır. Böyle bir ortamın da duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya ivme kazandırmaktadır.

arkada ları kaynaklı tükenmi lik iki türlü olabilir: Birincisi, duygusal tükenme ve insanlar hakkında olumsuz dü ünmeyi geli tiren duygusal stres kayna ı olabilir. kincisi, ahsın tükenmi likle mücadeledeki çok de erli kaynaklarını yıpratır.

Özellikle terfi imkanlarının sınırlı, çalı anlar arasında rekabetin yo un oldu u firmalarda, ahıslar öncelikle kendilerini dü üneceklerdir. arkada larıyla güvensizlik,

mesafe ve görünmez duvarlar olu turan bu yapı çalı anların tükenmi lik riskini arttıracaktır.

Yıldırma (mobbing), "çalı anların, di er bir çalı ana sürekli eziyet etmesi ve baskı altında tutması çalı ana söz hakkı tanınmaması, söz söylemek istedi inde sık sık sözünün kesilmesi, yetkinliklerinin çok altında basit ve rutin i lerin devamlı olarak ona verilmesi, ba arılı i ler kotardı nda ba kalarına mal edilerek ba kalarının takdir edilmesi, ba arısız i lerde sorumlu olarak gösterilmesi" ekinde olu abilece i gibi ileri safhalarında adeta çalı an ofiste yokmu gibi davranılması ekinde de geli ebilir. Yıldırma; Avrupa i yerlerinde artık tedavi gerektiren psikolojik bir rahatsızlık sayılmaktadır. Bu konuda i yerleri, çalı anlarının verimlili ini arttırmak, çalı ma ortamında bu gibi olayları önleyebilmek için yo un çalı malar yapmaktadırlar. "Ofis bunalımı veya terörü" adını verilen yıldırma için, özel klinikler kurulmaktadır. Bu konuda ilk klinik, 36 ya ndaki Alman nörolog Michael Becker tarafından kurulmu tur.

Stockholm üniversitesi psikiyatristlerinden Heinz Leymann, yıldırma, konusunda yo un ara tırmalar yapan bilim adamlarındandır. Leymann, tüm Avrupa çapına vuruldu unda, "ofis bunalımı" nedeniyle kaybedilen i gücü ve paranın korkunç miktarlara ula tı nı kaydetmi tir. Bu duygusal saldırı, ölçülemeyen ve ço u zaman göreceli olan görü lerin dayatılarak kar ı tarafı yıldırma temeline dayanır ve i ya antısında çok rahat uygulanabilmektedir. Ancak, en tehlikeli uygulama alanı, çalı an ile üstü veya i veren arasında geçti i durumdur. Bu "öteki" olarak kabul edilen çalı anın gruptan çe itli ekillerde dı lanması ile olu maktadır.

Yıldırmanın örgütsel bir boyut kazanması, örne in çalı anın ho olmayan takma lakaplarla ça rılması, inandı ı de erler ile dalga geçilmesi, azarlanması vb. ekinde onur kırıcı boyutlara da ula abilir. Bu çalı ana ruhen zarar verecek ve tamir edilemeyecek bir düzeye de ula abilir. Yıldırma, di erlerine göre garip görülen davranı lara sahip "gruba aykırı olanın" ba na gelebilece i gibi ba arılı, yaratıcı, kariyeri parlak bir çalı anın da ba na gelebilir. Çalı anın istikrarlı performansı ile dikkat çekti i ve onu terfi ettirecek bir üst pozisyonun olmadı ı durumlarda veya patron irketlerinde, üst pozisyonların patronun nepotik ili ki içinde oldu u ki ilere rezerve edildi i durumlarda çalı anı yıldırma için de kullanılabilir. Her ne düzeyde olursa olsun yıldırma ahlaki yönden tartı lması gereken bir durumdur, psikolojik sava içerir ve hukuken itilafı durumlarda kanıtlanması ve de erlendirilmesi güçtür.

**d- Yöneticilerle İlişkiler:** Arkadaşları gibi yöneticilerle ilişkiler de çalışanlar açısından bir tükenmişlik nedeni olabilir. Yöneticiler statüleri itibarıyla kontrol ve güç sahibidirler. Söz ve davranışlarıyla tükenmişliği önleyebilir veya körükleyebilirler.

Yönetici kaynaklı geribildirim, çalışanların çoğu zaman yoksun kaldıkları bir mekanizmadır. Yöneticilerin çalışanlara işlerini ne kadar iyi yaptıkları, ne kadar geliştirmeleri gerektiği konusundaki övgü ve tavsiyelerini iletmeleri gerekir. Maalesef, çalışanın yol göstericisi olan bu geribildirim ihmal edilmektedir. Geribildirim verildiği durumlarda bile genellikle olumsuz olmaktadır. Yöneticilerin sürekli kritik ve negatif değerlendirmeleri çalışanlar açısından motive edici olmamakta; tam tersine, kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine ve olumsuz düşüncülerine neden olmaktadır. Çalışanlar da olumsuz davranışlarının kendilerine karşı kullanılmasını istemedikleri için hatalarını gizleme yoluna giderler. Böylece tükenmişlikle mücadelede kendilerini zayıf düşürmüş olurlar.

**e) Yeterlik ve Mücadelede Etkinlik:** Yapılan araştırmalar kişinin eğitimde öğrendiği beceriyi kullanımının tükenmişlik üç boyutuyla da ters orantılı olduğunu göstermiştir (Leiter, 1991, s.61). Zaman zaman kişinin aldığı eğitim hayatında karşılaşılan sorunları çözmede yetersiz kalmaktadır. İşte, bu yetersizlik düşük kişisel başarıyı da beraberinde getirmektedir.

Son zamanlardaki çalışmalar, konunun odağını sorunlu iş çevrelerinde çalışanların mücadele yöntemleri ve becerilerini kullanmadaki etkinliği üzerinde genelleştirir (Leiter, 1991, s.26). Bu çalışmalarda iki tür mücadele söz konusudur:

1-Kaçı mücadelesi : Sorunlardan kaçarak veya görmemezlikten gelerek yapılan mücadele.

2-Kontrol mücadelesi: Sorunlarla mücadelede tavsiye edilen stratejileri kullanmak.

Sonuç olarak, birinci yolu seçerek sorunlardan kaçanların daha çok tükendiği; sorunları kontrol altına alma mücadelesi verenlerin ise daha az tükenmişliği yaşadığı gözlemlenmiştir (Leiter, 1990, s.19). Bu noktada, bütün sorumluluğu çalışanlara yüklemek doğru olmayacaktır. Çalışanların sorunlarına karşı duyarsız kalan bir üst yönetim, çalışanlara tek mücadele yöntemi olarak kaçış yolunu bırakacaktır.

**j) Özerklik ve Kararlara Katılım:** İnsan kaynakları ve hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin, çoğu zaman, üst düzey yöneticiler ve alt kademeler arasında sıkı bir pozisyonu onları karar verme aşamasında yetkisiz bırakmaktadır. Hatta bazı durumlarda

basit kararlar alabilecek ve saygı kazanacak yetkiden yoksun kalmaktadırlar. Bu sorun literatürde çaresizlik olarak da adlandırılmaktadır (Lee ve Ashforth, 1991, s. 133).

İnsanların iş hayatlarında kontrolü ellerinde tutamadıkları durumlarda tükenmişliğin yüksek olduğu görülmüştür (Maslach, 1982, s.26). Üst düzey yöneticiler tarafından işin nasıl, ne zaman, ne şekilde yapılacağı konusunda sıkı sıkıya tembihlenen çalışanlar için başka bir çıkış yolu kalmamaktadır. Bu da çalışanın sadece duygusal stres yükünü, kızgınlık ve öfkesini arttırmakla kalmayıp, başarısızlık ve beceriksizlik hissini kamçılayacaktır.

**g) Müteri Yardımla Masası:** Çalışanın iş gereği karıştırdığı insanlar zaman zaman çözümsüz problemlere sahiptirler. İnsan kaynakları uzmanları zamanlarının büyük kısmını bu insanların sorunlarına çözüm aramakla geçirmekte, günlük çalışma ürelerinin çok az bir bölümünde kendi başlarına kalabilmektedirler. Karşılarındakilerinin hastalıklarının teşhis, tedavi ve kontrolünü tek başlarına üstlenmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum da bir süre sonra stres, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüşe zemin hazırlamaktadır.

### 1.7.3. Kişisel tükenmişlik kaynakları

Tükenmişliğe neden olan faktörler sadece örgütsel kaynaklı değildir. Bununla birlikte kişinin sosyal yaşamı ve kişilik yapısı da önemli birer etkendirler. Kişisel faktörler kişinin tükenmişliğe yol açan örgütsel kaynaklı sebeplerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici bir duruma sahiptirler.

Stres X'in tükenmişlik sendromuna yakalandığı bir işte, stres Y oldukça başarılı olabilir. Sadece teknik becerilerin gerekli olduğu işlerin aksine, insanlarla ilişkilerin yoğun olduğu sektörlerde kişisel özellikler önemlidir. Böyle sektörlerde çalışanlar güçlü, anlayışlı, sabırlı, sakin, objektif, etkili ve yardıma hazır olmalıdır. Kısaca, kişilik ve diğer kişisel niteliklerin tükenmişlikte önemli rol oynadığı aşikardır.

**a) Yaş:** Yaş ve tükenmişlik arasında bir ilişki vardır. Tükenmişlik genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında düşüktür (Maslach,1982, s.31).

Maslach'ın ve Cherniss'in yaş üzerine bulguları paralel sonuçlar ortaya koymaktadır. Genç yaşta iş hayatına atılan kişiler tükenmişlikle mücadelede yetersiz kalırlarsa işlerinden kolaylıkla ayrılabilirler. Oysa ilerleyen yaşlardaki kişiler, geçmiş hayatlarında tükenmişlikle mücadelede başarı ve direnç kazanmışlardır. Dolayısıyla yaşlı çalışanların genç meslektaşlarına kıyasla daha az tükenmişliğe yakalanmaları



sürpriz de ildir. lerleyen ya larda görülen tükenmi li in çok ciddi negatif etkileri olabilece i saptanmı tır (Cherniss, 1995, s. 11).

**b) Cinsiyet:** Tükenmi li in cinsiyet kökenli kaynakları üzerine birçok ara tırma yapılmı tır. Schwab ve Iwanicki (1982) gibi ara tırmacılar tükenmi li in erkekler arasında daha yaygın oldu unu rapor ederlerken; Calabrese ve Anderson (1986), Etzion ve Pines (1986), Farber ve Heifetz(1981), Thompson (1980) gibi di erleri kadınlarda daha yüksek oranda tükenmi li e rastladıklarını bildirmi lerdir. Kahill (1986), Kalekin ve Fishman (1986), Lemkau, Rafferty, Purdy ve Rudisill (1987); erkek ve kadınların tükenmi lik düzeyleri arasında fark olmadı nı ileri sürmü tür.

Sonuçlardaki bu çe itlilik, biyolojik farklılıkların tükenmi lik üzerinde bir rol oynamadı na göstermektedir. Gerçekten de son ara tırmalar biyolojik farklılıklardan ziyade maskülin ve feminin karakterlerin olu umundan meydana gelen duygusal repertuarın tükenmi lik üzerinde rol oynadı nı ortaya çıkarmı tır (Eichinger, Heifetz ve Ingraham, 1991, s.426). Maskülin tarafı a ır basan bir ki ili in tükenmi li e yakalanma ihtimalinin feminin tarafı a ır basan veya duygusal yönü dengede olanlara nazaran daha az oldu u görü ü yaygın kabul görmektedir.

**c) Medeni Durum:** Yapılan ara tırmalar bekarların, evlilere göre daha çok tükenmi lik problemleriyle kar ı kar ıya kaldıklarını göstermi tir (Maslach, 1982, s.52). Bo anmı ki iler ise bu iki grup arasında yer almaktadır. Yine Maslach'ın ara tırmalarında, çocuksuz ailelerin daha büyük risk ya adı ı ortaya çıkmı tır.

Aile sahibi çalı anların tükenmi li e daha dayanıklı olmasının arkasındaki birkaç neden öyle sıralanabilir: Öncelikle evlilerin ki ilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir yapıya oturmaktadır. kincisi, bir e ve çocuklarla ilgilenmek ki iyi daha tecrübeli bir duruma getirmektedir. Üçüncüsü ise, aile üyelerinin sevgi ve deste i çalı ana, i in duygusal talepleriyle ba a çıkmasında yardımcı olmaktadır. Evlilik i güvenli i, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atmasını sa lamaktadır. Ayrıca ailenin takdir ve be enisi, ki inin mü teri ve meslekda larından bekledi i deste i azaltmaktadır.

**d- E itim:** E itim düzeyi ilerledikçe tükenmi likle mücadelede ba arı kazanılaca ı beklentisi geçersiz bir önyargıdır. Maslach, e itim ile tükenmi lik arasındaki ili kinin kompleks bir yapıya sahip oldu unu ifade etmektedir. Ara tırmalarında üniversite e itimlerini tamamlamamı veya yüksek e itimlerini yapmamı çalı anların daha az

tükenmişlik rapor ettiklerini; üniversite mezunlarının ise yüksek lisans mezunlarına göre daha çok duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı ve daha çok duygusal tükenme sorunlarıyla muhatap olduğunu saptamıştır.

Bu sonuçların muhtemel bir açıklaması, de ik eğitim düzeylerindeki çalışanların de ik işlere girmesinde aranabilir. Farklılıklar sadece eğitim düzeylerinde değil, kişilerin çalıştıkları işlerdeki duygusal zorlanmayla da yakından ilgilidir. Yüksek eğitim mezunları duygusal tükenmişliğin sorunlarını daha çok yaşamakta fakat; tükenmişliğin diğer alt boyutlarıyla mücadelede daha başarılı olmaktadır.

Lisans ve yüksek lisans eğitimi arasındaki tükenmişlik farkı ise yüksek lisans düzeyinde kişilerin daha iyi işlere daha fazla pratik tecrübeye sahip olarak girmelerinde aramak gerekmektedir.

**e) Etkerilme Anılgı (Koliklik):** Sanıldığının aksine iş konusunda çok hassas, işine ailesel olan kişiler tükenmişlik sendromununa daha çok yakalanma potansiyeline sahiptirler. Bu ilk başarı paradoks olarak görülebilir. Hırslı ve çok çalışmanın yükselmeyle eğitim anlamı geldiğini düşünen yöneticiler bir süre sonra işten başka bir şey düşünmez hale gelirler. Harcadıkları bu yoğun efor, ne yazık ki yöneticileri duygusal tükenmeye, ailesel hırsları ise insanlara karşı duyarsızlaşmaya sevk etmektedir.

#### 1.7.4. Mesleki faktörler:

Kişisel yeterlilik çalışanın öz saygısına etkide bulunur (Cherniss, 1980b, s.61). Yeni işe başlayanların sahip oldukları her türlü evrak ve doküman, onların işleri ile ilgili ne kadar yeterli olduklarını göstermeleri açısından önemlidir. Bununla birlikte, gerçek yeterlilik, zamanla ve tecrübeyle birlikte kazanılmaktadır. Yeterlilikte noksanlık, kişinin kendinden ümitsizlik ve yetersizlik duygusuna kapılmasına yol açabilmektedir.

Profesyonel izolasyon, yalnızlık, kendi başına çalışmaya da mesleki tükenme ile ilgilidir (Dussault, Deaudelin, Royer ve Loiselle, 1999, s.94). Yöneticilik, genellikle izole bir meslek olarak görülmektedir. Ofiste, odalarında yalnız başlarına çalışan yöneticiler, dış ortamdan kaynaklanan hızlı de iklikler, hep strese ve sonunda de tükenmeye yol açmaktadır.

Düşük maaş, düşük statü, çalışanların yöneticilerle, yöneticilerin çalışanlarla sorunlu ilişkileri; insanların işlerini bırakmalarıyla ilgili de ik kenlerdendir (Litt ve Turk, 1985, s.178).

### 1.7.5. Pozitif geribildirim eksikliği

Ba kaları için bir eyler yaptı mızda i imizin takdir edilmesi ho umuza gider. Çalı mamızın bo a gitmedi ini görmek bizi sevindirir. Fakat ço u zaman, çalı anlar ikayetleri ve ele tirileri dinlemek zorunda kalırlar. Bazen yöneticiler, çalı anın hizmetinin kar ılı ı olarak parasını aldı nı ve dolayısıyla daha fazla bir ey istemeye hakkı olmadı nı dü ünürler.

dealist, insanlara iyi bir eyler yapmaya çırpınan bazı ki iler için pozitif geribildirimde yoksun çalı mak acı bir ilacı yutmaya benzetilebilir. Bir çalı an için yöneticisinden ya da çevresinden yeterli geri bildirim alamaması, onu olumsuz dü ünmeye ve tükenmeye sevk etmektedir.

### 1.8. Tükenmişlik Sonuçları

Tükenmişlik çalı anlardan kaynaklanan birçok do rudan ve dolaylı sonuç bulunmaktadır. Tükenmişlik çalı anlarda, bireyin sa lı nda olumsuzluklar, verimsizlik ve dü ük i tatmini görülmü tür (Wisniewski ve di erleri, 1991, s.325). ten ayrılma yolunu eçerler, i ten ayrılmasalar bile, tükenme sonucunda sahip oldukları olumsuzlukları, çevresindekilere yansıtırlar. Ya adıkları üphecilik, çalı ma ortamlarını ve i arkada larıyla ili kilerini etkiler. Ayrıca, tükenen çalı anlarda yüksek oranda bir bahane bularak i e gelmeme veya i e geç gelme e ilimi görülmektedir (Farber, 1991, s.16).

Tükenmişlik maddi maliyetinin yüksek oldu u halde, i letmelerde en az tanımlanan maliyettir. Tükenmişlik yüzünden i ler zamanında ve istenilen ekilde yapılamamaktadır. Tükenmişlik in, i letmelere maliyeti dü ük kalite ve dü ük verimliliklidir. Tükenmişlik için irketin ödedi i bedel, insan sa lı ı ile birlikte durmaya yakla an ilerleme sürecinin harekete geçirilmesidir. Çalı anlar, i letmenin karlılı ı için a rı i yükü altında ezilirlerken, yöneticiler ve i verenler süreci incelemek ve geli tirmek için hiçbir çaba sarfetmemektedirler. Sonuç olarak da, i letmeler, azalan verim kanuna göre budala döngüsü (fool's cycle) denen bir çıkmaza sürüklenmektedirler. Çalı anlar; tükenen ya da tükenme noktasında olan entelektüel ve duygusal kaynakları geli im için de il hayatta kalabilmeleri için kullanırlar. Çok daha fazla çalı ırlar ama daha az verim sa larlar.

Tükenmişlik in hüküm sürdü ü ortamlarda, bir örgütün en önemli varlı ı olan entelektüel sermaye de er kaybetmektedir. Yüksek seviyelerde tükenmişlik, azalan

performans ve tükenmişliğin olumsuz sonuçları, yönetmenin entelektüel ve kişilerarası kapasitesini erozyona uğratmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997, s.23). Sadece, hızlı kararlar verebilen, algılama becerileri yüksek ve pazar taleplerine duyarlı olan yönetimler başarılı olacak ve hayatta kalabileceklerdir (Wisniewski ve diğerleri, 1991, s.14). Tükenmişlik sendromununun karşı önlem alamayan yönetmelerde, bu durumdan yenilgi ile çıkmaya mahkum olacaklardır. Tükenmiş çalışan, mükemmellik ve inovasyona en az ilgi gösteren ya da göstermeyen kişidir. Daha önceden belirtildiği gibi, çalışan hayatta kalmaktan başkası bir şey düşünmemektedir.

Psikolojik ve nörobiyolojik seviyelerde, tükenmişlik, kişinin entelektüel ve duygusal kapasitesi ile birleşir. Tükenmişlik, kişiye daha az entelektüel ve kişilerarası ilişkilerde daha başarısız bir hale döner. Araştırmalar, tükenmiş kişinin kontrolsüz, düşünce sürecinin daha basit ve yüzeysel olduğunu göstermiştir. Bu da inovasyon için bir engel teşkil etmektedir (Farber,1991, s.25). Yapılan çeşitli bir araştırmalarda, çaresiz ve güçsüz insanların, tükenmişlikle başa çıkmada etkili tepkiler geliştiremedikleri görülmüştür. Tükenmiş insanlarda, kontrol kaybolmakta ve zihni görevler ve problem çözüm yeteneği azalmaktadır (Maslach, 1982, s. 59).

Örgütsel bir iklim oluşturarak çalışanların en iyi performansını göstermeleri için teşvik edilip, desteklenmesi ve başarı gösterdiklerinde ödüllendirilmesi, daha mutlu, sağlıklı ve güçlü olmalarını ve tükenmişliğe yakalanma risklerini azaltmaktadır.

Yönetmelerini daha etkin ve verimli hale getirmek ve tükenmişliğin maliyetini asgari düzeye çekmek için yöneticiler; stres ve tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki etkisini öğrenmeli, çalışan performansını azaltacak stres ve tükenmişlik unsurlarını ortadan kaldırmalıdır. Stres ve tükenmişlikle başa çıkmak basit bir iş değildir.

Yöneticiler, tükenmişliğin yönetmeye maliyetlerinin farkında olmalı; mutlu, sağlıklı ve verimli iş gücü için gereken önlemlerin alınması esastır.

### **1.8.1. Sağlık**

Tükenmişliğe maruz kalan çalışanlarda, ilaçla tıbbi tedaviden çok psikomatik belirtiler, düşük iş tatmini, devamsızlık ve işi bırakma eğilimleri görülür (Wisniewski ve diğerleri, 1991, s. 327). Tükenmişliğin uzun dönemli sağlık üzerindeki etkileri olarak yüksek tansiyon, baş ağrıları, enerji ve kilo kaybı, iş tahsızlık sayılabilir. Psikolojik olarak, uzun süreli tükenmişliğe maruz kalan yöneticiler, tükenmişlik görülmeyen yöneticilere göre daha fazla depresyon, sinir, endişe ve psikomatik belirtilerden daha

fazla ikayetçi olurlar (Wisniewski ve di erleri, 1991, s.333). Di er ara tırmacılar göre ba a çıkılmayan tükenmi lik, bireylerin kalp krizi riskini artırır. Yüksek psikolojik motivasyon gerektiren ve dü ük kontrol düzeyine sahip mesleklerde kalp krizi riski çok yüksektir (Karasek, 1988, s.917). Kalp krizi hastalarındaki bastırılmı negatif duygular, kalp krizinin tekrar etme riskini 4 kat artırmaktadır (Karasek, 1988, s.921).

Tükenmi li in duygusal yorgunlu u fiziksel yorgunlu u da beraberinde getirmektedir. Bu durumdaki ahıslar; kendilerini yorgun ve bo luk içinde hissettiklerini, sabah kalkıp yeni bir güne ba lamanın çok zor geldi ini anlatmı larıdır (Maslach, 1982, s.63).

Kronikle en yorgunluk ve gerginlik hastalı a yakalanmayı kolayla tırabilir. Gerçekten de tükenmi li in gerilimi içinde olan ki iler, so uk algınlı ı ve ba a rısı gibi önemsiz rahatsızlıkları uzun süre atlatamadıkları görülmü tür (Karasek, 1988, s.925).

Fiziksel belirtiler, uzun süreli stresin genel sonuçları arasında de ildir (Kail ve Cavanaugh, 2000, s.11). Amerika'da tükenmi lik ve hastalık arasındaki ili ki nedeniyle, i e devamsızlıktaki yüksek oranlardan ötürü her yıl milyonlarca dolar ödenmektedir. Mesleki tükenmi li in, Amerikan ekonomisine maliyetinin dü ük verimlilik, tazminat talepleri, sa lık sigortası ve do rudan tıbbi harcamalar gibi kalemler dahil yıllık 150 milyon Dolar olarak hesaplanmı tır (Karasek, 1988, s.941).

### **1.8.2 . Çalı an devir hızı (Turnover)**

letmelerdeki çalı an devir hızı, karlılı ı ve operasyon bütçe ini etkilemektedir. William M.Mercer'in ara tırmasına göre Amerika'da orta büyüklükteki irketlede çalı an devir hızınının çalı an ba ına maliyeti 10.000-30.000 \$ arası de i mektedir. Çalı an devir hızının birçok sebebi vardır. Lee ve di erlerinin (1996) belirttiklerine göre ücretle ilgili tatminsizlik, i ten ayrılmanın temel sebebi olarak gösterildi i halde, yönetici-çalı an ili kilerinin, örgütsel kültür ve i e uygunluktaki tatminsizlikler i ten ayrılmayı tetiklemektedir. 90'lı yılların sonlarında çalı an devir hızı rakamlarında artı olmu tur (Gemignani, 1998, s.10). Wiliam M.Mercer irketi tarafından yürütülen çalı malarda, yıllık ortalama çalı an devir hızı oranı %18 olan, 200 den fazla KOB 'de, oranlar, nerdeyse %110 gibi yüksek rakamlara ula mı tır.

### 1.8.3. Aile sorunları

Tükenmişliğin kalıcı etkileri gün boyu sürmekle kalmaz; kişinin evinde de etkisini gösterir. Tükenmişlik kişinin özel hayatına zarar verebilir. Duygusal açıdan yorgun kişi evde gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun olacaktır. Çoğu zaman kişi hakkında söylenme ve ikayetler zamanının çoğunu alacaktır. Artan kavgalar ve rahatsızlıklar aile krizlerine, ciddi evlilik sorunlarına sebep olabilir. Evdeki bu huzursuzlukların tekisi stresden kaynaklandı ı genelde farkedilmez.

### 1.8.4. Tükenmişliğin hayatına etkileri

Goppelt ve Maslach gibi araştırmacılar, tükenmişliğin etkisinin en çok görüldü ü durumun kişinin performansındaki düşüşü olduğunu iddia ederler (Gemignani,1998, s.31). Bu düşüşün niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Motivasyon düşer, asabiyet artar ve antipatik tavırlar ortaya çıkar. Kararlarını verirken dikkatli olmazlar; sonuçlarını da önemsemezler.

Birçok insanla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingenliğe (kendisini geri çekmeye) ve insanlarla asgari düzeyde kontak kurmaya itebilir. Hizmet sunan kişi yerindedir fakat yanında kimse yokmuş gibi davranır. Çok az göz göze gelir, soruları mırıltı ile cevaplar; bedensel kontakten kaçınır (el sıkmak gibi). Bazı durumlarda hizmeti sunan kimse, alıcı ile doğrudan bağlantılı olmayan görevlerle kendini meşgul eder.

Tükenmişlikle işten ayrılma arasındaki bağ oldukça yakındır. Çoğu zaman kişinin kendi alanında yeni bir işe girdiği zaman, yönetim kısmını tercih ettiği saptanmıştır (Maslach, 1982, s.35). Bunun nedeni yöneticilerin prestij, güç, dolgun ücret sahibi olmasından ziyade insanlarla daha az işi içinde olmasında aranmalıdır.

Tükenmişlikle mücadele tekniklerinin bazıları çalışmaları, diğerleri yaşam tarzı üzerinde odaklanır. Fazla çalışmak, çoğu zaman tükenmişliğin artmasına sebep olur. İş gereği çok sayıda insanla ilgilenmek çalışanların duygusal tükenme ihtimalini; problemleri üzerinde fazla vakit harcamak ise insanlara karşı olumsuz bakış açısının gelişmesini hızlandıracaktır.

O halde, daha çok çalışmanın tükenmişlikle mücadelede en iyi çözüm olmadığını kabul etmek gerekir. Tükenmişlikle başa çıkmanın püf noktası zekice

çalı maktır. Zekice çalı mak derken ifade etmek istedi imiz; çalı mayı daha az stresle ve daha verimli bir tarzda yürütebilmeyi sa layacak de i iklikleri yapabilmektir.

### **1.8.5. Kararsızlık**

Asıl önemli ve zararlı olan kararsızlık kronik olandır. Bu belirti özellikle insanlar üzerinde çalı anları tehdit etmektedir. Zira i in temel malzemesi insandır. nsan ise bilinen ve kullanılan bütün makinalardan daha kompleks bir yapıya sahiptir, belli bir kullanma prospektüsü yoktur.

Örgütsel rollerdeki belirsizlik, yetki eksikliği, çaresizlik veya a ırı i yükü gibi etkenler ki iler in çabuk ve do ru karar vermelerini do rudan engeller.

### **1.8.6. Dikkat da mıklı ı**

Dikkat noksanlığı ve konsantrasyon zayıflığı önemli tükenmişlik belirtilerindedir. Bu durumu ya ayanlar kendilerini çalı tı ı konuya veremezler, hal böyle olunca da birçok faktörü gözden kaçırılmakta ve aldığı karar ve hareketlerde hatalar yapılması kaçınılmaz olmaktadır.

## **1.9. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri**

Tükenmişliğin çalı anlar üzerindeki olumsuz ve zararlı etkilerini ortadan kaldırmak için geliştirilen bazı yöntemlerden birincisi örgütsel tekniklerdir. Örgüt düzeyinde alınacak bazı önlem ve stratejiler ki iler in tükenmişli e girmesini önlemekte ya da en azından tükenmişli in süresini veya derinliğini azaltabilmektedir.

ekil 1.4, tükenmiş insanların nasıl davrandıklarıyla ilgili fikir sahibi olmak açısından önemlidir.

Bu önlemlerin alınmasında ve uygulanmasında üst düzey yöneticilere ve insan kaynakları yöneticilerine büyük görevler dü tü ü unutulmamalıdır.

### **1.9.1. Tükenmişlikle başa çıkmada örgütsel önlemler**

- ◆ Çalı anların, tükenen güç kaynaklarını yenilemeleri için grup çalı malarına, seminerlere motive edilmelidir (George, 2000, s.201).
- ◆ Kurum yöneticileri aldıkları ve uyguladıkları kararlarında, çalı anların ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı etmemelidirler.

- ◆ Kurumlarda tükenmişlikle başa çıkma programları uygulanmalı, çalışanların iş ortamından kaynaklanan zorluklar üzerinde tartışılması, çözüm yolları üzerinde düşünülmesi ve birtakım duygularını açıklıkla paylaşabildiği destek grupları oluşturularak olumsuz yaşam durumları önlenmelidir (Gemignani, 1998, s.10).
- ◆ Yöneticiler kurum içerisindeki olumlu atmosfer açısından iletişim yöntemlerini gözden geçirerek kaliteyi artırıcı önlemler almalıdır.
- ◆ Personel Seçimi: Seçilecek adayların dikkatli bir incelemeye tabi tutulması, ileride karşılaşılabilecek tükenmişlik problemlerini yolun başında önlemek açısından oldukça önemlidir (Lazarus, 1982, s. 1035).
- ◆ Yönetim Geliştirme: Yönetim geliştirme, örgütteki yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için, teknik ve sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi için düzenlenen biçimsel programlardır (Koçel, 2003, s.25).
- ◆ Örgüt Geliştirme: Örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmeleri sağlamak, sorunları açık bir duruma getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programının temel araçlarıdır (Koçel, 2003, s.25).
- ◆ Yetki Devretme: Üst yöneticilerin yetki devretmesi örgütler için son derece önemlidir. Bu sayede hem üst düzey yöneticilerin iş yükü azalacak, hem de insan kaynakları profesyonellerini, ihtiyaçları olan yetkiye sahip olacaklardır (Kovach, 19877, s.56).
- ◆ Çevre Koşullarının iyileştirilmesi: Isı, ıslaklık ve ses düzeylerinin çalışanlar için en uygun düzeye getirilmesi anlamına gelmektedir.
- ◆ Çatışmaların Yönetimi: Kişilerarası değer yargıları, karakter, algılama, yetenek, hırs hatta amaç farklılıkları örgüt bünyesinde çatışmalara neden olmaktadır. Yöneticiye düşen en büyük görevlerden birisinin çeşitli düzeylerde ortaya çıkan çatışmaları yönetmek olduğu açıktır (Lazarus, 1982, s. 1020).



- ◆ Hedef Saptamak: Çalı anların makul hedeflere yönlendirilmesi tükenmi li i önlemede ba lıca önlemlerden birisidir (Garden, 1991, s.65).
- ◆ Performans De erlendirme Sistemleri: Tükenmi lik belirtilerini farkedenden yönetici ki iyi uyarıp, yapması gereken de i iklikleri tavsiye edebilir. Freudenberg, PDS'in cezaverici bir araç olarak de il de limit koyucu olarak kullanılmasını tavsiye etmektedir (Garden, 1991, s.39).
- ◆ Sosyal Destek: Sosyal deste in tükenmi li e kar ı bir tampon görevi gördü üne i aret etmektedir. Sosyal destek kaynaklarından yararlanmak tükenmi li i azaltan, sosyal destek kaynaklarından yoksun olmak ise tükenmi li i arttıran bir faktör olarak bulunmu tur. Yakın, devamlı, ula ılabilir bir aile ve dost çevresine sahip olmanın, bireye güven veren ve destekleyen nitelik ta ıdı ı için tükenmi lik riskini azalttı ı görülmektedir (Tevrüz,1996, s.21).

### 1.9.2. Tükenmi likle ba açkımada bireysel önlemler

- ◆ Tükenmi li i ya ayan birey dinlenmeli, diyetine dikkat etmeli, egzersiz ve meditasyon yapmalıdır.
- ◆ Amaçları, öncelikleri ve beklentileri konusunda realistik de erlendirmeler yapılarak çalı ma programı yeniden düzenlenmeli, zaman ve enerji yerinde kullanılmalıdır.
- ◆ Tükenmi li i azaltmak için sosyal faaliyet, seyahat veya yeni deneyimler yoluyla ya antı zenginle tirilmelidir.
- ◆ in yanısıra ilgilenecek ba ka u ra lar ve hobiler bulunmalıdır.
- ◆ Çalı an bireyler birbirleriyle ve ba kalarıyla ya antılarını payla malıdır.
- ◆ Yapılan i in uygulanması ile ilgili farklı yollar üzerinde durulmalı, ki isel geli im aç ından yeniliklere açık olunmalıdır.
- ◆ Ba ka insanlarla olan ili kilerde sınırlar belirlenmeli, uygun olmayan sorumluluklar yüklenmekten kaçınmalıdır.

- ◆ Seminerlere, konferanslara katılıp, bol bol okuyarak problemler üzerinde yeni bakı açıları geli tirilmelidir.
- ◆ Ki inin kendisine kar ı gerçekçi olmalıdır
- ◆ Karamsar dü ünmeyi bırakmalı ve daha gerçekçi dü ünmelidir
- ◆ Endi eye sevkeden olaylarla kar ıla ıldı ında üretici, yararlı ve kararlı dü ünceler geli tirilmelidir.
- ◆ Zaman zaman beyni bo altıp, kendini dinlendirmelidir
- ◆ Olaylara kar ıdaki insanın gözüyle de bakabilme yetisini geli tirmelidir.
- ◆ Ümitli ve iyimser bakı açısına sahip olmalıdır
- ◆ Geçmi te ba arıyla çözülen problemleri unutmamalıdır
- ◆ Gerekti inde kompliman yapmak ve ba kalarının takdire ayan taraflarını gözlemelidir
- ◆ Olumsuz ve çözüme yardımcı olmayan dü üncelerin te his edilip, durdurulması
- ◆ Sesi daha yumu ak ve dü ük bir tona dü ürmek
- ◆ Hayır demesini ö renmek
- ◆ Kar ıla ılan ki ilere olgun insanlar gibi davranmak
- ◆ i i yerinde bırakmak
- ◆ Amaçlanan bir sonuca ula ıldı ında ya anacak hisleri hayal etmek
- ◆ Günlük düzenli fiziksel egzersiz yapmak
- ◆ Uzun vadeli dü ünme
- ◆ Yüzle mekten veya dü ünmekten kaçmak yerine üstüne gitmek
- ◆ Yeni ve de i ik problem çözüme metotları denemek
- ◆ Yapılan i in orumlulu unun bilincinde olmak
- ◆ Öfkeyi, ki inin kendine ve ba kalarına yararlı olacak ekilde kanalize etmesi
- ◆ Ba kalarına saygı duydu u gibi ki inin kendine de saygı duyması
- ◆ Ba kalarını da ihmal etmeden ki inin kendisini memnun edecek yollar bulması

Duygusal açıdan tükendiklerini, hiç kimseye verecekleri bir şey kalmadığını hissederek kendilerini ve yaptıkları işi hep olumsuz kelimelerle tanımlarlar.

Hiç kimsenin onları takdir etmediğini, beğenmediğini düşünür, ancak kendilerini de beğenmezler

Artık heyecanlı, huzursuz ve gergindirler

Kendilerini mutsuz ve umutsuz hissederek

Artık öfkeli ve tepkileri abartılıdır

Her şeyin daha kötüye gideceğini zannederler

Dikkatlerini toplamakta güçlük çekerler, düşünme hızları yavaşlamıştır

Karar vermekte, inisiyatif kullanmakta zorluk çekerler

Nesnelliklerini kaybetmişlerdir

Değişimlere karşı tepki duyarlar, engel olmaya çalışırlar

Fiziksel olarak enerji kaybı yaşarlar

Çok çeşitli sağlık sorunları yaşarlar

Çok yorgun olmalarına rağmen, geç saatlere kadar uyuyamazlar; sabah çok zorlukla uyanırlar ve uyandıklarında da halen yorgundurlar

Hem iş hem sosyal hem de aile hayatlarında ilişkileri bozulmuştur. Özellikle yakın ilişkilerde ciddi sorunlar yaşarlar

Çevre ortamında devamlı çatışma halindedirler

Giderek depresyona girerler, artık işe yaramaz hale geldiklerini düşünürler

Cinsel ilgilerinde azalma görülür

ekil 1.4. Tükenmişlik Sendromu Yaşayan İnsanların Karşılaştıkları Durumlar

Kaynak: Matthews, D. B. (1990). A comparison of burnout in selected occupational fields. *The Career Development Quarterly*, 38(3), 230-239.

- ◆ Konu maya balamadan önce dü ünmek
- ◆ Özel hayatı, arkadaş lar, aktiviteler, hobiler ve de i ik u ra larla zenginle tirmek
- ◆ Yeni heyecan odakları bulmak
- ◆ Her eyi yerinde ve zamanında yapmayı ihmal etmemek
- ◆ Dü ünceleri, davranı lari ve tavırları kontrol altına almayı ö renmek.
- ◆ Geçmi teki hataları tekrarlamamaya kararlı olmak.
- ◆ Ki inin kendisine olan güvenini ve saygısını zedeleyecek davranı ve sözlere izin vermemesi.
- ◆ amar o lanı rolünü kabullenmemek
- ◆ Kuruntu, vesvese ve asılsız kaygılara kapılmamak.
- ◆ Yerinde saymak yerine atılım yapmak
- ◆ Strese sebebiyet verecek her türlü ortamdan uzak durmak.
- ◆ Zamam iyi kullanmayı ö renmek.
- ◆ Tatile çıkmayı ihmal etmemek.
- ◆ Ki inin kendi fizyolojik yapısına uygun ve ihtiyaçlarına yönelik bir beslenme politikası izlemesi.
- ◆ Hipnoz, meditasyon gibi gev eme tekniklerinden birini uygulamak.
- ◆ Son çözüm olarak da (fakat bazı durumlarda tek çare) i i de i tirmek (Folkman, 1980, 222)

## K NC BÖLÜM

### 2. DUYGUSAL ZEKA

#### 2.1. Duygusal Zeka Kavramı

nsan beyni üzerinde yapılan son ara tırmalar, insan zekâsının gerçek ölçütünün yalnızca bili sel zeka (IQ) olmadı mı, hayat ba arısı konusunda asıl belirleyici olanın ki ilerinin sahip oldukları duygusal zeka (EQ) oldu unu göstermektedir. EQ, ki inin görünen bütün davranı larını yönlendiren ihtiyaç, dürtü ve gerçek de erlerini temsil etmekte ve insanlarla olan ili kilerin ve i ya amındaki ba arının belirleyicisi olmaktadır. Son onbe yıl içinde artan rekabet, azalan kâr, çe itlenen mü teri ihtiyaçları ve bilgi i letmenin malzeme i lemek kadar önem kazanması, yönetim anlayı mını de i tirmi tir. Bunun sonucu, yönetim literatürüne bütünsel kalite anlayı mının uzantısı olarak sinerji, yatay yönetim, iç mü teri ve ekip çalı ması kavramları girmi tir.

Duygusal Zeka terimi; John Mayer ve Peter Salovey ile literatüre girmi tir. Duygusal Zekayı; do ru algılayabilme, de erlendirme ve duyguları ifade edebilme yetene i; duyguyu ve duygusal bilgiyi anlama yetene i ve duygusal ve entelektüel büyümenin geli tirilmesi için duyguları düzenleme yetene i olarak tanımlamı lardır (Mayer ve Salovey, 1997, s.10). Yine ba ka bir tanımda Mayer ve Salovey duygusal zekayı; “Bir ki inin kendi ya da ba kalarının hislerini ve duygularını yansıtabilme, onları ayırt edebilme ve ki inin dü ünçesi ve eyleminde bu bilginin kullanılması olarak açıklamı lardır (Brotheridge, 2002, s. 219). Mayer ve Salovey; yeterlikten çok zeka kavramını kullanmayı seçmi lerdir. Zeka teriminin kullanılmasının bir sebebi, duygusal zekanın “zihni bir davranı oldu u yani bireye entelektüel anlamda yardımcı oldu undandır” (Mayer ve Salovey, 1993, s. 439). Bu sayede, bili sel zekadan daha de i ik bir ey olarak tanımlanan sosyal zeka ve alternatif zeka kuramlarını yeni bir a amaya ula tırmı lardır; çünkü, duygusal zekanın temel özelli i; bili sel ve duygusal sistemlerin üretici bir bile imi olmasıdır (Mayer ve Salovey, 1990, s.185). ekil 2.1 de Mayer ve Salovey’in duygusal zeka tanımı daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1980’lerin ba ında, srailli Psikolog Dr. Reuven Bar-On, duygusal zeka kavramını geli tirmeye ba lamı ve kavramı; "Bir ki inin çevresel baskılarla ve isteklerle ba a çıkmak için ba arılı olma yetisinde; duygusal, ki isel ve sosyal yeteneklerinin bir bütünüdür." ekinde tanımlamı tır (Mayer ve Salovey, 1993, s. 211).

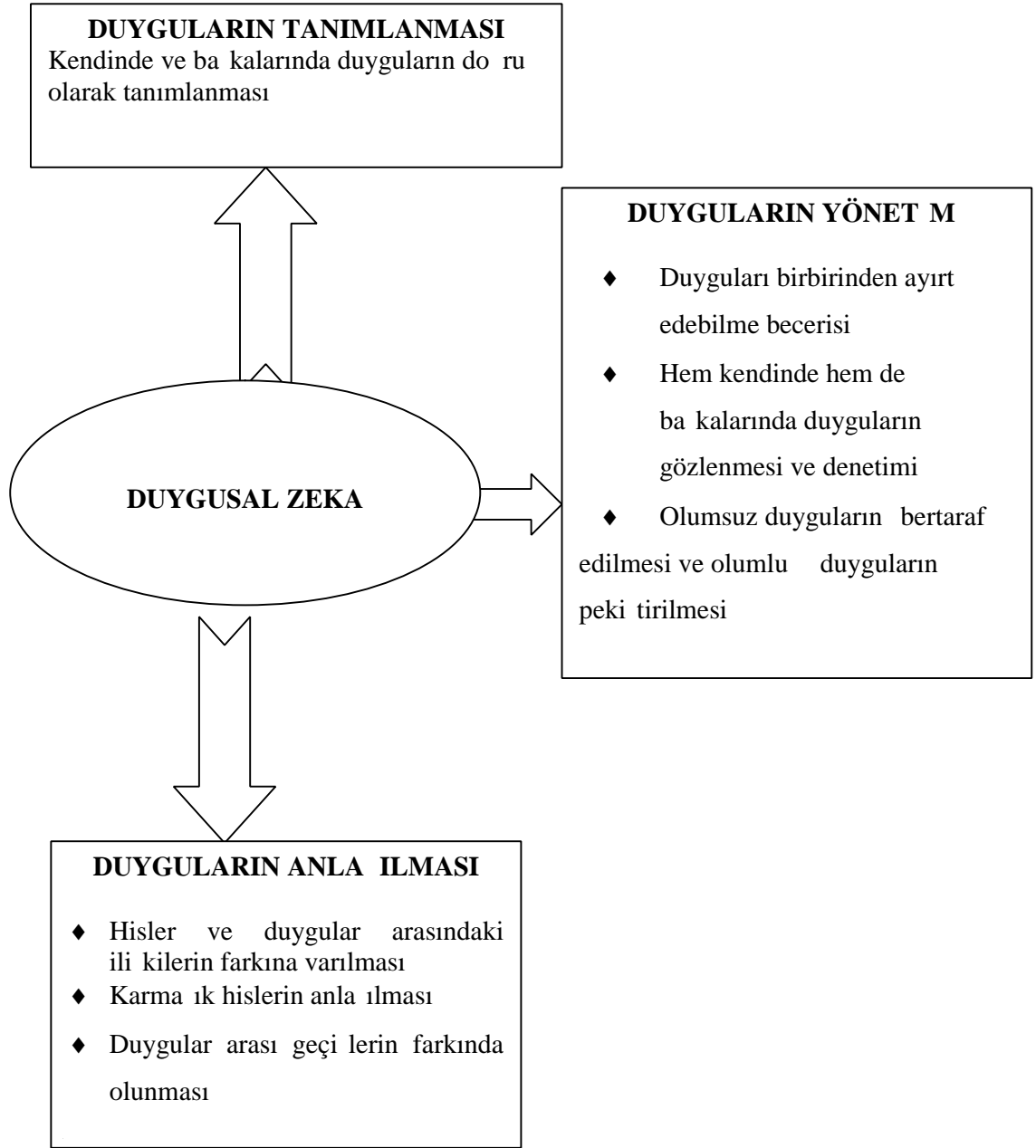
Daniel Goleman, "Duygusal Zeka" adlı kitabında "Duygusal zekayı kiinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını ya amı zenginle tirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi" olarak tanımlamıştır. Goleman; beynin düşünün parçasının, beynin duygusal parçasından ürettiğini, beynin düşünün ve duygusal parçalarının birlikte çalıştığını ve gerektiği ya amında gerekse özel ya amda başarılı ve mutlu olmanın, insanların duygusal zeka becerilerine bağlı olduğunu belirtmektedir (Goleman, 1995, s.25).

Duygusal Zeka; duyguların gücünü, insan enerjisi, bilgisi, ilikileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir (Cooper ve Sawaf, 2000, s.12).

Bireyin kendisini ve diğerlerini anlamasını, ilişkilerle ilikikurmasını ve o anda içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayıp, o çevreyle başa çıkabilmesini sağlayan yeteneklerin duygusal zekayı oluşturduğunu ve bu zeka türünün, kiinin çevresel taleplerle başa çıkabilmekte başarılı olduğunu bildirmiştir (Izard, 2001, s. 250).

EQ; duyguları zamanında üretebilme, ya atabilme, denetim altında tutabilme ve başkalarıyla sağlıklı duygusal iletişime (empati) girebilme yeteneğidir. Başkalarıyla ilgili; duygusal zeka aklın kendisini "his bombardımanları"ndan koruması ve duyguları gerektiği yerde bastırma gücünü gösterebilmesidir. Çoklukla, duygusal zeka ile sezgisel zeka birbirine karıştırılmaktadır (Cherniss, 2000, s.29).

Çime doğdu bu iş olacak dedirten şey sezgisel zekadır ve genellikle altıncı his, önsezi (intuition) ya da telepati gibi isimlerle anlatılır. Bunlar; bilinçli bir düşünün ürünü olmayan ve zihinde beliren birer anı bilme işidir. Bu bilime mantık, bilimsellik ve rasyonellik aranmaz. Çünkü, önsezi düşünün kurallarının etkisi ve güdümü altında değildir. Aristo'nun Nikomus Etiğinde kullandığı ifade olan "Herkes doğa al olarak öfkelenebilir. Bu kolaydır. Kolay olmayan şey; doğru zamanda, doğru amaçla, doğru şekilde ve doğru ki iye ya da olaya karşı öfkelenmektir", duygusal zekanın bir bölümü hakkında bize bir kanaat vermektedir. Burada öncelikle aralarında küçük anlam farkları olan üç sözcü e açıklık getirmek gerekmektedir.



Şekil 2.1: Duygusal Zeka Özellikleri

Kaynak: Mayer, P. & Salovey, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

- ◆ His (feeling) : Herhangi bir eylem karışık zihinde veya bedende oluşan ve yoğunluğu yüksek olmayan bir duygusal tepkinin farkına varmasıdır (awareness)
- ◆ Duygu (emotion) : Farkına varılan bir hissin kuvvetlenerek, bilinçte ve bedende genel bir uyarılmışlık hali oluşturmasıdır. Korku, üzüntü ve ağrı vb..
- ◆ Heyecan (excitement): Duyguya oranla daha kısa süreli ama daha yoğun ve şiddetli uyarılmışlık halidir. Yani, çabuk gelip geçen şiddetli duygudur.

Duygusal Zeka kavramı, kısaca "kişinin hem kendi duygularının, hem de karışındaki kişilerin duygularının farkında olması, onları anlaması, tanımlaması, kaynakları ve nedenleriyle bağlantılandırması, duygularını yönetmesi ve onlardan gerekli kişisel alanda gerekse kişilerarası ilişkilerinde etkin bir biçimde yararlanması" olarak açıklanabilir ve görüldüğü üzere içinde "kişisel farkındalık", "empati" (kendini karışındaki kişinin yerine koyarak, onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması), "duygu yönetimi" ve "ilişki yönetimi" gibi hem kişisel ve hem de sosyal yetkinlikleri barındırmaktadır.

## 2.2. Bilişsel Zeka ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki

Duygusal zeka bilişsel zekadan, başka bir deyişle IQ ile ölçülen salt bilişsel yeteneklerden ayrı olan ancak onu tamamlayan yeteneklerdir. EQ, yani insanların birbiriyle uyum sağlamasına yardımcı olan beceriler ve IQ (akılsal zeka ya da akademik zeka-kültürel zeka) her ikisi de insanda var olan ve birbirini destekleyen ve bir diğ erinin yardımcısı olan yeteneklerdir. Duygusal zeka, kişinin içinde bulunduğu ortamlarda etkin duruma gelmesini sağlayacak kendinin farkında olma, kendini yönetme, sosyal farkındalık ve sosyal becerilerden oluşan yetkinlikleri uygun zamanda, uygun bir şekilde ve yeterli düzeyde ortaya koyduğu zaman ortaya çıkmaktadır.

Duygusal zeka kişinin temel nitelikteki, pratik becerileri öğrenme potansiyelini belirlemede, kişinin içinde bulunduğu yeteneklerine bu potansiyelin ne kadarını aktarabildiğini ise duygusal yetkinlikler göstermektedir. Duygusal yetkinlik "duygusal zekaya dayanan, içinde olduğu anı üstü performansla yol açan öğrenilmiş bir yetenektir" (Goleman, 2001. s. 25-29). Buna göre kişinin duygusal zeka düzeyinin yüksek olması kişinin iş yaşamı açısından önem taşıyan duygusal yeterlilikleri öğrenme garanti etmemekte; sadece bu yeterlilikleri öğrenme potansiyelinin mükemmel olduğunu ifade



etmektedir. Böylelikle ba arı duygusal zekaya de il temelinde duygusal zekanın bulundu u duygusal yetkinliklere ba lı olmaktadır.

Duygusal Zekâ, IQ'dan esinlenerek EQ olarak ifade edilmi tir. EQ kavramını ortaya atan ara tırmacılar ve bilim adamları EQ'yu, IQ'ya alternatif olarak geli tirmemi lerdir. Hayatta ba arı ve mutluluk için her ikisine de ihtiyaç vardır. Önemli olan EQ ve IQ arasında uygun dengenin sa lanabilmesi ve IQ-EQ'nun sinerji yaratmasıdır. Biri di erinin yerine asla dü ünülemez. Her biri insanda farklı oranda vardır.

Duygusal Zekâ seviyesi yüksek insanlar, di erlerine göre; daha sa lıklı, daha mutlu, ili kilerinde daha ba arılı olurlar. Ailede ve sosyal çevrelerinde (e i, aile bireyleri, çocukları ve arkada ları ile) daha iyi ili ki kurabilirler. hayatlarında ise, ast ve üstleri tarafından sevilir ve onların saygılarını kazanırlar. Kariyerlerinde daha hızlı yükselirler. ekil 2.2 duygusal zekalı insanların davranı larıyla ilgili bir bakı vermesi açısından önemlidir.

Duygusal zeka, muhakeme; IQ ise ya amsal öneme sahiptir ve duygusal güçleri gerekti i gibi kullanmasını bilen ki iler ya amlarının her alanını kendileri için daha kolay hale getirmi lerdir. Duygusal gücünü kullanan ki i duygularını tanır, onları kabullenir, uygun ekilde ifade eder ve ayrıca kendi duygusunu tanımlayabildi i ve tanıdı ı, yani farkındalık düzeyi yüksek oldu u için kar ısındaki ki ilerinde hislerini anlayıp, kendisini ba kasının yerine koyabilmeyi ba armasından ötürü ki ilerarası ileti imde daha ba arılı olur. Bununla birlikte çevresindeki ki iler ve kendi hislerinin farkında olması, ki inin güncel ya amda kar ıla ılan sorunların üstesinden gelebilme potansiyelini arttırır.

nsanların zekâsını geli tirmek bugünkü bilime göre mümkün de ildir. IQ'nun aksine EQ yani Duygusal Zekâ geli tirilebilir. Ancak bunun ön artı ki inin kendisiyle ilgili farkındalık düzeyidir. Duygusal Zekâ seviyesinin belirlenmesi için çe itli kaynaklarda, bilim adamlarınca bir çok test ve ölçek geli tirilmi tir. Bu ölçek ve testler, genel olarak Duygusal Zekâ seviyesini belirlemek için yeterli de ildir ve de yeterli bir ölçek geli tirilemeyece i de bilinmektedir. Bunun nedeni, duygu, dü ünçe ve tepkilerin, insanların yeti tikleri çevre, kültür ve gelenek göreneklere ba lı olarak farklılıklar göstermesidir.

Bili sel yeteneklerin ki inin hayattaki ba arısı üzerinde bütünüyle etkili

olmadı nı ortaya çıkarmı tır. IQ'nun belli i ler için bir alt standart ortaya koyması sebebiyle teknik uzmanlık gerektiren i lerde söz konusu uzmanlı a (dolayısıyla o uzmanlı nı gerektirdi i bili sel zekaya) sahip olunmadan o i te ba arılı olunamamaktadır. Ancak benzer teknik uzmanlı ı gerektiren i lerde ki inin üstün performans sergilemesine ve di erlerinden daha ba arılı olmasına yardımcı olan temel unsur ki inin duygusal zekası olmaktadır. Buna uygun olarak günümüzde her e it i için duygusal yetkinlikler teknik beceri ve bili sel yeteneklerden iki kat daha fazla yaygındır (Goleman, 1995, s. 56).

### 2.3. Yönetimde Duygu Kavramı

Duygu, herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinim, herhangi bir iddetli ya da uyarılmı zihinsel durum olarak tanımlamaktadır. Duygu sözcü ünün kökü motere'dir. Latince hareket etmek anlamına gelen fiile "e-" ön eki getirildi inde anlam uzakla mak olur ki, bu, her duygunun bir harekete yöneltti i fikrini vermektedir.

James-Lange'inin 1884 deki teorisine göre; algılanan bir uyarıcıya (örne in bir ayının görülmesi), vücut tarafından fizyolojik bir tepki olarak titreme duygusu verilmekte ve bu da korku olarak adlandırılmaktadır (Lazarus, 1984, s.125). Cannon-Bard, 1990'ların ba larında, ayının algılanması ile birlikte korku hissi ve fizyolojik reaksiyonların aynı anda oldu unu ileri sürmü tür (Lazarus, 1984, s.128). Daha sonraları, di er bili sel teoriler duyguyu ve duygunun hangi bili sel, durumsal ve biyolojik faktörleri kapsadı nı açıklamaya çalı tılar.

nsan do asını duyguların gücünden soyutlayarak anlamaya çalı mak üzücü bir dar görü lülüktür. Sosyo-biyologlara göre duygularımız tehlike, acı bir kayıp zorluklara kar nın bir hedefe do ru ilerleme ve bir aile kurma gibi yalnızca akla bırakılmayacak durum ve görevlerde yol göstericidir. Her duygu bizi bir ekilde hareket etmeye hazırlar: Her biri insan hayatında tekrarlanan güçlüklerle ba edebilecek ekilde bizi yönlendirir (Ekman, 1992, s.200).

Ara tırmacılar tam olarak hangi duyguların birincil olarak nitelendirilebilece i, yani tüm duygu karı mlarını meydana getiren asal duyguların hangileri oldu u, hatta birincil duyguların var olup olmadı nı tartı maktadırlar. Herkes aynı dü üncede olmasa da bazı kuramcılar temel duygu kümeleri oldu unu öne sürmektedirler. Bu kümelerin ba lıcaları unlardır (Goleman, 1995, s.359).

- Üzüntü: Acı, keder, ne esizlik, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı.

- Korku: Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, üphe, vicdan azabı, çekinme, ürkme.
- Zevk: Mutluluk, coşku, rahatlama, haz, sevinç, gurur, heyecan.
- Aşık kınlık: ok, hayret, merak.
- Öfke: Hiddet, hareket, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, alınganlık, dümanlık ve belki de en uç noktada nefret ve iddet.
- İrenme: hor görme, aşıllama, küçümseme.
- Utanç: Suçluluk, hayal kırıklığı, pişmanlık, üzülme

Aslında tüm duygular harekete geçmemizi sağlayan dürtülerdir; evrim, ya da ahlakla bağlanabilmemiz için bizi acil plan yapabilecek şekilde programlamıştır.

Bazı dönemlerde toplumda diğer dönemlere kıyasla daha da belirgin bir çözülme görülür. Bencillik, iddet vb. toplumsal hayatın güzelliklerini bozmaya başlar. Git gide artan sayıdaki bulgular, hayattaki etik tavrın temelindeki duygusal yetilerin bir ürünü olduğunu göstermektedir. Dürtü duygunun ifade ortamıdır; tüm dürtülerin özü kendini bir eylemle ifade etmek isteyen hislerdir. Dürtülerine teslim olan kişilerin ahlaki anlayışları yetersizdir. Dürtü kontrolü, irade ve kişiliğin özüdür. Aynı şekilde fedakarlığın temelinde empati yani başkalarının hissettiklerini anlama yeteneği yatar.

Sosyal ortamda duygu mantıklı olmak için gereklidir. İnsanların belirsizlikle yüzleşmelerine uzun vadeli hedefler belirlemelerine çeşitli alternatifler arasından seçim yapabilmelerine gelecekle ilgili kimi tahminler, hızlı karar verme ya da bilinmeyenle bahsedebilme gibi diğerlerin etkin çalışmasına olanak sağlar (Damasio, 1994, s.315).

### Duygusal Zekası Yüksek İnsanlar

1. İnsanları ya da durumları nitelendirmek yerine hislerini nitelendirirler.	Tuhaf bir durum yerine "Sabırsızlanıyorum, sabırsız hissediyorum "
2. Dü ünceleri ve hisleri birbirinden ayırırlar.	Çok duyarsız bir insansın yerine "Acı hissediyorum, a rılarım var" Deli gibi araba kullanıyorsun yerine Korkuyorum. Dü ünceler: Ben böyle hissediyorum, Sanki...hissediyorum, .....hissediyorum. Hisler: Hissediyorum(hissetme kelimesi)
3. Hislerinin sorumlulu unu alırlar.	"Beni kıskandırılıyorsun yerine kıskanıyorum"
4. Karar almalarında yardımcı olmak üzere hislerini kullanırlar	"Bunu yaparsam nasıl hissederim?, yapmazsam nasıl hissederim?"
5. Diğer insanların hislerine saygı gösterirler.	Bunu yaparsam nasıl hissederdin?, yapmazsam nasıl hissederdin diye kar ısındakilere sorarlar.
6. Sinirli değil, enerjik hissederler	Sinirli bir tutum yerine üretken olabilmeleri için enerji dolu hissederler.
7. Diğer insanların hislerini önemsemek	Di er insanların hislerini kabul ederler; empati ve anlayı gösterirler.
8. Olumsuz duygularını, olumluya çevirebilirler	Nasıl hissetmeliyim? Ve ne beni daha iyi hissettirir? diye kendilerine sorarlar. Nasıl hissediyorsun? ve ne seni daha iyi hissetmene yardımcı olur? Diye ba kalarına sorarlar.
9. Di erlerine tavsiyelerde bulunmaz, kontrol etmezler, ele tirmezler, yargılamazlar	Bir davranı ın iyi olmadığını hissederlerse, ondan sakınırlar.
10. Hislerine saygı duymayan insanlardan sakınırlar.	Mümkün oldu u kadar, duygusal zekası yüksek insanlarla birlikte olmayı seçerler.

ekil 2.2. Duygusal Zekalı İnsanların Yaptıkları 10 eylem  
Kaynak: Steve Hein, The EQ Institute

Organizasyon duyguları, bireysel duygulardan di er üyeleri de etkilemek durumunda olduklarından ve payla ımcı olmalarından dolayı farklıdır (Damasio, 1994, s.311). Etkili kolektif çalı ma için bu duygular gereklidir. Organizasyonun imajını desteklemesi açısından belirli açıklayıcı duygular sergilenmelidir. Örne in; bankalar güven-öz güven gibi duyguların yanı sıra stok ve seçenek anlatan duygular sergilemelidir.

Birçok organizasyon rolünde duygular sosyal etki yaratmada kullanılabilir. Özellikle gözde servislerin i leyi inde bu durum gereklidir (Goleman, 1995, s.26). Örne in; e lence dünyasında çalı anlarla bir cenaze i lerinde çalı anların de i ik duygular i leyi leri vardır.

Duygularımız; dü ünme ve planlamak, uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yeteneklerimizi engelledi i ya da güçlendirdi i ölçüde, do u tan gelen zihinsel yetilerimizi kullanma kapasitemizin sınırlarını çizerek, hayatta neler yapabilece imizi belirlerler. Yaptı ımız i e, heves ve keyifle motive oldu umuz ölçüde de bizi ba arıya ula tırır. te duygusal zeka bu anlamda temel bir yetenektir ve di er tüm yeteneklerimizi, bileyerek ya da körelterek derinden etkileyen bir güçtür.

Ku kusuz, sadece duygulara sahip olmak yeterli de ildir. Duyguları zekadan ayrı olarak ele almamız ve incelememiz mümkün de ildir. Modern bilimin yaptı ı ara tırmaların temelinde salt IQ'nun ya da beyin gücünün de il duygusal zekanın, en karlı organizasyonların ve ba arılı ya amların ortaya çıkmasında ne denli önemli oldu u açıkça görülmektedir.

Duygusal zekanın ortaya çıkı ı nedeni mantı ın etkisinin azalması de il, insan kalbinin çalı masıdır. Yirminci yüzyılın i dünyasında zekanın itici gücü IQ olmu tur. Ancak yirmi birinci yüzyılda bunun yerini duygusal zeka (EQ) ile pratik ve yaratıcı zekanın di er biçimleri almı tır. Ku kusuz, hala duyguları tümenden reddeden ya da onları ne pahasına olursa olsun sakınılması gereken mayın tarlaları olarak gören yöneticiler vardır. Bu insanların pek ço u, önem verdikleri tek eyin so uk, duygusuz rakamlar ve bilançolar olan, küresel pazardaki de i imin ve çalkantıların içindeki kurulu ları yönlendirmek için gereken farklı ve yaratıcı dü ünceleri üretecek kalp adlı motorla ili kileri en az olan yöneticilerdir (Cooper ve Sawaf, 1997, s.33).

Duygular i letmeye, do rudan (immediate), tekrarlanan (encore) ve etki yaratan (contagion) kazançlar sa larlar. Do rudan kazanç: Duygular, örgütlerin önemli çıktıları üzerinde do rudan bir etkiye sahip olabilmektedir. Bu tür etkiler, özellikle satı

faaliyetlerinde çok açık olarak ortaya çıkar. Örneğin, satış elemanlarına satışlarda artış sağlamak amacıyla, samimiyet, gülümseme, isteklilik gibi sözlü olmayan duygusal sinyalleri verebilme yetenekleriyle ilgili bir iletişim programı düzenlenmiş ve bu kursa katılan satış elemanının ortalama satışlarında %41 oranında bir artış tespit edilmiştir. Tekrarlanan kazanç: rollerine uygun şekilde duygularını kontrol edebilen, rollerinin gerektirdiği duygusal iletişimin farkında olan kişiler, örgütlerinin uzun dönemli kazançlarında çok büyük etkiye sahip oldukları gözlenmektedir. Mü terilerine sabırlı, etkileyici, tatmin edici cevaplar veren; bu arada da duygusal iletişim kurabilen kişiler, muhakkak ki, bir daha ki sefere hem işletmenin hem de kendilerinin, yeniden tercih edilmesini sağlayacaktır. Etki Yaratarak Artan Kazançlar: Örgütün uzun dönem başarılarında hedef kitlenin kendileri hakkındaki izlenimleri, değerlendirilmeleri çok önemlidir. Mü teriler tarafından başarıları olarak değerlendirilen satış elemanının ünü, başarılarından dolayı dolaşır. Reklam araştırmaları, başarılarından dolayı yayılan duygu ve düşüncelerin en etkin iletişim kaynağı olduğu göstermektedir.

İletimde çalışanlar, bazen yöneticileri duygularından arınmış birer makine gibi görme önyargısına sahiptirler. Benzer şekilde kişileri etkileyen ve bazıları için olumsuzluk içeren kararları alan yöneticiler de hislerini göstermek veya göz önüne almak istemezler. Her iki tarafta alınan kararların rasyonel, kişisel olmayan ve kontrollü olması bekler ve isterler. Hisleri ve duyguları karar vermede onların sınırlayıcılarıdır. Bu anlamda duyguların, mantığın işlevi ve genel zeka üzerindeki olumlu katkısı anlaşılmaktadır. Bu düşünce bireyin, kendine ve başkalarına ait duyguların farkında olma, uygun duyguyu ifade etme, duyguları kontrol etme ve böylece yaşamı zenginleştirebilme ile açıklanan duygusal bilgi sürecinin birleşik olan duygusal zekayı tanımlamaktadır.

#### **2.4. Örgütler Ve Duygu**

Örgüt bilinçli bir şekilde koordine edilen, iki ve daha fazla insandan oluşan ve belli bir amaç ya da amaçlar grubuna ulaşmak için göreceli olarak süreklilik gösteren bir sosyal birimdir. Örgüt; insanlardan oluşmaktadır ve sosyal bir birimdir bu durumda duygulardan bağımsız bir ortam olarak görülmesi mümkündür. Bu yüzden örgütlerde duyguları görmezlikten gelmeye çalışmak anlamsız hatta çoğu zaman zararlı sonuçlara yol açacak bir çabadır. Oysaki duyguların kabul edilip onların da göz önüne alınması verimli bir iletişim ortamı sağlayacaktır. Peter Senge Beinci Disiplin adlı önemli eserinde örgütler için bu durumun önemini vurgulamıştır, ona göre yüksek kişisel

hakimiyete sahip insanlar akıl ile sezgi arasında seçim yapamazlar fakat e er yaparlarsa, bu seçim tek ayak üzerinde yürümeyi ya da tek gözle görmeyi tercih etmekten öte bir şey olmaz (Cooper ve Sawaf, 1997, s. 89). Fakat bütün bu gerçeklere rağmen, örgütler uzun bir zaman, duygu ve zeka ili kisi üzerine klasik yaklaşımların etkisinde kalmı tır. Bu yaklaşımlar örgütlerde duygulara yönelik akılcılık efsanesi ve her türlü duygunun zarar verici olduğu dü üncesi gibi iki temel görüşü beslemi tir.

Akılcılık efsanesi; özellikle Descartes'ten itibaren Batı dü üncesinin temel taşlarından biri olmu tur. Buna göre aklın efsanevi bir gücü vardır; temeldir, her şeyi çözer, kontrol eder. Duygular da, bu efsanevi güce zarar verici bir öğe olarak görülmektedir. Sanayi devrimiyle artan büyük ölçekli işletmeler, bir yönetim paradigması olarak akılcılığın gücünü daha da arttırmı tır. Bilimsel yönetim anlayışı ile birlikte örgüt içindeki duygular kontrol edilmeye çalışılmı tır. Akılcılık temeline göre bir örgüt duygulardan arındırıldıkça iyileşir çünkü duygular devreye girdikleri durumlarda mantıksal süreçlere zarar vermekte ya da engellemektedir.

Örgüt alanındaki yaklaşımlarda bu duruma göre ekillenmi tir. Taylorist yaklaşımlarda verimlilik uzmanları işletmelerde insanların ideal bir makine gibi en verimli eylemleri gerçekleştirmesini sağlamaya çalışmı lardır (Goleman, 1998, s. 19). Weber'in dönemine gelindi inde ise; ideal bürokratik yapının bütün duygusal kaygılarından arınmış bir yapı olduğu ifade edilmi tir. Weber'e göre bürokrasi, işletmelerdeki ahlak, nefret ve ölçülemeyen bütün kişisel, akılcı olmayan ve duygusal elemanları yok ettikçe kişisel olmaktan uzaklaşacaktır ve bu sayede mükemmelleşecektir. Weber, bir tekilatın kurum olabilmesinin akılcı yoldan koyulan kurallara sahip olması gerektiğini ifade etmi tir (Kovach, 1987, s.48).

Yalnız, burada gözden kaçırılmaması gereken bir nokta Weber'in ideal olarak tasvir ettiği kişisel olmayan bürokrasi onun sosyolojik bir analizine dayanmaktan çok dönemindeki örgüt tanımına dayanmaktadır. Weber'i izleyen yorumcular onun bürokrasi dü üncesini örgüt için rasyonel bir model olarak ele almı lardır fakat onun karizma ve disipline özel bir önem verdiği sosyal ilişkiler ve düzen kuramlarını göz önüne almamı lardır (Kovach, 1987, s. 112-116). Bu da akılcılık efsanesinin daha da güçlenmesine yol açmı tır.

Bu durum 20. yüzyıl boyunca, örgütlerin işletmelerdeki duyguları özellikle öfkeyi kontrol edebilmek için büyük bir mücadele vermelerine yol açmı tır (Asforth ve Humphrey, 1995, s.97-125). Fakat duygu ve zeka ili kisindeki modern yaklaşımlarda ifade edildi i gibi 1960'lar, dünyada bu akılcılığın mutlak hakimiyetine duyulan tepkilerin bir dı avurumu olmu tur ve son dönemdeki sosyal ve bilimsel gelişmeler

örgütlerin yaklaşımlarını değiştirmeye başlamıştır. Artık örgütlerin insana bakışı bilimsel yönetim anlayışında olduğu gibi insanın üretim sürecinin girdilerinden birisi olduğu değildir. İnsan, onun duygu ve düşünceleri örgütün sahip olduğu en önemli değerler olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı kurumsal zekanın eskisi gibi sadece IQ ve matematiksel modellerden oluşmaya değil, duygusal zeka ve biyolojik ilkelere daha çok bağlı olacağına dair işaretler görülmektedir (Cooper ve Sawaf, 1997, s.32).

Örgüt için duyguların ifade ettiği anlamları ve içermeleri gereken anlamları özetlemek konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Cooper ve Sawaf, 1997, s. 41). Anlamlı duygular; zayıflık işaretlerdir, işi ya amında yerleri yoktur. onlardan kaçılmalıdır, karışıklık yaratırlar, dikkati dağıtırlar, muhakemeyi engellerler ya da yavaşlatırlar. Son gelişmelerin ışığında bakıldığında ise duygular güçlülük işaretidir, işi ya amında çok önemlidirler, öğrenmeyi ateşlerler, insanları motive eder, muhakemeyi güçlendirir ya da hızlandırırlar.

## 2.5. Zeka ve Yönetim

İnsanla ilgili her bilim dalı öncelikle, kendi konuları ile zeka arasında bazı ilişkileri kapsayan modellemelere gitmiştir. İnsanı diğer varlıklardan ayıran tek özellik zeka ve onun kullanım tarzı olduğuna göre, insanlar arasındaki ilişkiler görüntüsü olan yönetim konularının arasında doğaldır ki zeka önemli bir bilgi alanıdır. Günümüzde bir şirketin başarısı fiziksel varlıktan çok entelektüel ve sistem kapasitesine bağlıdır. İnsan zekasının yönetimi ve bu zekanın yararlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi hızla çağımızın hayati önemde bir yönetim becerisi haline gelmiştir (Herrnstein ve Murray, 1994, s.95-99).

Zeka, en kabul gören tanıma göre, uyum yeteneğidir. Farkındalığı, bilinci dikkate almayı ile eksiktir. Ayrıca düzenleme, düzeltme, anlama gibi anlamlar yüklenerek de tanımlanmaktadır. Bütün bunlar dahil, daha geniş bir tanımla zeka; kendini ve çevreyi yönetme yeteneğidir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000a, s.36).

Her zeka teorisi sonuçta pek çok türlerinin ifade edildiği bir zeka sınıflamasını getirir. Öncelikle bunu unutmamak gerekir, zeka bir bütündür, bilim adamlarının onu türlere ayırması sınıflaması sadece daha kolay anlaşılabilirliği sağlamak içindir.

## 2.6. Duygusal Zekanın Tarihi

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru büyük bir hız ve etkinlikle ilerleyen beyin üzerinde yapılan araştırmalarının en önemli katkısı, duygusal zeka kavramı olmuştur.



Duygusal zeka kavramı, bir seri bilimsel disipline dayalı olarak ortaya çıkmıştır ve okullarda, iş yerlerinde günlük yaşam içindeki insan ilişkilerini iyileştirmek ve insan ilişkilerinden kaynaklanan olumsuzlukların önüne geçmek amacıyla bir model oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Duygusal zeka kavramı çok yeni olmakla birlikte, duyguların, bilişsel zeka üzerindeki etkisi ve insanın yaşamındaki başarıya katkısı konusunda yapılmış birçok araştırmaya sahiptir.

Duygusal zeka konusundaki çalışmalar, zeka düzeyleri en üst seviyelerde olan bireylerin gerek iş gerekse özel yaşamlarında neden her zaman en iyi olmadıklarını araştırmakla başlamıştır. Duygusal zekanın arkasındaki temel önerme, "başarının ve mutluluğun zekanın ötesinde daha başka etlere bağlı olduğunu, diğer bir deyişle, çalışmaya yaşamında zeki olmanın ve deneyim kazanmanın başarı elde etmek için yeterli olmadığını" belirtmektedir. Başarı, yöneticilerin yönetsel başarılarını belirlemede kullanılan IQ testlerinin geçerliliğini de sorgulayan bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucu yöneticilerin, grup üyelerinin ortalamasından daha zeki olduğunu, fakat en zekileri olmadığını göstermiştir. Bu alanda yapılmış çalışmaların ışığında, etkin bir performans için gerekli IQ'nun belli bir minimum seviyede olmasının yeterlilik gösterdiğini vurgulamaktadır.

Duygusal zeka, "insanların uzun dönemli başarılar elde edebilmeleri için kısa dönemli başarılarından vazgeçmesi, prososyal ve prososyal duygularla ilgilenmeleri gerektiği ve diğer kişilerle her şeyden önce birer insan olarak değerlendirilmeleri gerektiği" varsayımına dayanmaktadır. Duyguları dikkate almak, duygusal iletişimde bulunmak, bireyleri daha fazla insan, daha fazla güvenilir ve iletişime daha açık bireyler yapacaktır. Gitgide artan sayıdaki bulgular hayattaki etik davranışın, temelinde de duygusal yeteneklerin olduğunu gösteriyor. Çevresinde olup bitenlere duyarlı, insan ilişkilerinde yetenekli, kendini tanıyan, olumsuz duygularını denetleyen, enerjisini olumlu ve yaratıcı etkinliklere kanalize eden, sabırlı, kararlı, azimli bireyler, duygusal zeka seviyesi yüksek olan kişilerdir.

Emotion zekaya sahip kişilerden biri hayatta başarılı olurken, diğerinin nasıl çıkmaza girdiğini anlamak için, bu kişilerin bu alanlarda ne kadar yetenekli olduğunu bilmek çok önemlidir.

Duygusal zeka, birbirine etki eden iki temel ilişki özelliklerine sahiptir.

etmektedir. Bunlar bilişsel ve duygusal sistemlerdir. Zeka standartları en yaygın şekilde bilişsel başarıyla değerlendirilirken, uyum standartları da duygusal tepkilerle değerlendirilmektedir. Duygusal zekanın dayanak noktalarında birisi de, duygusal tepkilerin mantıksal olarak duygularla ilgili bazı inanışlara uyumlu veya uyumsuz olabileceğidir. Bebekliğin ilk dönemlerinde ortaya çıkan mutluluk, korku gibi "yalın" duygusal tepkiler, çok az bilişsel yeterlilik gerektirir. Bunları en iyi şekilde değerlendirme ekli, uyumlu veya uyumsuz olarak değerlendirilmektir. Fakat birey, fiziksel ve zihinsel gelişimiyle birlikte, karmaşık durumlar için daha kompleks tepkiler geliştirir ve duygusal tepkileri de bilişsel açıdan beslenmiş daha kompleks duygular içerir. Bu duygusal tepkiler, bireyin mantık yoluyla yani zekasıyla değerlendirilir.

Yalnızca, kişiler arası farklılığın ne ölçüde duygusal zekadan kaynaklandığı hakkında kesin bir şeyler söylemek henüz zordur. Ancak elde edilen veriler duygusal zekanın, oldukça güçlü hatta zaman zaman IQ'dan da güçlü bir belirleyici olduğunu göstermektedir.

Duygusal zeka, gelişmiş ülkelerde gittikçe popüler olan bir konu olmaktadır. 1990'ların ortalarında, Goleman'ın yayınları konuyu iyice gündeme taşımıştır. Bununla birlikte, Goleman insanların sosyal ve iş hayatlarında sıklıkla karşılaştıkları bu konuyu su üstüne çıkaran tek kişi değildir. Bar-On bilişsel zekanın ötesinde geliştirilen zeka modellerini, sosyal zeka (Thorndike, 1920, s.231), sosyal olgunluk veya sosyal yetenek (Doll, 1935, s.13), bilişsel olmayan zeka (Wechsler, 1940, s.444), çoklu zekalar (Gardner,1983, s.56) ve duygusal zeka (Salovey ve Mayer 1990, 185) şeklinde sıralamaktadır.

İlk olarak 1920'de Thorndike tarafından konu vurgulanmıştır (Thorndike, 1920, s.231). 1990'da Thorndike'nin bulguları Mayer ve Salovey tarafından incelenmiştir. Thorndike gibi bilim adamları, bilişsel becerilerin insanların başarıya götüren ve onların etkili olmalarını sağlayan yegane davranış olmadığını bulmuşlardır. Zekayı, üç türden oluşan çoklu model şeklinde ayırt etmiştir. İlk olarak, soyut zeka vardır. Soyut zeka; fikirlerle ve sembollerle ilişkilidir. İkinci olarak, somut zeka vardır. Bu zeka türü de nesnelere ve teknik kavramlarla ilişkilidir ve sonuncusu sosyal zekadır ki bu da diğer bireylerle başarılı etkileşimle ilişkilidir (Wechsler, 1958, s.26).

Thorndike'nin çoklu zeka kavramı bir başarıya fakat; sosyal zeka teorisini, geleneksel psikometrik zeka katsayısı (IQ) kavramına alternatif olarak göstermemiştir. Psikolog David Wechsler, daha sonraları insanlardaki entelektüel ve entelektüel

olmayan becerilerle ilgilenmi tir. Etkin, sosyal ve ki isel faktörlerin etkili olarak etkile imde bulunabilmek için çok önemli oldu unu belirtmi tir (Wechsler, 1940, s. 456).

20.yy.'ın ba larında olan bu öncü çalı ma, unutulmaya ya da ihmal edilmeye ba lamı ken, çoklu zeka üzerine ara tırmalar geli tirilerek, tekrar konu gündeme oturtulmu tur (Gardner, 1983, s.50-65). Geleneksel zeka ölçüm aletleriyle ölçülebilen ki isel ve ki ilerarası zekalarının (intra-personal and inter-personal intelligences) bili sel becerileri kadar önemli oldu unu bildirmi tir. Teorisi çoklu zeka üzerinedir ve sekiz zeka türü oldu unu belirtmi tir. Sözel/dilsel zeka, mantıksal-matematiksel zeka, görsel/uzamsal zeka, müzik zekası, bedensel (kinestetik) zeka, ki ilerarası ve ki isel zeka ve natüralist zeka.

Bu temel model hala geli mekte olan bir modeldir ve Gardner en son olarak ruhsal (spiritual) zeka ve varolu sal (existential) zeka adını verdi i iki zeka boyutunu da aday zeka olarak modele yerle tirmi tir. Bu zeka boyutları pek çok alt grupları içermekte ve hepsi birbirleriyle etkile im içinde bulunmaktadır. Gardner, böylelikle zekanın pek çok de i ik parçadan olu an bir bütün oldu unu vurgulamak istemi tir. Gardner'ın çoklu zeka modeli, zekanın çok boyutlulu unu vurgulamak açısından yararlı olmakla birlikte bu modeli destekleyen bir deneysel çalı ma da bulunmamaktadır (Hedlung ve Sternberg, 2000, s. 136). İlk üç zeka türü, geleneksel IQ'ya kar ılık gelmekte ve IQ testi ile de erlendirilebilmektedir. Ki isel ve ki ilerarası zeka, daha sonra geli tirilmi tir ve duygusal zeka olarak tanımlanmı tır.

“Duygusal Zeka” terimine gerçek anlamını veren psikologlar Peter Salovey ve John Mayer'dır. “Emotional Intelligence” kitabını yayınlamı lar ve bili sel olmayan bilim üzerine yapılan ara tırmanın gerçek anlamda daha yeni ba ladı nı ileri sürmü lerdir (Salovey ve Mayer, 1990, s.5-56). Duygusal zekanın geçerli ve güvenilir olarak ölçülebilmesi için ara tırma projesi ortaya koymu lardır. Harvard Üniversitesinden psikolog olan Daniel Goleman, beyin ve davranı bilimi üzerine çalı mı tır ve “Psychology Today” de yayınlar yapmaya ba lamı tır (Goleman, 1995, s. 14-18).

Bu zamanda, Goleman'ın ilgi alanını zeka ölçümleri (IQ testi), ba arılı bir ya am ve örgüt olu turuyordu. Duygularımızın ve insanlarla etkile imimizin akılcı olarak yönetimi gibi beynin de akılcı gücünün önemli oldu u teorisini benimsemi tir. Daha

sonraki çalı masında ilk fikirlerinden esinlenmiştir. Duygusal ifade ve öz yönetimin önemi üzerinde yoğunlaşmıştır. Duygusal zeka kitabı, dünya genelindeki ara tırmaları tetiklemiştir.

Yapılan bu çalı malar incelendi inde duygusal zekanın iki temel bakı çerçevesinde ele alındı ı görülmektedir; yetenek modeli ve karma model. Bu modeller, Cobb ve Mayer tarafından u ekilde tanımlanmaktadır:

- ◆ Yetenek Modeli: Duygusal zekayı bir yetenekler grubu olarak tanımlamaktadır ve duygusal zekanın önemi ve bu bilgiyi kullanarak iyi mantık yürütmenin potansiyel kullanımları hakkında iddialarda bulunmaktadır.
- ◆ Karma Modeli : Daha popüler yönelimdedir. Duygusal zeka yetene ini sosyal beceriler, ki ilik özellikleri ve davranı larda harmanlayan bu model,duygusal zekanın bizi ula tırabilece i ba arılara dair parlak vaatlerde bulunmaktadır.

Bu çalı mada incelenecek dört ana modelin (Mayer ve Salovey, Bar-On, Cooper ve Sawaf, Goleman) ilki bir yetenek modelidir, di er üç model ise karma modeldir.

## **2.7. Duygusal Zeka Modelleri**

Duygusal zeka teriminin çok farklı kullanımları vardır (Dulewicz ve Higgs, 2000, s.11; Mayer ve di erleri, 2000a, s. 92-113; Mayer ve di erleri, 2000c, s. 320-341). Duygusal zeka modelleri tanımlanırken ya yetenek ya da hem yetenek ve hem de ki ilik özelliklerinin bir karı mı eklinde ifade edilmektedir (Mayer ve di erleri, 2000c, s. 322). Yetenek modelde; duygusal zeka birçok yetenekten olu maktadır; oysa karma duygusal zeka modeli ise hem yetenek faktörlerinden hem de ki ilik özelliklerinden olu maktadır (Mayer ve di erleri, 2000c, s. 330).

### **2.7.1. Yetenek modeli**

#### **2.7.1.1. Salovey ve Mayer**

Duygusal Zeka kavramı ilk olarak Salovey ve Mayer tarafından ortaya atılan bir kavramdır ve dört boyuttan olu maktadır: Duygusal Algılama, Duygu ile Dü üncenin Bütünleşmesi, Duygusal Anlayı ve Duygusal Yönetim. Bu ba lıklar da, farklı psikolojik süreçleri yansıtmak için daha çok alt-bölüme ayrılabilir. Mayer ve Salovey'in yetenek temelli duygusal zeka modeli ekil 2.3 de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Mayer ve Salovey bu yeteneklerin tümünün bili sel zeka ile ili kili oldu unu

ifade etmektedirler. Duygusal zekanın zihinsel yetenekler modeli adını verdikleri bu modelde duyguların kendileri ile ve düşünce ile etkileşimi zihinsel süreçlerinde gerçekleşmektedir. Bu model, zekanın içsel yapısı hakkında ve bunun bireyin yaşamındaki yansımalarına ilişkin öngöründe bulunmaktadır. Kurdukları model, Gardner'ın kişisel zeka kavramıyla çakışmaktadır.

İlk başlarda Mayer, Salovey ve arkadaşları, duygusal zekanın kavramsallaştırılmasına bazı kişisel özelliklerini de dahil etmişlerdir (Hedlund ve Sternberg, 2000, s. 136). Nihai modellerinde ise kişisel özelliklerini çıkarmışlar ve daha spesifik olarak zihinsel yeteneklere odaklanmışlardır (Hedlund ve Sternberg, 2000, s. 141; Mayer ve diğerleri, 2000c, s. 325). Ayrıca; duygusal zekanın tanımında bireysel yetenekler anlamında deşiflik olmuştur ve çoklu duygusal yetenekleri içeren daha kapsamlı yetenek temelli tanımlama yapılmıştır (Mayer ve diğerleri, 2000, s.320-342).

Bir yetenek olarak duygusal zeka, duyguların ve zekanın karşılıklı deşifimini içerir (Mayer ve diğerleri, 2000c, s. 226). Duygusal zekalı bireyler; hislerinden haberdardır ve duygusal zeka seviyesi düşük insanlara göre ruh hallerini daha kolay düzeltebilirler (Mayer ve Salovey, 1997, s.13-15). Bu Yetenek modeli kriterleri içerir: (1) Duygusal zekanın ölçümünde doğru ve doğru olmayan cevaplar vardır; (2) Duygusal zeka, sözel zeka gibi diğer zihinsel yeteneklerle ilişkilidir ve (3) Duygusal zeka doğası gereği geliştirilebilir, yaş ve tecrübe ile de artacaktır (Mayer ve diğerleri, 2000, s. 268).

Duygusal zekanın dört boyutu, temel seviyeden (duygusal algılama ve duygu ile düşüncenin bütünleşmesi) üst seviyelere (duygusal anlayış ve duygusal yönetim) doğru düzenlenmiştir (Mayer ve Salovey, 1997, s.25-31). Bu boyutlardan ikincisi diğer üç boyuttan farklıdır. Diğer üç boyut duygular hakkında mantık yürütmeyi içerirken, ikinci boyut duyguların mantık yürütmeyi zenginleştirmek için kullanılmasını içermektedir. Bu nedenle ikinci boyut; bilişsel açıdan en doygun boyuttur. Yüksek seviyelerde duygusal zekaya sahip bireylerin, bu yetenekleri düşük seviyelerde duygusal zekaya sahip bireylere göre daha çabuk geliştirmesi beklenir (Mayer ve Salovey, 1997, 29-31). Bu duygusal yeteneklerin her birinin birbiriyle olumlu ilişkisi içerisinde olması beklenir.

Mayer ve Salovey bu modeli ölçümlenmek için ilk olarak Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeğini (MEIS) geliştirmiştir. Zaman içinde bu ölçeğin, psikometrik özelliklerini yeterli bulmadıkları için Caruso ile beraber ilk olarak Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi (MSCEIT) V2.0'ı geliştirmişlerdir (Mayer ve diğerleri, 2000c, s.36).

Dört boyut ve ilgili yetenekler ekil 2.3 de gösterilmiştir. ekil 2.3 deki ilikilerde de görüleceği gibi Mayer ve Salovey'in modeli bir yetenek modelidir, yeteneğe dayanmayan faktörlerden (mutluluk gibi) uzak durmak hedeflenmiştir. Bu yaklaşım yeteneğe dayalı olmayan faktörlerin önemli olduğunu kabul etmekle beraber duygusal zekadan bağımsız oldukları düşüncesine dayanmaktadır (Woitasewski, 2000, s.56-59). Bu yönüyle karma modellerden ayrılmaktadır. Boyutları, örnekleriyle açmak konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

### **2.7.1.1. 1. Duyguların algılanması, de erlendirilmesi ve ifade edilmesi**

Duygusal Algılama, Mayer ve Salovey modelinin en düşük seviyesidir. Kişinin etkin bir şekilde duyguları algılaması, de erlendirmesi ve ifade edebilmesi için kendi fiziksel durumlarındaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguları tanıması, ifade edebilmesi ve bunun yanı sıra diğer insanlardaki duyguları tanıması ve ifade edebilmesi gerekmektedir. Yalnızca, kendi duygularını tanımlayabilmesi yeterli değildir, diğer kişilerdeki duyguları da tanımlayabilmelidir.

Duygusal algılama; bireylerin duyguları ve manalarını etkin olarak tanımlayabildiklerinde ortaya çıkar (Mayer ve Salovey, 1997, s.66). Kendinde ve başkalarında duyguların tanımlanabilmesi, duyguları belirli bir biçimde algılamanın ayrılmaz bir parçasıdır (Mayer ve diğerleri, 2000a, s.65). Duygusal Algılama ile ilgili diğer bir yetenekler grubu, duygunun ve duygulardan çıkan gereksinimlerin doğru olarak ifade edilmesidir (Mayer ve diğerleri, 2000c, s. 11). Duyguları algılama yeteneği önemlidir, çünkü, diğer bir birey duyguları doğru olarak yorumlayabilirse, duygusal etkileşim gerektiren durumlara karşı daha hazırlıklı olur ve daha iyi tepki verir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000b, s. 54-55).

Duyguların de erlendirilmesi de duygusal bilgiden faydalanarak karar almaya yardımcı olur. Duygusal bilgiyi de erlendirip ifade edebilme yeteneği, mimik ifadeleri gibi sözel olmayan ipuçlarının anlaşılmasını gerektirir (Mayer ve Salovey, 1997, s.16). Duygularını de erlendirme ve ifade etme yeteneğine sahip bireyler daha empatiktirler (Mayer ve Salovey, 1997, s. 19-21).

## Mayer ve Salovey'in (1997) Yetenek Temelli Duygusal Zeka Modeli

### BOYUTLAR

Duyguların Algılanması,De erlendirilmesi ve ifade Edilmesi

### ÖLÇÜNÜN TANIMI

- \* Bir kişinin hisleri ve düşüncelerindeki duyguların algılanması ve ifade edilmesi.
- \* Diğer insanlardaki duyguların algılanması ve ifade edilmesi.
- \* Duyguların doğrudan olarak ifade edilebilmesi
- \* Farklı duygusal ifadelerin birbirinden ayırt edilebilmesi.Örneğin; doğrudan ifade karışık doğrudan olmayan ifade gibi.

Duyguların Düşünce ile Bütünleşmesi

- \* Duygular dikkati çeker ve düşünceye öncelik tanır
- \* Ruh halleri bireyin algılamasını değiştirebilir ve konunun başka noktalarının anlaşılmasına neden olabilir
- \* Duygusal durumlar, problem çözme yaklaşımlarını tetikler(örneğin; mutluluğun yaratıcılığı tetiklemesi gibi)

Duyguların Anlaşılması ve Muhakemesi

- \* Farklı duygular ve anlamlar arasında duyguların nitelendirilebilmesi ve ilişkilerin tanımlanması
- \* Duyguların anlamlarının anlaşılması
- \* Karmaşık hislerin yorumlanması ve farklı his bileşenlerinin anlaşılması(Örneğin, zevk ve korkunun eş zamanlı olarak tecrübe edilmesi)
- \* Duygular arası geçişlerin anlaşılması

Duyguların Yönetimi/Düzenlenmesi

- \* Hoş ve hoş olmayan hislere açıklık
- \* Entelektüel veya duygusal büyüme için kullanılacak duygulardan uzak durmak ya da onlarla mücadele etmek
- \* Olumsuz duyguları ortadan kaldırmaya çalışıp, olumlu duyguların artırılması yoluyla duyguların yönetimi

ekil 2.3. Mayer ve Salovey'in (1997) Yetenek Temelli Duygusal Zeka Modeli  
Kaynak: Mayer, P. ve Salovey, J.D. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*,17( 4), 433-442.

### 2.7.1.1.2. Duyularla dü üncenin bütünle mesi

Duyularla dü üncenin bütünle mesi; duyguların nasıl kullanıldığını ve problem çözme üzerindeki etkilerini içermektedir (Mayer ve di erleri, 2000a, s.70). Ki inin duygularını üretici bir ekilde dü üncenin önüne geçirebilmesi ve duygularını de erlendirme ve hafızasına yardımcı olmak için yaratabilmesi gerekmektedir. Ki i, duygularından dü ünce gücünü arttırıcı bir araç olarak yararlanabilir. Duygular; etkin ve verimli ekilde dü ünmeyi sa lar. Duygular, dü ünmeye öncelik tanıyan mekanizmalar gibidir. Örne in, olumlu ruh hali bireyin bir durum kar ısında daha iyimser dü ünmesini sa larken olumsuz ruh hali de bireyi daha kötümser hale getirmektedir; ancak ki i duruma göre tanımlayabildi i olumsuz duyguları (öfke, korku, üzüntü gibi) dü üncesinin üreticili ini arttırmak için kullanabilir (Mayer ve di erleri, 2000a, s. 74).

### 2.7.1.1.3. Duyguların anla ılması ve muhakemesi

Duygusal anlayı , duyguların anla ılma ve duygusal bilgi ile muhakeme etme yetene idir (Mayer ve Salovey, 1997, s. 29-30; Mayer ve di erleri, 2000c, s.18-22). Ki inin duyguları anlaması ve onlarla muhakeme yapabilmesi için ki i karma ık duygular ve anlık hisler de dahil olmak üzere duyguları adlandırabilmeli ve duygu de i iklikleriyle olan ili kileri tanımlayabilmelidir. Örne in, duygusal zeka seviyesi yüksek bireyler, farklı duyguları birbirlerinden ayırt edebilme ve farklı durumlardan farklı duygular çıkaca mını anlama yetene ine sahiptirler (Sevilen birinin kaybedilmesi sonucu ortaya çıkan üzüntü gibi ; Mayer ve Salovey, 1997, s. 15). Ayrıca; e zamanlı olarak ya anılan farklı duyguları anlama yetene i, yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip bireylerin bir özelli idir (Mayer ve Salovey, 1997, s. 16). Bu yetenek; duyguları tanımlamaktan daha karma ıktır. Ki i, duygularını tanımlayabilir fakat o duygunun, o anda olup olu madı ı, daha önceki bir duygusunun kalıntısı olup olmadığı, ruh halinden kaynaklanıp kaynaklanmadı mını anlaması zordur. Bu karma ıklı ı ve aralarındaki de i iklikleri tanımlayabilmek yetene i gereklidir. Yüksek düzeyde duygusal anlayı a sahip bir birey, gelecekteki faaliyetlerin avantaj ve dezavantajlarını daha iyi anlayabilir (Mayer ve di erleri, 2000b, s. 32-35). Ruh hallerinin ve duyguların sonuçlarını anlama yine yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip ki ilerinin bir özelli idir (Mayer ve Salovey, 1997, s.9).



#### **2.7.1.1.4. Duyguların yönetimi ve düzenlenmesi**

Kendinde ve başkalarında duyguları yönetme ve düzenleme yeteneği, yetenek temelli modelde en ileri duygusal yetenektir (Mayer ve diğerleri, 2000c, s. 19). Duygusal yönetim; farklı duygusal problemlere bilinçli olarak alternatif çözümler üretmek ve en etkili tepkiyi vermektir (Mayer ve diğerleri, 2000a, s. 111). Duyguları düzenleme süreci çok zor bir süreçtir. Kişinin bir duyguyu tanımlayabilir, analiz edebilir ama bu bilgileri hayata geçirmesi büyük çaba ister. Kişinin kendisinin ya da diğerlerinin duygularını düzenleyebilmek için buna yönelik yaptığı hareketleri tekrarlamalıdır. Beyinsel süreçler ancak bu şekilde düzenlenebilir. Duyguları, davranışlardan ayırt edebilme yeteneği, duygusal zeka seviyesi yüksek bireylerin bir özelliğidir. Duygusal zeka seviyesi yüksek bireyler; olumsuz duyguları düzenleyip, olumlu duyguları artırarak başkalarının duygularını da yönetme becerisine sahiptirler (Mayer ve Salovey, 1997, s.12).

Mayer ve Salovey yaklaşık 12 yıllık süreç içinde duygusal zeka kavramını ortaya çıkarmakla yetinmemi bu konuda pek çok çalışma yapmış ve ölçümler geliştirmişlerdir. Diğer duygusal zeka modelleri onların temel varsayımlarından yola çıktıkları için kurdukları model duygusal zeka modellerinin temelidir.

#### **2.7.2. Karma duygusal zeka modeli**

Karma Duygusal zeka modeli; hem zihinsel yeteneklerden hem de kişilik özelliklerinden (trait) oluşmaktadır (Mayer ve diğerleri, 2000c, s.6).

##### **2.7.2.1. Goleman**

Mayer ve Salovey'in çalışmalarının son derece bilimsel olmasından ötürü, çalışmaları ancak sınırlı bir kitleye ulaşabilmiştir. Bu da çalışmalarının fazla tanınmamasına yol açmıştır. Goleman, 1995'te Duygusal Zeka adlı kitabını yayınlayıp; çalışmalarını, sosyal ve kamu üzerine yoğunlaştırdığından, çalışması daha geniş bir kitle tarafından tanınmıştır. Goleman, normal yaşamdaki ve işteki başarıyı öngörmek için duygusal zeka ile ilgili iddialarda bulunan ilk kişidir (1998, s.11).

“ Duygusal Zeka, Neden IQ'dan Önemlidir? „ ve “ Başarıda Duygusal Zeka „ eserlerinde duygusal zeka incelenirken Mayer ve Salovey'in modelini temel olarak ele alınmış olan turulan duygusal zeka modelinin beş boyutu vardır (Goleman, 2001, s. 33).

a) Kişinin kendi duygularının farkında olması, b) kişinin kendi duygularını

yönetebilmesi, c) ki inin kendini motive edebilmesi, d) Empati, e) Sosyal beceriler. Be temel boyuttan olu an duygusal zeka modelinin temel bir yetenek ve bir kapasite olarak ki inin tüm di er yetenekleri gerek canlandırma gerekse müdahale etme ekinde etkiledi ini vurgulamı tır (Goleman, 2001, s.35). Goleman, bu boyutlarda güçlü özelliklere sahip insanların kendilerine benzer IQ'ya sahip ki ilere oranla daha ba arılı oldu unu ifade etmi tir.

Goleman'a göre bu be unsur, temel nitelikli pratik becerileri ö renme potansiyelini belirlemekte; duygusal yeterlili imiz ise, örgütlerdeki yeteneklerimize bu potansiyelin ne kadarını aktarabildi imizi göstermektedir. Goleman; duygusal yeterliliklerin, etkin durumdaki bili sel unsurların yanı sıra, bir dereceye kadar duygularla ilgili becerileri de içerdi ini ifade etmektedir.

İk boyut olan ki inin kendi duygularının farkında olması; ki inin duygularının neler oldu unu anlayabilmesidir. Herhangi bir durum meydana geldi inde ki inin gerçek hislerine ula masını sa lar. E er bu bilgi olmazsa ki i, duygularını anlayamaz ve kontrol edemez.

İkinci boyut olan ki inin kendi duygularını yönetebilmesi; ki inin her tür duygusunu yönetebilmesini içerir. Bu duygular öfkeden a ır ı sevince kadar bir çe itlilik gösterir. Burada yönetmekten kasıt bastırmak de ildir, duyguları bastırmak yalnızca onların daha güçlü bir ekinde tekrar ortaya çıkmasına yol açar. Yapılması gereken duyguları kabullenip, anlık tepkilerden uzakla maya çalı maktır.

Üçüncü boyut olan ki inin kendini motive edebilmesi; ki inin bütün ba arısızlıklar, hayal kırıklıkları ve zorluklara ra men yıkılmamasıdır. Ki inin bunun için duygularını azimle yönlendirebilmesidir.

Dördüncü boyut olan empati ise ki inin kendisini di erlerinin yerine koyup onları anlayabilmesidir. Sempatiden farklı olarak empati di er tarafa duyulan bir sevgi de il yapılan tarafsız bir de erlendirmedir.

Be inci boyut olan sosyal beceriler; ki inin di er ki ilerinin duygularının farkında olmasını, di erlerinin duygularını yönetebilmesini ve bu sayede sorunsuz olarak di erleriyle geçinebilmesini sa lar. Sosyal ili kilerde etkili bir kapasite olarak görülmektedir. Son zamanlarda, Goleman, sosyal beceriler ve empatiyi “sosyal yönetim” olarak yeni bir sınıflandırma ile birle tirmi ve kategoriler listesini be ten dörde indirmi tir (Goleman, 1995, s. 65).

Goleman'ın duygusal zeka görü ü bilimsel delillere dayanmamakta ve ba arılı bir hayat üzerine her eyi kapsadı ı için ele tirilere maruz kalmaktadır (Hedlund ve Sternberg, 2000,s. 19-20; Mayer ve di erleri, 2000a, s.88).

#### Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPITILARI
1) Ki inin Kendi Duygularının Farkında Olması	Ki inin herhangi bir duyguyu hissetti inde onu tanıyabilme, izleyebilme ve bu bilgiyi kararlarını verirken kullanabilme yetene i	-Ki inin özgüven duyabilmesi -Ki inin gerçekçi bir ekilde kendini de erlendirebilmesi -Ki inin kendiyile alay edebilmesi
2) Ki inin Kendi Duygularını Yönetmesi	Ki inin duygularını ve tepkilerini uygun bir ekilde yönetebilme, kendini sakinle tirebilme ve olumsuz duygular kontrolden çıkmadan önce onlarla ba a çıkabilme yetene i. Ki inin olumlu sonuçlar elde edebilmek için kısa vadede zevklerinin tatminini erteleyebilme yetene i.	-Ki inin güvenilir ve dürüst olabilmesi -Ki inin belirsizli e kar ı rahat olabilmesi -Ki inin de i ikli e açık olabilmesi
3) Ki inin Kendini Motive Etmesi	Ki inin bir amaç do rultusunda duygularını yönlendirebilme, kar ıla tı ı engeller ve sorunlar kar ısında yılmama yetene i.	-Ki inin ba arıya yönelik güçlü bir istek duyabilmesi -Ki inin ba arısızlı ın kar ısında bile iyimser olabilmesi -Ki inin kendini örgüte adayabilmesi
4) Empati	Ki inin sosyal durum ve ili ki a larını iyi kavrayabilme, di er ki ilerinin duygularını yönetebilme ve di er ki ilerle sorunsuz geçinebilme yetene i.	-Ki inin yetenek geli tirme ve korumaya yönelik uzmanlık geli tirebilmesi -Ki inin hassaslık duyabilmesi
5) Sosyal Beceriler	Ki inin sosyal durum ve ili ki a larını iyi kavrayabilme, di er ki ilerinin duygularını yönetebilme ve di er ki ilerle sorunsuz geçinebilme yetene i	-Ki inin liderli i yönetmekte etkinlik gösterebilmesi -Ki inin ikna edici olabilmesi -Ki inin takımları olu turabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi

#### ekil 2.4. Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları

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

ekil 2.4'den anlaşılabildiği gibi, Goleman'ın modeli zihinsel yetenekleri (kişinin kendi duygularının farkında olması) ve diğer özellikleri (kişinin kendini motive edebilmesi) içeren karma bir modeldir.

### 2.7.2.2. Bar-On

Bar-On, 20 yıldır sosyal ve duygusal zeka alanında ara tırma yapan bir öncüdür. Bar-On, duygusal zekayı; kişinin çevresel taleplerle ve baskılarla başa çıkma başarısını etkileyen bilişsel olmayan yetenekler, yetkinlikler ve beceriler bütünü olarak tanımlamıştır (Bar-On, 1997a, s. 14). Bar-On'un modeli hem kişisel hemde kişilerarası yetenekleri ifade etmektedir ve Goleman'ın Duygusal Zeka kavramı ile birçok benzerlikleri vardır.

Duygusal Zeka Modelini, beş temel alan ile kategorize etmiştir: Kişisel beceriler (Öz farkındalık, kendini gerçekleştirme ve öz-saygı, öz-güven, başsımsızlık), Kişilerarası beceriler (empati, sosyal sorumluluk ve kişilerarası ilişkiler), Stres yönetimi (stres toleransı ve tepki kontrolü), uyumluluk (problem çözümü, gerçeklik ölçüsü ve esneklik) ve Genel ruh hali (mutluluk ve iyimserlik).

Kişisel beceriler; duyguları, hisleri ve fikirleri anlama ve farkında olma becerisidir (Bar-On, 1997a, s. 19). Bu boyut, kişinin kendi iç dünyasıyla ilgilidir. Kişinin kendine saygısı, kendini duygusal olarak bilebilme, kendini ifade edebilme, başsımsız olabilme ve kendi potansiyelini hayata geçirebilme becerileri bu boyutun kapsamındadır.

Kişilerarası beceriler; kişinin kişilerarası ilişkilerdeki kapasitesi ve faaliyetlerini içermektedir. Kişinin olaylara empatiyle yaklaşabilme, sosyal sorumluluk sahibi olabilme ve kişilerarası ilişkiler kurabilme becerisi bu boyutu oluşturmaktadır. Başkalarının duygularını ve hislerini anlama ve onlardan haberdar olma güçlü sahip bireylerin bir özelliğidir (Bar-On, 1997a, s.21).

Uyumluluk; esnek olma ve değişen durumlara karşı hislerin değiştirilebilme yeteneğidir (Bar-On, 1997a, s.22). Kişinin gerçekliği test edebilme (öznel olanla gerçek olan arasındaki farkı ayırt edebilme), esnek olabilme ve problemleri çözebilme becerileri bu boyutu oluşturmaktadır.

Stres yönetimi; kişinin stresle başa çıkma becerilerini içermektedir. Kişinin stres toleransı ve tepki kontrolü (bir olaya tepki duyduğunda bu tepkisini kontrol ederek bu tepkiye direnmek) becerileri bu boyutu oluşturmaktadır. Kişinin, stres yönetimi ile stresle başa çıkma ve duygularını kontrol etmesi gerektiğinde karşı karşıya kalır (Bar-On, 1997a, s.24).

Genel ruh hali; olumlu duygular hissetme, ifade edebilme ve iyimser kalma yetene idir (Bar-On, 1997a, s.25-26). Ki inin ya am hakkındaki memnuniyeti ve ya ama genel bakı nı içermektedir. Ki inin iyimser olabilme becerisi ve ya amdan duydu u mutluluk bu boyutu olu turmaktadır.

Bu be bakı açısı ayrıntılı olarak ekil 2.5 ve 2.6 da gösterilmi tir.

Bar-On duygusal zeka modelini olu tururken; bazı insanların duygusal açıdan neden daha iyi durumda oldu unu ve bazı bireylerin hayatın içinde di erlerinden neden daha ba arılı oldu unu belirlemek istemi tir. Bar-On'un duygusal zeka modeli; duygusal zeka ve sosyal zeka modellerini kapsayan bir modeldir. Çünkü Bar-On temel olarak bili sel olmayan zeka faktörlerine yo unla mı tır. Bar-On'un kurumsal çalı ması zihinsel yeteneklerle (ki inin kendinin farkında olması) zihinsel yeteneklerden ayrı olarak kabul edilen bazı özellikleri (ki isel ba ımsızlık, kendine saygı ve ruh hali) birle tirmi tir (Mayer ve di erleri, 2000b, s.66-70). Bu yüzden Bar-On modeli karma bir modeldir.

Bar-On'un, bazı duygusal zeka bile enleri zihinsel yetenekleri (duygusal öz-farkındalık ve problem çözme vb.), bazı bile enleri de ki ilik özelliklerini (uyumluluk ve iyimserlik vb) nitelendirmektedir (Hedlund ve Sternberg, 2000, s.136; Mayer ve di erleri, 2000c, s.51).

### Bar-On'un (1997) Karma Duygusal Zeka Modeli

#### BOYUTLAR

#### YETENEKLER

Kişisel Beceriler

- o Duygusal Öz-farkındalık- duyguların tanımlanması ve anlaşılması
- o Öz-güven – hislerin, inançların ve düşüncelerin açıkça ifade edilmesi
- o Öz-saygı – Kendinden farkındalık ve kendine saygı
- o Kendini gerçekleştirme- Potansiyelin farkına varma ve kullanılan faaliyetlerle başarılı olma
- o Bağımsızlık – Düşünme ve faaliyetlerde öz-yönetim ve öz-kontrol

Kişilerarası Beceriler

- o Empati – başkalarının hislerinin farkında olunması ve değerlendirilmesi
- o Kişilerarası ilişkiler-karşılıklı olarak tatmin edici ilişkilerin kurulması
- o Sosyal sorumluluk- Gurubun refahına katkıda bulunacak yapıcı davranışların sergilenmesi

Uyumluluk

- o Problem çözümü – Kişisel ve sosyal problemlere karşı çözüm üretme
- o Gerçeklik testi – Kişinin algılaması ve gerçek durum arasındaki farkın değerlendirilmesi
- o Esneklik – Değişen durumlara karşı kişinin hislerinin, düşüncelerinin ve davranışlarının düzenlenmesi

Stres Yönetimi

- o Stres toleransı – Stresli durumlara karşı koymak
- o Tepki Kontrolü-Tepkilere direnmek ve duyguların kontrolü

Genel Ruh Hali

- o Mutluluk-Hayatından tatmin olmak ve olumlu duygular sergilemek
- o Optimizm- Hayatın iyi taraflarını görmek ve ters durumlarla karşılaşıldığında olumlu tavrı muhafaza etmek

ekil 2.5. Bar-On'un (1997) Karma Duygusal Zeka Modeli

Kaynak: Bar-On, R (1997a). *Bar-On Emotional Quotient inventory*

Bar-On'un envanterinin aynı anda pek çok farklı kavramı ölçmeye çalışmak gibi önemli bir sakıncası vardır (Woitaszewski, 2000, s.81). Bu yüzden Bar-On modelini 2000 yılında yeniden düzenlemiştir. Bu şekilde de görüleceği gibi Bar-On 1997 yılında beş ayrı boyut altında ele aldığı yetenekleri duygusal ve sosyal zekanın temelini oluşturan yetenekler ile duygusal ve sosyal zekayı harekete geçiren yetenekler olmak üzere iki ayrı grupta toplamıştır.

#### Bar-On Modelinin Yeniden Gruplandırılması Biçimi

Grup	Gruplu Olmayan Yetenekler
Duyusal ve Sosyal Zekanın Temel Öğeleri	Öz-saygı, duygusal farkındalık, kendini ifade edebilme, empati, kişilerarası ilişkiler, stres toleransı, tepki kontrolü, öznel/nesnel farkındalık, esneklik, problem çözme
Duyusal Zeka ve Sosyal Zekayı Harekete Geçiren Anahtar Unsurlar	Yımsırlık, Kendini gerçekleştirmeye, mutluluk, bağımsızlık, sosyal sorumluluk

#### ekil 2.6. Bar-On Modelinin Yeniden Gruplandırılması Biçimi

Kaynak: Bar-On, R. (2003). How Important Is It to Educate People to be Emotionally and Socially Intelligent, and Can It be Done?. *Perspectives in Education*, 21(4), 3-13.

Bar-On burada; genel ruh halini duygusal zekanın bir parçası olarak değil, duygusal zekayı harekete geçiren bir faktör olarak ele almıştır. Fakat yine de; Bar-on'un modelinde ele aldığı gerçekçi test etme, stres yönetimi ve tepki kontrolü gibi özellikler, duygu ve zekanın genel anlamının ötesine geçmektedir (Mayer ve diğerleri, 2000b, s.61). Bütün bu sorunlara rağmen bu model; geçerliliği ve güvenilirliği çok geniş örneklemeler üzerinde denenmiş karma bir duygusal zeka modeli olarak geçerliliğini korumakta ve araştırmacılara duygusal zeka kavramına dair alternatif bakış açıları sunmaktadır (Hedlund ve Sternberg, 2000, s.39).

#### 2.7.2.3. Cooper ve Sawaf

Cooper ve Sawaf, duygusal zekayı dört köşe taşı adını verdikleri modelle açıklamışlardır. Duygusal zekayı meydana getiren dört köşe taşı, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak tanımlanmıştır. Bu temel boyutların altında da yetenek ve becerileri anlatmıştır.

Duyguları öğrenmek; kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerinde de yansıtması üzerine kuruludur. Bunun için duygusal dürüstlük (duygusal gerçeği tarafsız olarak algılama), duygusal enerjiye (kişinin enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması), duygusal geri bildirim (duyguların verdiği

mesajları algılama) ve pratik sezgiye (duyguları pratik bir şekilde sezebilme) sahip olmalıdır.

Duygusal zindelik; zindelik kavramını fiziksel alanda olduğu gibi duygusal açıdan gerekli bir kavram olması üzerinedir. Bunun için ki i, öz varlığı (ki i'nin duygusal açıdan öz varlığı), güven çemberine (ki i'nin olduğu güven alanı), yapıcı honutsuzluğu (honutsuzlukların yapıcı birer bilgi ve eylem kaynağına dönüşmesi), esneklik ve yenilenmeye sahip olmalıdır. Bu boyutta Cooper ve Sawaf'ın modelinin önemli noktalarından birisi olan "Yapıcı Honutsuzluk,, kavramı vardır. Yapıcı honutsuzluk; honutsuzluk gibi olumsuz bir duygudan nasıl yararlı sonuçlar elde edilebileceğini anlatırken, duyguların çift yanlı olduğu (olumlu ve olumsuz) ve iki gruptaki duyguların da yeri geldiğinde örgüt açısından iyi olacağını ifade etmektedir. Örneğin; bir örgütte herkes honutsuz olursa, o örgütün ilerlemesi mümkün değildir. Honutsuzluk; yaratıcı şekilde kullanıldığında farkında olmayı, problemleri ortaya çıkarmayı, empati kurmayı, güveni ve yaratıcı birlikteliği sağlayabilir (Cooper ve Sawaf, 2000, s.77).

Üçüncü boyut olan duygusal derinlikte ise; ki i'nin içsel amaçlarını tam olarak belirlemesi, bunlara kendini adanması ve bunu örgütteki amaçlarıyla da koordine etmesi üzerine kuruludur. Ki i'nin kendine özgü potansiyel ve amaçlarını belirlemesi, kendisini amaçlarına duygusal olarak adanması, dürüstlüğü ya da amacı ve insanlarda yetkisi olmadan etki uyandırmasını içermektedir.

Dördüncü boyut duygusal simyadır. Simya dediğimiz olan bir maddeyi daha değerli bir şey haline getirmenin gücüyle, duygusal simya da önem verilmeyen duyguların daha değerli bir hale gelmesi ve onların güçlerinden yararlanma sürecidir. Düşünceler zamanla değişimini (ki i'nin geçmişi, gelecek ve şimdiki zamanı istemine göre beyinde canlandırabilmesi), fırsatları sezinlemeyi, geleceği yaratmayı içermektedir.

Cooper ve Sawaf'ın modeli de Bar-On'un modeli gibi zihinsel yeteneklerin (duygusal dürüstlük gibi) yanı sıra bunların dışındaki bazı kavramları (geleceği yaratmak gibi) içermekte olduğu için karma bir modeldir.

Duygusal Katsayı Haritası ya da EQ Haritası 1966 yılında Dr. Richard Cooper tarafından oluşturulmuştur. Duygusal zekayı ölçmede ikincil bir rol oynasa da davranış temelli bir ölçektir. Cooper'ın modeli, duygusal okur-yazarlık, duygusal sağlık ve duygusal derinlik ile bütünleşmektedir. (Cooper ve Sawaf, 2000, s.81).



Bu duygusal zeka kavramı, duygusal zekaya ilişkin birçok şeyi ölçmektedir. Duygusal zeka alanında yapılan diğer çalışmalara hitap eder. Birçok kişisel davranış konusuna odaklanır. Yaklaşım, bir dereceye kadar Goleman'ın ve Bar-On'un modelleri ile mukayese edilir ancak gerçekte Cooper modeli; Goleman ve Bar-On modelleriyle karşılaştırılınca daha az bilimsel kalmaktadır (Davies ve diğerleri, 1998, s. 66-67).

#### **2.7.2.4. Higgs ve Dulewicz**

İngiltere'deki Henley Kolejinden iki araştırmacı, birkaç yıl Duygusal Zeka üzerine çalışmışlardır ve Duygusal yetkinlikleri ölçmek için bir alet geliştirmişlerdir. Testleri, Duygusal Zeka Anketi ya da EIQ olarak bilinmektedir (Dulewicz ve Higgs, 2000, s.22). Davranış ölçen bir alettir. Öz farkındalık, duygusal direnç, motivasyon, kişilerarası duyarlılık ve vicdanlılık kavramları üzerine kurulmuştur. Birçok yönetsel büyük ölçekli araştırmada kavram test edilmiş, güvenilirlik ve geçerlilik anlamında başarılmıştır. Kişisel davranış ölçüm aleti olarak, diğer bilinen araştırmacılarınkine benzemekle birlikte, MEIS ve MSCEIT olarak bilinen performans ölçüm aletlerinden farklıdır. Bunlar yetenek ölçüm aletleridir ve Mayer, Salovey ve Caruso'nun fikirlerini de yansıtmaktadırlar. Davranış ve yetenek ölçeklerinden hangisinin kullanılacağı sosyal kültürlere ya da farklı ülkelere göre farklılık arz etmektedir.

#### **2.8.Duygusal Zeka Ölçekleri**

Duygusal zeka modellerinin gelişmesi neticesinde, duygusal zekayı ölçen farklı ölçekler ortaya çıkmıştır (Dulewicz ve Higgs, 2000, s. 23). Duygusal Zeka, duyguların yönetimi ve diğerler insanlarla etkileşim neticesinde genellikle bir ya da iki metot kullanılır. Araştırmacılar halen duygusal zekayı en uygun ölçme yönteminin ne olduğunu konusunda bir oyda bulunamamışlardır (Dulewicz ve Higgs, 2000, s.31). Duygusal zekanın farklı bileşenlerini ölçen (empati, duygusal ifade vb.), öz raporlama ölçekleri (özellikle anketler) ve yetenek ölçekleri (performans ölçekleri), çeşitli ölçekler vardır (Mayer ve diğerleri, 2000, s.321). Öz raporlama testi; kişisel özellikler üzerinde durur ve kendini gözleme yoluyla veri toplar. Bireyler; duygusal davranışları, faaliyetleri ve kişisel özellikleri hakkında bazı sorulara cevap verirler. Böyle testlerden elde edilen verilerde güvenilirlik ve geçerlilik açısından bazı sorunlar olabilir. Bunun nedeni; öz değerlendirilmenin kararsız ve çelişkili bireylerce yapılmasındandır (Mayer ve diğerleri, 2000, s.322).

Genellikle görülen bir durum, bireyin öz algılamasının sınırlamalarla mücadele

etti i ve nesnel olamamasıdır. Bireyin kendi fikrinin çok fazla olumlu ve gerçek yetenekler ve ki isel özelliklerle denk dü medi inden dolayı oldu u ileri sürülebilir (Cherniss ve Goleman, 2001, s. 61-63). Bununla birlikte; kendini ölçme, do rudan sosyal anlamda bilgi sahibi olan di er ki ilerden sa lanan verilerle tamamlanabilir, örne in, i arkada larından ya da aile üyelerinden. Bu yakla ım genellikle 360 derece ölçüm olarak ifade edilir yani verinin tümünün toplanması demektir. Böylece, daha geçerli ve güvenilir bir sonuç elde edilme ansına sahip olunur (Mayer ve di erleri, 2000, s. 335; Cherniss ve Goleman, 2001, s. 65).

Duygusal zekayı, ölçmenin ikinci ve daha uygun yolu performans veya yetenek ölçe inin uygulanmasıdır. Yeteneklerin testi ya da özel performans düzeyleri, gerçek bili sel yetene in nesnel bir de erlendirmesi ekinde olmalıdır (Mayer ve di erleri, 2000, s. 97-99).

Bu tür ölçümler, IQ alanında oldukça bilinmekte, geçerlili i ve güvenilirli i bilimsel olarak akredite olmu tur (Mayer ve di erleri, 2000, s. 111). Duygusal kavramının de erlendirmesi, entelektüel zeka ölçekleriyle mukayese edildi inde oldukça zor görülebilir. Zeka ve duygusal zekanın, ki isel özelliklerden ba ımsız oldu u dü ünülür, çünkü, yetenek olarak görülmektedir (Mayer ve Salovey, 1990, s.85). Ki isel özelliklerin, öz raporlama testleriyle ölçülebilecek davranı sal durum oldu una inanırlar (Davies ve di erleri, 1998, s.89).

Testlerde, katılımcılar bir probleme verdikleri duygusal tepkilerle de erlendirilirler. Örne in; resimli bir hikaye ki iye çe itli duyguları eyleme geçiren karma ık bir masal gibi gelebilir. Bu duygular, birçok tepkiye ve potansiyel olarak nedenselli e müsaade eder. Belirli dü ünçe süreçlerinin geçerli bir resmini vermek için verilen cevabın kalitesi, kodlanacak ve de erlendirilecektir (Mayer ve di erleri, 2000, s.29-36). Bununla birlikte, güvenilirlik problemi ihmal edilmemelidir. Duygusal Zekanın yetenek ölçekleri, dü ük güvenilirlik düzeyinden zarar görmektedirler (Davies ve di erleri, 1998, s.109). Bu yüzden bu konuda çalı malar yapılmaya gereksinim vardır.

Duygusal Zekanın ölçümünün farklı kavramlarla, kategorilerle veya yakla ımlarla açıklanması çe itli otoritelere göre de i mektedir. Salovey ve Mayer'in büyük çaba sarfederek duygusal zekanın ölçümü ve de erlendirilmesi için yaptıkları ilk güvenilirlik çabaları imdiki çalı maları kadar güvenilir de ildir. Duygusal zekayı

ölçmek için iyi bir yetenek testi geli tirilmi tir (Mayer ve di erleri, 2000, s.320). Bununla birlikte, öz raporlama ki isel özellik (trait) ölçekleri ve yetenek ölçeklerinin her ikisi de duygusal zeka hakkında do ru bilgi almak içindir. Yetenek ölçekleri, duygusal zekayı yetenek olarak ölçen ve tanımlayan psikometrik veri toplamaya odaklanmı ölçeklerdir. Buna ilaveten; duygusal zeka, bili sel bir performans olarak kabul edilir ve zekanın di er formlarıyla ili kilidir (örne in; entelektüel zeka). Di er taraftan; öz raporlama ölçekleri, genelde öznel ki ilik-ki isel özellik yönelimleri nedeniyle tartı malıdır. Bar-On'un meydana getirdi i EQ-i, pozitivist dünyada önemli ve iyi test edilmi bir öz raporlama ölçe idir ve oldukça faydalı ve gereklidir (Davis ve di erleri, 1998, s. 101). Bununla birlikte, duygusal zekanın gerçek bir zeka gibi karakterize edildi inde, tek bilimsel ve pozitivist yakla ım, yetenek ölçe i olacaktır (Mayer ve di erleri, 2000, s. 49).

### **2.8.1. Yetenek ölçekleri**

#### **2.8.1.1.Çok faktörlü duygusal zeka ölçe i (MEIS)**

Duygusal zekanın farklı unsurlarını ölçmek için Mayer ve Salovey tarafından tasarlanmı bir yetenek testidir. Daha sonrada Caruso ölçe in geli mesinde önemli katkıları olmu tur.

MEIS tarafından ölçülen dört alan vardır: a) Duyguların Algılaması- ki inin kendinin ve çevresindekilerin nasıl hissettiklerinin anlama yetene i b) Duygusal Bütünle me- bir duygunun meydana gelmesi ve sonrasında bu duyguyla ilgili tasavvurda bulunma yetene i. Bili sel süreçlerde kullanmak üzere duyguların üretilmesi, kullanımı ve hissedilmesidir. c) Duyguların Anla ılması- karma ık duyguları anlama yetene i d) Duyguların yönetilmesi- duyguların bireyde ve çevresindekilerde yönetme yetene i. Duygulara açık olma yetene i ve ki isel anlamayı geli tirmek için duyguları kendinde ve di erlerinde ayarlanmasıdır. Duygusal zekanın, bir zeka oldu u ve performans testini kullanarak de erlendirilebilece i temeline dayalıdır. MEIS, birbirlerinden ayrı yönetilen ve puanlanan 12 ayrı yetenek testinden olu maktadır (Mayer ve di erleri, 2000, s. 341).

MEIS (Çok faktörlü Duygusal Zeka Ölçe i), beceri temelli bir enstrümandır ve cevap verenlerin becerilerini yanlı göstermelerini oldukça iyi engellemektedir (Mayer ve di erleri, 1999, s.271).

### 2.8.1.2. Mayer-Salovey-Caruso duygusal zeka testi (MSCEIT)

MSCEIT testi, Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Yetenek Modelinin 4 bölümünü (Duyguların algılanması, Duygularla dü üncelerin bütünleşmesi, duyguların anlaşılması, duyguların yönetimi) ölçmek için tasarlanmış bir testtir. MSCEIT, yetenek temelli bir ölçektir, bireylerin duygularını öznel değerlendirilmelerine dayanarak ölçen ölçeklerden farklıdır, insanların görevlerini nasıl yaptıklarını ve duygusal problemleri nasıl çözdüklerini ölçmektedir. MSCEIT, duyguların bilimsel olarak açıklanması geleneğine dayanan, ilk basılmış yetenek ölçme aracı olan ve duygusal zekayı ölçmeye odaklanmış Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği'nden (MEIS) geliştirilmiştir.

MSCEIT'e verilen cevaplar, bireyin problem çözmedeki gerçek yeteneğini göstermektedir. Bunun anlamı şudur: Puanlar, bireyin dü ündüklerinden, cevaplar setinden, duygusal durumdan ve diğer etkenlerden göreceli olarak etkilenmemektedir.

MSCEIT, 15 ana puan belirler: Toplam Duygusal Zeka puanı, 2 alan puanı, 4 bölüm puanı ve 8 görev puanı. Bu 15 puana ilave olarak, 3 tane de ek puan vardır. 141 baskıdan oluşur. 35-40 dakika süren bir testtir. Halihazırda iki tane MSCEIT testi vardır. Bunlar;

1. MSCEIT. Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi (yetkinler için)
2. MSCEIT-YV-R: Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi-Gençlik Versiyonu-(12-18 yaşları için). Deneysel çalışmalarda, MSCEIT'te ölçülen duygusal zeka yetenekleriyle kişilerin sosyal ilişkileri arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Lopes ve diğerleri, 2003).

### 2.8.1.3. Karma ölçekler

Birçok öz-raporlama duygusal zeka ölçme aracı bulunmaktadır (Bar-On, 1997a, s. 14; Goleman, 1995, s.11; Salovey ve diğerleri, 1999, s.65).

#### 2.8.1.3.1. Duygusal katsayı envanteri (EQ-i)

En çok bilinen öz-raporlama duygusal zeka ölçme aracı Bar-On tarafından geliştirilen Duygusal Katsayı Envanteri (Emotional Quotient Inventory) dir. Bar-On, duygusal zekayı ölçmek için alet geliştirilen ilk kişidir. Bu ölçek, dünya çapında çok sayıda işletme tarafından kullanılmaktadır. İşletmelerin çoğunda bu ölçme aracı, insan kaynakları yönetiminde

kullanılmaktadır. Bu ölçekle, ki ilerin ba arı potansiyelini ölçmeyi ve IQ ölçümlerinin eksik bıraktı ı yanları tamamlamayı hedeflemi tir (Crowe ve Fraley, 1999, s.84-89).

Bu zeka ölçe i, kendini tanıtmaya yönelik davranı odaklı 133 ö eden olu an duygusal zeka testi oldu u için, yetenek odaklı ölçeklerle mukayese edildi inde ele tirilebilmektedir (Bar-On, 1997a, s.61). Yeti kinler, ergenlik ça ndakiler ve çocuklar için farklı versiyonları vardır. Standart hale gelmi ölçek, 15 ülkede binlerce ki iye uygulanmı tir. Geçerli ve güvenilirli i olan bir testtir (Bar-On, 1997a, s.69).

### **2.8.1.3.2. Duygusal zeka haritası(EQ Map)**

Duygusal Zeka haritası, 1995 yılında Essi Sistemleri irketi ve leri Zeka Teknolojileri tarafından Duygusal Zekanın yeterliliklerini ölçmek için geli tirilmi tir. Essi Sistemleri irketinin aletleri de erlendirme kütüphanesinden çe itli ölçekler ve sorular alınarak hazırlanmı tir. Amerika ve Kanada'da, 40 i letmede 1500 erkek ve kadın üzerinde test dilmi tir (Orioli, 1998, s.32). Orjinal versiyonu Yönetici Duygusal Zeka (Executive EQ) kitabında bulunmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997, s.78). Çalı an yeti kinler için tasarlanmı tir. Birey hakkında bir perspektif kazandırır. Duygusal Zeka haritasının amacı, üst düzey yöneticilere, idarecilere ve di er çalı anlara Duygusal Zekalarını de erlendirmede ve i performanslarını artırmada yardımcı olmaktır. Test olmadı ndan ötürü, test yöneticilerine de gerek yoktur. Soruları tamamlamak 35-40 dakika alır. 20 ölçek vardır ve her ölçekte de 10 soru vardır (Orioli, 1998, s.35).

Duygusal zeka haritası, 5 dile tercüme edilmi tir ve uluslararası olarak kullanılmaktadır (Orioli, 1998, s.36). Harita, .60 güvenilirlik katsayısına sahiptir, test yeniden test güvenilirlik çalı maları gibi bir dizi geçerlilik ölçümlerinden geçmi tir. Haritalama (Mapping) terimi; çe itli alanları de erlendirmek üzere yargısal olmayan bir yakla ımı göstermek için kullanılır. Bu sayede, testlere girmede paranoyak olanlar için son derece kullanımı kolaydır. Sonuçlar zayıf ve güçlü yanların her ikisini de gösterdi i halde, hedef ki inin kendini ke fetmesi ve ki isel ö renmedir (Cooper ve Sawaf, 1997, s.34). Testlerde tipik olarak görülen rakamsal sonuçlar kullanmaktan çok, haritalama, güçlü ve zayıf yönleri duygusal zekanın karakteristik terimleriyle e le tiren üçgen grafikler kullanılmaktadır.

Duygusal haritanın 20 ölçe i, mevcut çevre, duygusal farkındalık, duygusal yeterlilik, duygusal de erler ve davranı lar-çıktılar olarak 5 kısma ayrılmaktadır (Orioli, 1998, s.29-30). Duygusal zeka haritası, bir ki inin hayatındaki önemli olan bir noktayı yakalamaya çalı ır. Çe itli faktörler altında sa lıklı kalmayı sürdürmek, ili kilerde güveni geli tirmek ve hedeflere ula mada yaratıcılı ı kullanmak do rudan ki inin yetene ine ba lıdır (Orioli, 1998, s.41).

### 2.8.1.3.3. Duygusal yeterlilik envanteri (ECI)

Dr. Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka ile Çalı ma (1998), Hay/McBer'in sosyal yeterlilik sözlü ünde (1996) ve Dr. Richard Boyatzis'in Öz de erlendirme (SAQ) anketinde tarif edilen duygusal yeterliliklere dayanmaktadır. The Hay Group tarafından dünya geneline yayılmı tır. ECI'ların kullanım hakları, mü terilerine do ru ve kapsamlı geribildirimde bulunabilecek akredite kullanıcılarla sınırlandırılmı tır.

Duygusal zeka, kendi duygularımızı ve ba kalarının duygularını anlama kapasitesi, kendimizi motive etme ve kendimizde ve ba kalarında duyguların etkin olarak yönetilmesidir. Duygusal yeterlilik, i ya antısındaki etkin performansa katkıda bulunan duygusal zekaya dayanan ö renimli bir kapasitedir.

Duygusal Yeterlilik Envanteri, 4 kümeden olu an 20 yeterlili i ölçmektedir. Öz-farkındalık, öz-yönetim, sosyal farkındalık ve sosyal yetenek.

\* Öz farkındalık; bireyin iç durumuyla, tercihleriyle ve sezgileriyle ilgilendir.Öz farkındalık kümesi, 3 yeterlilikten olu ur:

- ◆ Duygusal Farkındalık: Bireyin duygularının ve bu duyguların etkilerinin tanınması
- ◆ Do ru Öz de erlendirme: Bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi
- ◆ Öz Güven: Kendi de eri ve yeterlilikleri hakkında güçlü duygusu

\* Öz Yönetim; bireyin iç durumunun ve dürtülerinin yönetimi ile ilgilendir. Öz Yönetim kümesi; 6 yeterlilikten olu ur:

- ◆ Öz Kontrol: Yıkıcı duyguların ve dürtülerin kontrol altında tutulması
- ◆ Do ruluk: Do ruluk ve bütünlü ün muhafaza edilmesi
- ◆ Çalı kanlık: Ki isel performansın sorumlulu unun alınması
- ◆ Adaptasyon: De i iklikler kar ısındaki esneklik
- ◆ Ba arı Yönelimi: Mükemmeliyet standardını yakalamak için çaba sarfetmek
- ◆ nisiyatif: Fırsatlara kar ı hazır bulunmak

\* Sosyal Farkındalık; insanların di er insanlarla ili kileri, di erlerinin duyguları ve ihtiyaçları hakkındaki farkındalıkla ilgilenir. 6 yeterlilikten olu ur:

- ◆ Empati: Di erlerinin duygu ve dü ünceleri anlama ve onlarla ilgili konularda aktif olma
- ◆ Örgütsel Farkındalık: Grubun mevcut duygusal durumu ve güç ili kilerinin anla ılması
- ◆ Hizmet Yönelimi: Mü terilerin ihtiyaçlarının sezinlenmesi, tanımlanması ve kar ılanması

\* Sosyal Yetenekler; Ki inin, ba ka insanların tepkilerini kendi istedi i do rultuda yönlendirebilmesi. 6 yeterlilikten olu maktadır:

Ba kalarının Geli tirilmesi: Di erlerinin geli im ihtiyaçlarını anlama ve onların yeteneklerinin geli tirilmesi

Liderlik:Bireylere ve gruplara ilham verim, rehberlik yapması

Etkili olma: Kar ıdakileri ikna edebilmek için etkili taktiklerin geli tirilmesi

leti im: Kar ıdakilerin açıkça dinlenmesi ve ikna edici mesajlar gönderilmesi

De i im Yönetimi: De i imin ba latılması ve yönetilmesi

Sorun Yönetimi: Anla mazlıkların görü ülmesi ve uzla maya gidilmesi

Ba ların olu turulması: Ki ilerın anlamlı ili kiler meydana getirmesi

Takım çalı ması ve i birli i: Ortak hedeflere do ru birlikte çalı mak.Ortak hedeflere ula mada grup sinerjisinin yaratılması.

Duygusal Yeterlilik Envanterinin en son versiyonları, ECI-2 ve üniversiteler için olan ECI-U dur. Bunların hepsi 360 derece de erlendirme aletleridir. Bireylerin güçlü ve zayıf yönlerinin de erlendirilmesine olanak sa layarak, gerçekte tirmek istedikleri kariyer hedeflerine ula abilmeleri için hangi yeterliliklerinin geli tirilmesi gerekti i yönünde bilgi verirler. ECI, ECI-2 ve ECI-U, etkili bir performans için duygusal yeterliliklerin tümüne nüfuz etmeye çalı an bir alettir. Enstrüman tamamen geli meye yöneliktir, kesinlikle kiralama ya da ticari amaçlar için de ildir.

## 2.9. Duygusal Zekanın Sınırları

Duygusal zeka henüz çok yeni bir kavram oldu u için, bu konuda bir takım yanlış tanımlamalar ve yorumlar ortaya çıkabilmektedir. Literatür incelemesinden elde edilen bilgiler ı ında duygusal zekanın ne oldu u ve olmadı ı, a a ıdaki maddeler

incelendikten sonra daha iyi anlaşılacaktır.

- ◆ Duygusal zeka, duygularla iç içe olmak veya duyguları görmezden gelmek de ildir. Duygusal zekaya sahip olmak, duyguların uygun ve etkin şekilde ifade edilebilmesi için onları yönetebilme yeteneğine sahip olmak demektir. Sorun duygusallıkta değil, duyguların ve ifadelerin birbirleriyle uygunluğundadır.
- ◆ Duygusal zeka basit bir şekilde, her zaman iyi hâlde olmak demek de ildir. Bazen bireyin kaçındığı istenmeyen gerçeklere karşı gelmeyi gerektirir. Birey stresini azaltacak yöntemleri uygulamadan önce, olumsuz duyguların farkında olması ve bunları açık bir şekilde ifade etmesi gereklidir. Olumsuzlukları inkar etmek, onları görmezden gelmek, bireyin duygusal çalkantılarına çare bulmasını engeller.
- ◆ Duygusal zeka duyguları bastırmak veya onları sürekli kontrol altında tutmanızı anlamına gelmez. Duygusal zeka, doğru duyguları doğru zamanda doğru şekilde kullanma demektir. Aristo 2000 yıl önce, duyguları kontrol etmenin önemine Nikomus Etiği'nde yer vermiştir. "Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir."
- ◆ Duygusal zeka, farklılıkların hemen fark edilebildiği belirlenmiş yapısal bir program değildir. Bireyler bir saat içinde kelime hazinesini öğrenebilir ancak öfkesini yönetebilmek gibi becerileri edinebilmek, çok pratik isteyen ve zaman alan çalışmalardır.
- ◆ Duygusal zekayı tanımlayan EQ becerileri, IQ ya da bilişsel becerilerin karışımı değildir, daha çok kavramsal düzeyde ve gerçek dünyada dinamik bir etkileşim halindedirler. İdeal olan, bazı büyük liderlerimizde olduğu gibi, bir kişi hem bilişsel becerilere hem de sosyal ve duygusal becerilerle mükemmelliğe ulaşabilir.
- ◆ İş ortamında duygusal zekanın göstergesi basitçe öfkeyi kontrol edip, başarılarıyla iyi geçinmek anlamına gelmez. Bu daha çok, bireyin kendi ve diğerlerinin duygusal yapılarını yeterince iyi anlaması ve böylece işletmenin amaçlarına ulaşması yönünde insanları motive edebilmesidir.
- ◆ Duygusal zekanın ortaya çıkışı nedeni, mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışmasıdır. EQ, satış hileleri yapmak veya nesnelere güzel yüzler yaptırmakla ilgili olmadığı gibi, kontrol ve çıkar amaçlı kullanım ya da yönlendirme psikolojisiyle ilgili değildir.



- ◆ Duygusal zeka, bireylerin do u tan kazandıkları yetenekler de ildir. Sonradan ö renilir ve her ya ta geli tirilebilir. Duygusal zekayı tanımlayan EQ, IQ gibi bireyin kaderi de ildir.

### **2.10. Duygusal Zeka Kavramının Anla ılması**

Genel olarak; duygusal zeka üzerine yapılan tanımlar birbirinden farklıdır. Salovey ve Mayer tarafından duygusal zekanın orijinal tanımına göre; duygusal zeka, duygular ve manaları hakkında akıllıca dü ünme yetene idir. Bir yetenek olarak duygusal zeka; ki ilik özelliklerinden göreceli olarak farklı olan bir zeka türüdür (Mayer ve Salovey, 1997, s.29-35). Aksine, Goleman'ın (1995) ve Bar-On'un (1997) duygusal zeka tanımları, daha geni tir ve çe itli ki ilik özelliklerini içermektedir. Ayrıca, karma duygusal zeka modeli, ba arı ile ilgili nerdeyse her kavramı içerdi i için ele tirilmektedir (Hedlund ve Sternberg, 2000, s.60).

Ara tırmacılar arasında halen duygusal zeka çalı malarının geli tirilmeye ihtiyacı oldu u ve bu kavramın do ru olarak ölçülmesinin örgütlerinin lehine bir geli me olaca ı yönünde söz birli i vardır (Dulewicz ve Higgs, 2000, s.92; George, 2000, s.1027). Duygusal zekanın artan önemi ve üstün performansla do rudan ili kisi i letmeleri, var olan çalı anlarının duygusal zekalarını artırmaya; yeni alacakları elamanları da duygusal zekası yüksek ki ilerden seçmeye yöneltmektedir. Buna göre i letmeler özellikle insan kaynakları fonksiyonlarında duygusal zekaya dayalı uygulamalara a ırlık vermeye ba lamaktadır. Eleman alımlarında duygusal yetkinlikleri ölçen envanterlerin ve ki inin duygusal yetkinliklerini de erlemeye yönelik mülakat tekniklerin kullanılması; çalı anların istenen duygusal yetkinlikler do rultusunda geli tirilmesi amacıyla e itimlerin düzenlenmesi; ödüllendirme sisteminin duygusal yetkinlikleri temel alarak yapılandırılması bu tür uygulamalara örnek olarak verilebilir.

Duygusal zekanın i letmeler açısından bir ba ka önemi takımların performansına yaptı ı katkıda ortaya çıkmaktadır. Ara tırmalar takımlarım daha yaratıcı ve üretken olabildiğini takım üyelerinin yüksek düzeyde katılımcılık, i birli i ve dayanı ma içerisinde olmasına ba lamaktadır. Söz konusu davranı ların takım üyeleri arasında ortaya çıkması içinde ihtiyaç duyulan unsurların temelinde duygular yatmaktadır. Buna göre duygusal zekası yüksek ki ilerden olu mu takımlar daha iyi karar almakta, daha yaratıcı çözümler olu turmakta ve daha üretken olmaktadır.

Benzer şekilde duygusal zekası yüksek yöneticinin, duygusal zekası yüksek olmayanlara göre işletmeye olan katkıları daha fazla olmaktadır. Kendisine ve başkalarına ait duygularının farkına varabilen yöneticiler bu özelliklere sahip olmayan yöneticilere göre daha etkin kararlar alabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında da duygusal zekanın organizasyonların etkinliğini artırmada önemli bir role sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Duygusal zekanın kurumların etkinlik ve verimliliği üzerindeki etkileri dikkate alındığında önümüzdeki yıllarda organizasyonların başta insan kaynakları uygulamaları olmak üzere çeşitli uygulamalarda duygusal zeka temelli yaklaşımlar geliştirmeleri kaçınılmazdır. Aksi halde yapılarını duygusal zeka ekseninde yenilemeyen firmaların global rekabet ortamında ayakta kalabilmesi mümkün olmayacaktır.

Öz raporlama Karma Duygusal zeka ölçekleri, çeşitli boyutları ile olan yüksek korelasyon ve genel zeka ile olan düşük korelasyondan dolayı duygusal zekayı doğrudan olarak ölçmemektedir (Barchard ve Hakstian, 2001). Çoğu araştırmacılar; duygusal zekanın, genel zeka ile ilgili olduğunu iddia etmektedir. Böylelikle, yetenek temelli duygusal zeka modelinin, zekanın ölçümüne yardımcı olabileceğini savunurlar (Barchard ve Hakstian, 2001). Duygusal zeka çalışması yapılırken, yetenek temelli ölçeklerin bilişsel yeteneklerle alakalı ve ilişkiden farklı olup olmadığı belirlenerek araştırma yapılmalıdır (Petrides ve Furnham, 2000, s.319). Bazı araştırmacılar, sadece zihinsel yetenekleri de ölçen ölçeklerin, duygusal zeka ölçekleri olarak nitelendirilmesi gerektiğini iddia etmektedirler (Barchard ve Hakstian, 2001). Biz de çalışmamızda duygusal zekanın yetenek modelinden yararlanarak, duygusal zeka ve tükenmişlik ilişkisini araştıracağız.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. DUYGUSAL ZEKA VE TÜKENMİ LİK

#### 3.1. Duygusal Zeka ve Tükenmişlikli kişi

letmelerde, Duyguların rolü eski zamanlardan beri ihmal edilen bir ara tırma alanıdır. Duygusal zekanın bile enleri ve etkin yöneticilik kavramsal olarak alakalı unsurlardır. Yöneticiler, iyi plan yapmalı ve duygularının etkisi altında kalmadan rasyonel olarak dü ünebilmelidirler (George, 2000, s.1027). Ara tırmalar; ba arılı yöneticilerin, çalı anları motive etmek, örgütün hedef ve de erlerini benimsetmek için duygularını kullandı nını göstermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995, s. 125; Bass, 1998, s. 68; Bass ve Avolio, 1994, s.90; Conger ve Kanungo, s. 66 1998; Shamir ve di erleri, 1993, s. 15-16).

Yöneticiler ya ki ilerarası ili kilerde ba arısızdırlar ya da bu tür bir ili ki kurmazlar. Çalı anların ihtiyaçlarına kar ı empatik de ildirler (Barling ve di erleri, 2000, s.157). Duygusal zeka bile enleri ile tükenmişlik arasındaki ili ki de daha önceki çalı malarda ampirik olarak incelenmemi tir. ekil 3.1'in incelenmesi iki kavram arasındaki ili kinin anla ılmasına katkı sa layacaktır. Mevcut çalı mada, duygusal zeka ve tükenmişlik arasındaki kavramsal ili kiye atıfta bulunulacaktır.

#### 3.1.1. Duyguların algılanması, de erlendirilmesi ve ifade edilmesi

Kendi duygularını ve çalı anlarının duygularını algılayabilen yöneticiler, i yerlerinde daha ba arılı olurlar. Çalı anlarından daha çok saygı görürler. Bu da yöneticilerde, duygusal tükenme halini asgari seviyeye indirir (Barling ve di erleri, 2000, s. 158; George, 2000, s.1035). Özelde ki isel ba arılarında, genelde de i letmenin ba arısında ve verimlili inde bir artı görölür (Shamir ve di erleri, 1993, s.14). Kendi duygularını ve çalı anların duygularını do ru olarak algılayabilen, de erlendirebilen ve ifade edebilen yöneticilerin daha ba arılı oldukları ve çalı anları örgütsel misyona ve vizyona sahip çıkmalarını için daha iyi bir ekilde yönlendirip, motive ettikleri görülmü tür (George, 2000, s. 1025-1027; Wasielewski, 1985, s.207). Duygularını çok iyi anlatan yöneticiler; çalı anlara inançlarını ve de erlerini daha do ru olarak ifade ederler. Duygusal zekalı insanlar, kendi duygularının ve ruh hallerinin farkındadırlar (Mayer ve Salovey, 1997, s.33). Yüksek düzeyde öz-algılama düzeyine sahip yöneticiler, daha etkin ve verimli olmaktadır. Yöneticiler, çalı anlarının duygularını

do ru olarak algılar ve uygun tepkiler gösterirlerse, çalı anlarda göreve ba lılık ve iyimserlik artar; çalı anlar, i birli i ve ekip çalı malarına daha yatkın hale gelirler. Bunun neticesinde de ki isel ba arılarında artı olur ve daha az duygusal tükenmeye maruz kalırlar (George, 2000, s.1030).

Duygularını do ru olarak ifade etme yetisine sahip bireyler, daha iyi ve anlamlı ileti im kurarlar (Mayer ve di erleri, 2000c, s.396). Örgütsel vizyonun, teknikten ziyade daha duygusal olması, çalı anlara daha cazip gelir (Megerian ve Sosik, 1996, s.31). Örgütün misyon ve vizyonuna çalı anları inandırmak isteyen yönetici, çalı anlarda duygusal tepkiyi uyarmaya çalı ır (Bass, 1985, s.14-21).

Çalı anlarının ihtiyaçlarına duyarlı olanlar ve onların duygularını do ru olarak okuyabilenler, çalı anlarının hangi alanlarda geli ime ihtiyaçlarını oldu unu anlarlar, bu suretle grubun ve örgütün verimlili ini artırırılar (George, 2000, s.1011). Duygusal zekalı insanlar, kendi duygularının ve bu duyguların di er insanlar üzerinde olan etkilerinin farkındadırlar (Mayer ve Salovey, 1997, s.31). Yüksek öz-farkındalık ve yüksek düzeyde ki ilerarası kontrole sahip yöneticiler, çalı anların ihtiyaçlarına kar ı daha empatik davranı lar sergilerler (Mayer ve Geher, 1996, s.89). Di er insanların duygularını do ru olarak okuyabilen insanlar, i arkada larıyla olan ki ilerarası etkile imlerinde daha etkin olurlar (Mayer ve di erleri, 2000b, s.68-71). Yöneticiler, üzgünlük gibi pasif duygu sergilemek yerine sinirlilik gibi aktif olumsuz duygu sergilediklerinde, çalı anlar da daha yüksek düzeyde sinirlilik ve dü ük düzeylerde rahatlama olmakta, bu da çalı an tükenmi lik seviyesinin artmasına olumsuz katkıda bulunmaktadır (Lewis, 2000, s.221).

Çalı anlarının duygularını anlama yetene ine sahip yöneticiler, onları nasıl yaratıcı dü ünmeye ve problem çözmeye sevk ede ine ve bu konuda onları nasıl cesaretlendirece ini bilirler (Megerian ve Sosik, 1996, s.38). Ba arılı bir yönetici, çalı anların duygularını algılayıp de erlendirerek hangi ruh hallerinin ve duyguların çalı anları yaratıcı dü ünmekten alıkoydu unu bilir ve uygun zamanı gördü ünde çalı anlarını yaratıcı dü ünmeye sevk eder. Etkin ve ba arılı yöneticiler, çalı anların duygusal durumlarını iyi algıladıklarından dolayı problemleri çözme yetileri de daha geli mi tir (Barling ve di erleri, 2000, s.157; George, 2000, s.1011).

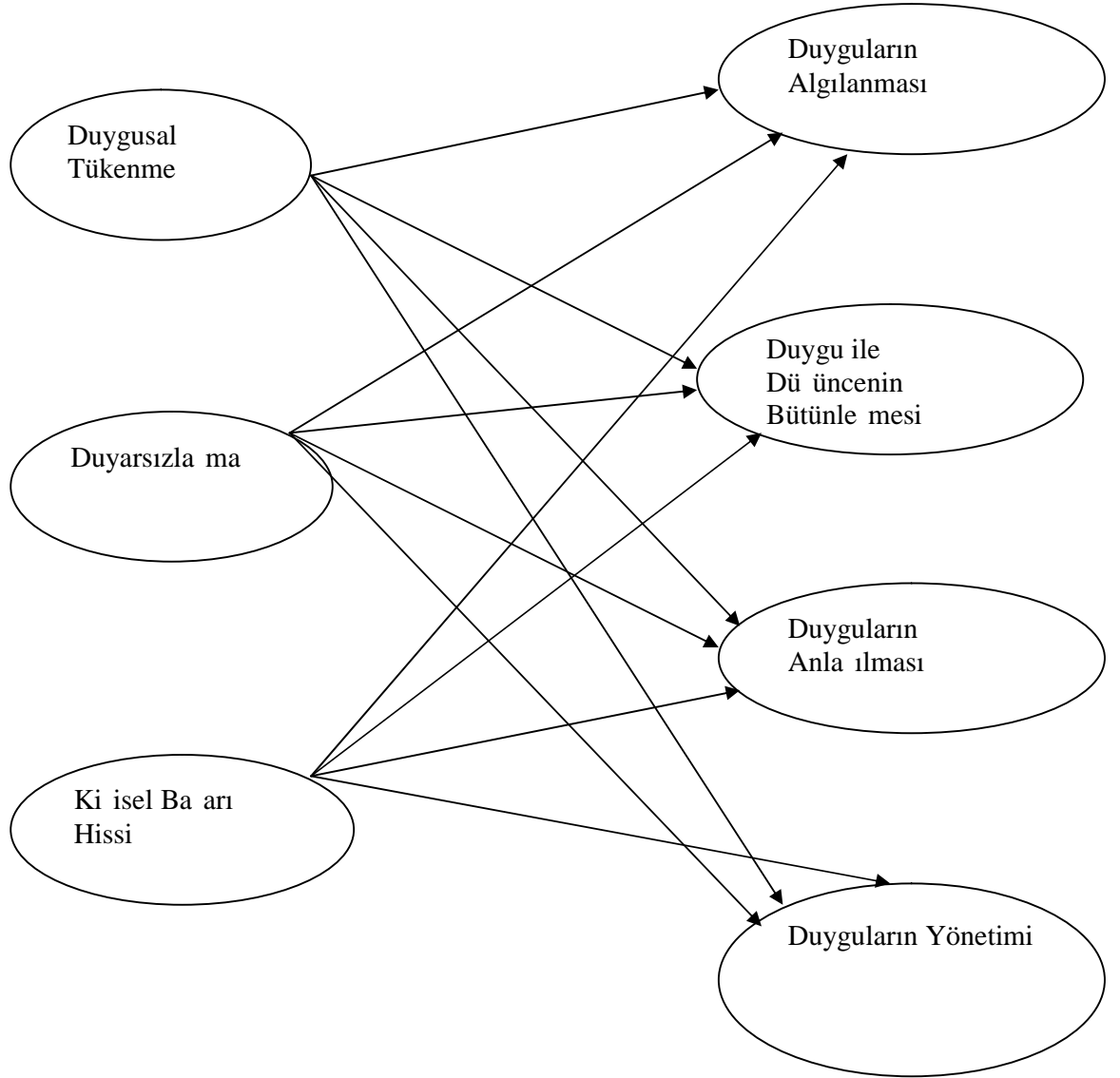
### 3.1.2. Duygularla dü ünçenin bütünle mesi

Öz-farkındalı a sahip, kendini do ru ekilde de erlendirebilen, özgüveni yüksek ve ki isel bilinç sahibi yöneticiler; çalı anların saygısını ve be enisini kazanmak için duygularını kullanırlar. Yüksek düzeylerde duygusal zekaya sahip yöneticiler, örgütün verimlili ini artırmak için i yerlerinde olumlu duyguların ya anmasını olanak sa larlar. Duyguları do ru olarak de erlendiren yöneticiler, çalı anların saygısını ve sevgisi nasıl kazanaca mını duygusal bilgiden etkin bir ekilde faydalanarak ö renirler (George, 2000, s.1065).

Çalı anları motive etmek isteyen yöneticiler, duygulardan faydalanmak suretiyle örgütler için tehdit olu turacak olayların bili sel süreçlerini güçlendirebilirler. Bu güçlendirilmi bili sel süreçlerde, yöneticinin örgütün gelecekteki vizyonu hakkında daha açık bilgi sahibi olmasını sa larlar (George, 2000, s. 1025; Sosik ve Megerian, 1999, s.35). Bu duygusal bilgiyi kullanan yönetici, bu vizyonu ba arılı bir biçimde çalı anlara aktarabilir (George, 2000, s.1011). Yöneticiler, duygularını kullanarak çalı anlar arasında iyimserlik, evk ve heyecan hissini geli tirirler (Bass, 1985, s.36).

Duygusal zekası yüksek olan yöneticiler, duygularını kullanmak suretiyle ele tirel dü ünmeyi geli tirirler. Ki isel ba arı hissinde artı olan yöneticilerin, depresyon ve tükenmi li e yakalanma riskleri azalır (Mayer ve di erleri, 2000d, s.320). Duygularını kullanmada becerili yöneticiler, hem kendilerini geli tirmeye gayret ederler hem de çalı anların sürekli geli im çabası içerisinde olmalarına çaba gösterirler. Bu sayede çalı anların göreve ba lı olmalarını sa larlar (George, 2000, s.1011).

Göreve ba lılık düzeyleri yüksek olan çalı anlarda, de er çatı maları asgari düzeyde oldu u için duygusal tükenme seviyeleri de dü ük olur (Barling ve di erleri, 2000, s.160). Buna ilaveten, duygularını kullanarak dikkatlerini çalı anların üzerine yönlendiren yöneticiler, çözümleri gereken sorunlara öncelik vererek, örgütün verimlilik artı ma katkı sa larlar. Kaynakları rasyonel bir ekilde da ıtma çabasında olan duygusal zekalı yönetici, çalı anlar arasındaki dengeyi korumaya gayret eder. Bunu, a rı i yükünü optimal seviyelere çekerek, çalı anların tükenme seviyelerini en alt seviyelerde tutarak ba armak için çaba gösterir (Bass ve Avolio, 1994, s.235).



ekil 3.1. Duygusal Zeka ve Tükenmişlikli kişinin Değişkenleri

Kaynak: Davies, M., Stankov, L., and Roberts, R. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Socio Psychology*, 75(4), 989-1015.

### 3.1.3. Duyguların anlaşılması ve muhakemesi

Duyguların anlaşılması ve duygusal bilginin analiz edilmesi yöneticilerin, çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi ve iyi bir iletişim kurabilmesi için oldukça önemlidir (Barling ve diğerleri, 2000, s.164; George, 2000, s.1031). Duygusal zekalı insanlar karışındaki insanların duygusunu anlama yeteneğine sahip olan ve bu yeteneği karışındaki kişinin olumlu duygulara sahip olması için kullanabilen insanlardır (George, 2000, s.1025).

Çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlama becerisine sahip yöneticiler, onları sorunları çözmeye motive etme anlamında büyük bir avantaja sahiptirler (Barling ve diğerleri, 2000, s.171). Duygusal zekası yüksek insanlar, diğer insanların farklı durumlarda nasıl tepki verecekleri sezinleme yetisine sahiptirler (Mayer ve diğerleri, 2000b, s.69). Çalışanların duygularını doğru olarak değerlendirilebilen ve farklı durumlarda niçin farklı duygular hissettiklerinin anlayabilen yönetici, örgütün vizyonunu çalışanlara aktarmada daha başarılı olacaktır (George, 2000, s.1025).

Duygusal zekalı insanlar, empatik ve kişilerarası ilişkileri yönetme yetisine sahiptirler. Yani yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin, çok başarılı olması beklenmektedir (Mayer ve diğerleri, 2000c, s.400). Başarılı yöneticiler; çalışanların duygularını iyi analiz edip, etkileme kurarlar ve empati yoluyla onların ihtiyaçlarını daha doğru bir şekilde anlayıp, tepkide bulunurlar (Bass,1990, s.235). Kişisel ve sosyal yetkinlikleri gelişmiş kişiler; iş arkadaşlarıyla ve çevresindeki insanlarla olumlu ilişkiler kurarlar, diğer insanlara yardım etme konusunda da daha istekli davranırlar. Böyle insanlarda, duyarsızlaşma mekanizması ya çok az çalışır ya da çalışmaz ve böylelikle tükenme fenomenine yakalanma riskleri de o derece düşük olur (Bass,1998, s.64 ).

Yüksek seviyede duygusal anlayışa sahip bir yönetici, çalışanların duygularını anlama ve arzulanan hedefleri başarma için onlarla etkileme kurma becerisine sahiptir (Barling ve diğerleri, 2000, s. 178; George, 2000, s.1065). Çalışanlarının duygularını anlayabilen bir yönetici, eleştiriyaparken daha dikkatli olacaktır. Başarılı yöneticiler, gerçek duygu ile gerçek olmayanı ayırt etme yetenekleri vardır. Böyle davranan yöneticilerde, çalışanlarına öz güven duygusu ve iyimserlik hissi vererek, duygusal tükenme düzeyi ve kişisel başarıda artışa lamada son derece başarılı oldukları görülmektedir (Megerian ve Sosik, 1996, s.31). Her tür engelleme, çalışanlarıyla

ileti im kurabilmesi için yönetici, çalı anın duygularını ve duyguların çalı anlar üzerindeki etkisini iyi analiz etmeli ve anlamalıdır (Megerian ve Sosik, 1996, s.41).

Duygusal zekaları yüksek olan yöneticilerin problem çözme yetileri, insanları ve sosyal sistemleri daha iyi kavramaktadır (Marshall-Meis, Fleishman, Martin, Zaccaro, Baughman, ve McGee, 2000, s.135; Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks, ve Gilbert, 2000, s.37-41). Kendi duygularını ve çalı anlarının duygularını anlayabilen yöneticiler, hem kendileri problem çözmeye hem de çalı anlarını problem çözmeye te vik etmede daha yeteneklidirler (George, 2000, s.1025).

### 3.1.4. Duyguların yönetimi ve düzenlenmesi

Kendi duygularını yönetme becerisine sahip yöneticilerin; problem çözmeye öz kontrol becerileri yüksek seviyelerdedir , bu da çalı anların saygı ve güvenini kazanma da yöneticiler için artı bir de erdir (Barling ve di erleri, 2000, s. 159; Megerian ve Sosik, 1996, s.39). Duygusal yönetme seviyesi yüksek yöneticilerin, davranı larını çalı anlarının saygı ve güvenini kazanmak için onların duygusal ihtiyaçlarına adapte etme becerileri vardır (George, 2000, s.1033).

Duygularını yönetme ve düzenleme becerisine sahip yöneticilerin, öz-fedakarlık davranı ı sergileme e ilimleri yüksektir (Megerian ve Sosik, 1996, s.41). Duygusal zekası yüksek yöneticiler, gruba ve/veya örgüte yararlı olmak için öz-fedakarlık davranı ı gösterirler (Bass, 1985, s.24). Öz-disiplin ve öz-kontrol davranı ı sergileyebilen yöneticiler; memnuniyetlerini erteleyerek ahlaki ve moral de erlere daha ba ımlıdır (Megerian ve Sosik, 1996, s.42). Ba kalarının duygularını yönetebilen yöneticiler, çalı anları motive etmede ba arılıdır. yi motive olan ve evk duygusu artan çalı anlar, i letmenin verimlili ini artırırlar, ki isel ba arı hislerinde yükselme oldu u içinde tükenmi lik fenomenine yakalanma riskleri de dü ük olur (George, 2000, s.1064). Duygusal zekalı insanlar, olumsuz duyguların dı avurumunu düzenleyerek ve olumlu duyguların dı avurumunu artırarak kendilerinde ve di er insanlarda duyguları yönetme e ilimindedirler (Mayer ve Salovey, 1997, s.31).

Yöneticilerin i yerlerindeki ruh hallerinin ve duygularının, çalı anlar üzerinde etkileri vardır. George ve Bettenhausen'a (1990) göre yöneticilerin olumlu ruh halleri, çalı anların prososyal davranı ı ile olumlu ve çalı anların devir hızları ile olumsuz ili ki içerisinde (s.698). Bununla birlikte, duygusal zekası yüksek yöneticiler; çalı anlarda olumlu duyguları artırmak için olumsuz duyguları yönetme e ilimindedirler. Bu



e ilimde stresli durumlarda evk ve iyimserlik duygusunun artırmasına katkı sa layacaktır (Goleman, 1995, s.61; Megerian ve Sosik, 1996, s.43). Etkili ve ba arılı yöneticiler, davranı lar üzerindeki duyguların etkisini bilirler. Güvenilir bir imaj sergilemek içinse davranı larını modifiye etmek için harekete geçerler. Duygusal zekası yüksek yönetici; ki ilerarası ili kileri ba arılı biçimde yönetmek için çalı anlar arasında kolektif bir çaba gösterme e ilimindedir (Sosik ve Dworakivsky, 1998, s.367; Megerian ve Sosik, 1996, s.39).

Karma ık durumlarda duygularını ba arılı ekilde yönetemeyen yöneticiler, çalı anların gereksinimlerine odaklanıp onlara yardımcı olmada zorluk çekebilirler (Megerian ve Sosik, 1996, s.45). Duygularını düzenleyebilen ve çalı anların gereksinimlerine dikkat eden yöneticiler, etkin ve ba arılı bir yönetici olarak görülürler (George, 2000, s.1023). Etkin bir yönetici, çalı anların gereksinimlerini kar ılamak için kendini olumsuz duygulardan ayrı tutabilen ve çalı anları ile ba arılı bir etkile im kurma becerisine sahip ki idir (Bass, 1990, s.19). Duygusal zekası yüksek yöneticiler ayrıca çatı ma yönetimi konusunda da oldukça becerilidirler (Mayer ve di erleri, 2000b, s.65).

Ruh hallerini/duygularını kontrol etme becerisine sahip duygusal zekası yüksek yöneticiler; yaratıcı ve inovatif dü ünçe ile me guldürler ve çalı anları da bu tür dü ünçe tarzına te vik etmeye çalı ırlar (Isen, Daubman, ve Nowicki, 1987, s.112). Böylece, duyguların yönetilmesi yoluyla olumlu duyguları artıran yöneticiler inovatif dü ünçe ve problem çözümünde daha ba arılı olurlar (George, 2000, s.1030; Sosik ve Megerian, 1999, s.368). Örgütsel i levsellik i geli tirmek için yaratıcı dü ünçe ile me gul olan yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip yönetici, ruh hallerinin/duygularının onarımında daha yeteneklidir. Ayrıca; etkili bir yönetici davranı üzerinde duyguların etkisini bilir ve durumun gereklerine göre duygularını de i tirebilir (George, 2000, s.1040). Duygusal zekası yüksek yönetici, olumlu duygulardan faydalanmak suretiyle çalı anlar arasında heyecan ve yaratıcılı ın artmasını sa layacaktır. Heyecan ve evk içerisindeki çalı anlar; yeteneklerinin geli ece i, yaptıklarının takdir görece i, gerek i arkada ları gerekse mü terilerinden destek görece i, mü terilerinin kendilerine yardımcı bir i birli ine gidece i gibi bazı romantik hayallere sahiptirler. Duygusal zeka seviyesi yüksek yönetici; i hayatının gerçekleri ile çalı anın beklentilerini denkle tirmeye çalı ır (Megerian ve Sosik, 1996,

s.39). Çalı anın beklentileri ve i hayatının gerçekleri arasındaki uçurum ve çalı anın umdu unu bulamaması, çalı anın ki isel ba arısında dü ü e yol açar (Ciarrochi ve di erleri, 2000, s.539).

### **3.2. Duygusal Çalı ma ve Tükenmi lik**

Geçmi te, örgütsel davranı çalı malarında duygular ihmal edilirdi. yeri, duyguların hüküm sürmedi i rasyonel bir çevre olarak görülürdü. Bu görü , bugünün modern dünyasında sadece üretimin yeterli olmadı mın görülüp, ekonomideki müthi rekabet ve hizmet sektöründeki önemli artı neticesinde, i te örgütsel ba arıya ve rekabet avantajına ancak duygularında müdahil olmasıyla eri ilebilece inin anla ılmasıyla kırılmaya ba lamı tır.

Bunun sonucunda da, i yerinde duyguları konu alan birçok ara tırma yapılmaya ba lanmı tır. Bunun bilincinde olan örgütlerde, dikkatlerini çalı anların duygularını yönetimine vermi lerdir. Bununla birlikte, bugünlerde literatürde i yerindeki duygular ve duyguların yönetimi üzerine kaynaklar vardır ama bu kaynaklar üzerinde kesin bir görü birli i bulunmamaktadır. Bu da duyguların do ası ve özneli i, çalı ılan kalitatif yakla ım ve örgütsel ba lamdaki farklılık gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır. Yapılan çalı malardan duygular üzerine büyük veriler toplanmı tır. Fakat, ara tırmacılar halen i yerinde duygular üzerine olan bu bilgi zenginli ini; açık ve anla ılır bir çerçeveye oturtamamı lar.

Duygusal çalı ma; ki inin i performansında gerekli olan, duygunun sergilenmesine odaklanan bir sosyal etkile im sürecidir (Douglas, Frink, ve Ferris, 2004, s.4). Duygusal çalı ma, duygusal ifadeyi de i tirmek için sahte davranı veya duyguların bastırılmasını içermektedir. Duygusal zekanın unsurları, duygusal çalı ma sürecinin gerekleriyle do rudan alakalıdır. Duygusal zekanın unsurları, duygusal çalı manın etkili olarak uygulanmasında gereklidir. Çalı malarda duygusal zekanın; duygusal çalı ma ve gerginli i azaltma gibi tükenmi li i de azaltıcı rolü oldu u görülmü tür.

Duygusal çalı ma üzerinde üç kavramsalla tırma çalı ması önemlidir (Hochschild, Ashforth ve Humphrey, Morris ve Feldman) ve önemli katkıları olmu tur. Üç görü te de ortak nokta, çalı anların i letme tarafından belirlenen kurallara uymak için i yerlerinde duygularını yönetme e ilimi sergilemeleridir.

Duygusal çalı ma terimini ilk olarak Hochschild tarafından kullanılmı tır ve duygusal çalı ma terimini, çalı anın önceden belirlenmi kurallara uyumunu ifade etmede kullanılmı tır (Hochschild 1983, s.3). Belirlenen gereklilikleri yerine getirirken sarf edilen duygusal çaba, çalı anlar açısından zararlı sonuçları olaca ı ekinde uyarılarda bulunmu tur. Hochschild, çalı anların fiziksel ve zihinsel çalı maya ilaveten duygusal çalı maları da gerekti ini bildirmi tir. Bu tür çalı ma; herkesçe gözlemlenebilen, yüzle ve vücut hareketleriyle gösterilen hislerin yönetimidir. Burada i letmenin istedi i yönde tavır sergilemek için hislerin te vik ya da kontrol altında tutulmasını gerektirir. Duygusal çalı ma, literatürde duygu yönetimi ile aynı anlamda kullanılmaktadır.

Hochschild'ın Yönetilen Kalp (The Managed Heart) adlı çalı ması duygusal çalı mayı “açıkça gözlemlenebilen, yüzle ve vücutla gösterilen hislerin yönetimi” ekinde tanımlamı ve duygusal çalı manın bir ücreti oldu unu, yani de i im de erinin oldu unu bildirmi tir. Hochschild bu çalı masında, mü teriyi seyirci; çalı anı aktör ve i yerini de sahne olarak ele almı tır. Bu perspektiften bakınca, aktörler hedeflerini ba armak için duygusal ifadelerinde farklılıklar gösterirler ya da göstermek zorundadırlar. Ba ka bir deyi le; duyguların yönetimi, örgütsel hedeflere ula madaki yollardan biridir.

Duygusal çalı ma, Surface Acting (gözlemlenebilir ifadelerin yönetimi) ve Deep Acting (hislerin yönetimi) olarak ikiye ayrılır (Hochschild, 1983, s.54-61).

Surface acting; ilk olarak Hochschild tarafından tanımlanmı tır (Hochschild 1983, s.33). Ne hissetti imizi gizlemek veya hissetmedi imiz bir eyi hissetmi gibi göstermektir. Gerçekte hissedilmeyen bir duygunun fiziksel ifadesidir Duygusal uyumsuzlu u (emotional dissonance) gizlemek için yapılan fiziksel bir te ebbüstür. Çalı anın fiziksel ve gözlenebilir duygusunu yönetme giri imidir (Zapf ve di erleri, 2002, s.237). Örne in, gerçek duygusu sinir, üzüntü ve hayal kırıklı ı olan çalı anın bir mü teri kar ısında güler yüzlü olması, ona gülümsemesi, sempatik görünmesi, surface acting'i anlatmaktadır. Surface acting'in çe itli mahsurları vardır. Genelde yüzeysel ve samimiysiz olarak ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.97). Böyle davranı tarzları sadece i letme-mü teri ili kisine zarar vermekle kalmamakta, bu samimiysiz duyguyu ta ıyan ki inin sa lı na da zarar vermektedir (Grandey, 2000, s.95).

Deep Acting (hislerin yönetimi); gerçekte hissedilen de il de gerçekte hedeflenen duygunun hissedilmesidir. Çalı an, duygusal görüntüsüyle sadece mü teriyi kandırmaya te ebbüs etmez, bir anlamda kendini de kandırır. Surface acting'ın üzerindeki bir basamak olarak kabul etmektedir (Hochschild, 1983, s.19). Çalı an sadece fiziksel görüntüsünü kontrol etmekle kalmaz, duygusal görüntünün beklentilerini de yerine getirmek için içsel dü ünçe ve hislerini de (duygusal uyumsuzluk) modifiye etmeye te ebbüs eder (Brotheridge ve Grandey, 2002, s.17). Örnek olarak; bir çalı an i e geldi inde üzgün olabilir ama ondan i inde olumlu duygular sergilemesi beklenmektedir. Bu yüzden çalı an kendini, o an içinde bulundu u ruh halini i in gereklerine göre yeniden düzenler.

Surface ve Deep Acting süreçlerinin efor gerektiren süreçler olması bir yana, Hochschild; jestlerdeki bu de i ikliklerin pazara girip, i gücü olarak alınıp satılmasının, hislerin ticarile mesine yol açaca nı bildirmi tir (Hochschild, 1983, s.569). Bu ticarile me, i letmenin duyguları kontrol etmesi ile sonuçlanacak ve çalı an için ho olmayan sonuçlar ortaya çıkacaktır. Örne in, huysuz ve anlayı sız, kısaca iyi olmayan bir mü teri ile kar ilan çalı anın zorla gülümsemesi gibi. Hochschild, bu duygusal çalı manın tükenmi li e yol açaca nı belirtmi tir.

Hochschild'ın 1983'deki kitabından sonra, bu kavramı geli tirmek için birçok çalı ma yapılmı tir. Ashforth ve Humphrey, Hochschild'ın çalı masına önemli katkılarda bulunmu lardır. Bu kavramsalla tırma sürecinde, Ashforth ve Humphrey, Hochschild'ın duygusal çalı masındaki hislerin yönetiminden çok gerçekte gözlemlenebilen duyguya odaklanmı lardır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.95-97). Böylece, hedefleri duygusal çalı manın görev performansını üzerindeki etkilediklerini de erlendirmektir.

Duygusal çalı ma, örgüt içinde uygun duyguları gösterme davranı ıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.91). Hochschild'ın perspektifi ile mukayese edince, Ashforth ve Humphrey, hislerin yönetiminden çok, duygusal çalı manın gözlemlenebilir davranı üzerinde durmaktadır. Ashforth ve Humphrey, surface ve deep acting gibi duyguların yönetimini daha az vurgulamı bunun yerine çalı anların duygusal ifadelerini etkileyen daha geni faktörler dizisi önermi lerdir. Ayrıca, duygusal çalı manın her zaman bilinçli efor gerektirmedi ini de ileri sürmü lerdir. Aslında, surface ve deep acting'in, çalı anlar için stres kaynaklarından daha rutin ve eforsuz oldu unu ileri sürmü lerdir.

Ashforth ve Humphrey gözlemlenebilir ifadeler, görev verimliliği ve performans arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Mü terinin sergilenen ifadeyi samimi olarak algılaması artıyyla, duygusal çalımanın olumlu olarak görev verimliliğiyle ilişkilendirilmiştir. Ashforth ve Humphrey, çalımanların gerçek ifadelerini göstermedikleri hallerde, duygusal çalımanın, çalıman için zararlı olacağı yönünde Hochschild ile hem fikirdirler.

Bu perspektif ve Hochschild'inki arasında iki temel fark bulunmaktadır. Duygusal çalımanın buradaki tanımı, hislere değil eforsuz veya gerçek olan duygusal gösteriler dahil gözlemlenebilen davranışlara odaklanır. İkinci olarak, duygusal çalımanın bireyin tükenmişliğinden çok görev verimliliği üzerindeki duygusal çalımanın etkisine odaklanır.

Duygusal çalıma aksaklıklar olduğu zaman, müşteri yabancılaşır ve bu durum da işletmeye zarar verir (Ashforth and Humphrey, 1993, s.111-113). Bu aksaklıklar hizmetlerden kaynaklanan müşteri beklentileriyle ilgilidir. Hizmetlerle ilgili beklentiler tatmin edici boyutlarda yerine getirilemeyip, duygusal görüntü kalitesinin de iyi olmadığı durumlarda, müşteriler durumu samimiyetsiz bulmakta ve problemler vuku bulmaktadır. Çalımanlar arasında rollerin belirginleştirilmesi, duygusal çalıma performansının olumsuz etkilerini azaltmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.110).

Duygusal çalıma; kişilerarası ilişkiler esnasında harcanan efor, örgütsel olarak arzulanan duyguyu ifade etmek kullanılan planlama ve kontrol ihtiyacıdır (Morris ve Feldman, 1996, s. 98). Bu tanımda, duygular ifade edilir ve sosyal çevre tarafından belirlenir. Bu yönden bakıldığında Hochschild (1983) ve Ashforth ve Humphrey'in (1993) perspektiflerine benzemektedir. Bu perspektifte, duygusal çalıma dört boyuttan oluşur. a) etkileşimlerin sıklığı b) önceden belirlenen kurallara uymada dikkatlilik c) ihtiyaç duyulan duyguların çeşitliliği d) duygusal uyumsuzluk, ahenksizlik.

Duygusal çalıma ile ilişkili bir durum olarak karşımıza çıkan duygusal uyumsuzluk (emotional dissonance), hissedilmeyen duyguları hissediyor gibi göstermekten kaynaklanan gerilim duygusu olarak tarif edilmektedir (Hochschild, 1983, s. 90). Örneğin; hizmet sektöründe çalımanlardan, onların içinde buldukları duygusal durumlarına aldırış etmeden, her zaman neşeli ve güler yüzlü olmalarının beklenmesi gibi. Bu da çalımanlarda, bir efor gerektirmekte, enerjilerini azalmasına neden olmakta ve tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır. Surface ve deep acting'e Hochschild

odaklanmı , Ashforth ve Humphrey tarafından tartı ılmı ve bu perspektifte de önemsiz bir ey olarak tartı ılmı tır. tatminsizli i ve duygusal tükenme, duygusal uyumsuzluk boyutunun çıktıları gibidir. Duygusal çalı ma ve duygusal uyumsuzluk birbirleriyle ili kilide olsa, bu ili kide kısmen anla mazlıklar bulunmaktadır. Duygusal uyumsuzluk; duygusal çalı manın bir boyutu olarak görülmekte ve duygusal çalı ma yapan her çalı anda bir dereceye kadar bundan zarar görmektedir.

Çalı anlar üzerinde duygusal çalı manın olumsuz etkileri bastırılmazsa, i letme için potansiyel zararlar ortaya çıkacaktır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.99). Bununla birlikte, duygusal çalı manın her zaman olumsuz sonuçları olmayaca ını gösteren de bir sürü de çalı ma yapılmı tır. Aslında, duygusal çalı manın daha iyi hizmet performansı, artan i tatmini, öz yetkinlik ve öz saygı gibi olumlu etkileri de bulunmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.101; Morris ve Feldman, 1997, s.99; Diefendorff ve Richard, 2003, s.285; Totterdell ve Holman, 2003, s.55). Bazı çalı malarda, duygusal çalı manın zevkli bir deneyim oldu u ve gerçekte i tatminini artırmaya katkıda bulundu unu belirtilmi tir (Abraham, 1998, s.229).

Duygusal çalı manın tüm unsurlarını anlayabilmek için bütüncül bir tanım ve teorik bir model gerekmektedir. Her perspektif duygusal çalı mayı farklı ekillerde tanımlamakta ve farklı çıktılar üzerinde durmaktadır. Ama hepsinin altında yatan gerçek; bireylerin i yerlerinde duygusal ifadelerini düzenleyebilmeleri ile ilgili olmasıdır. Duygusal çalı ma, hem hislerin hem de örgütsel hedefler için duygusal ifadenin düzenlenme sürecidir. Spesifik olarak, her perspektif surface ve deep acting'ı duyguları yönetmede bir yol olarak görmektedir. Surface acting (gözlemlenebilir ifadelerin yönetimi) ve deep acting (hislerin yönetimi) süreçleri, duygusal çalı ma tanımıyla e le mektedirler. Bu da duygusal çalı mayı i levselle tirmek için faydalı bir yol olarak görülmektedir.

Günümüze dek, duygusal çalı ma ve tükenmi lik arasındaki ili ki hep belirsizli ini korumu tur. Çalı malarda gerçekte duygusal çalı manın tam olarak ne oldu u konusunda uzla ma sa lanamamı tır. Duygusal çalı manın olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Olumlu yönleri olarak; duygusal çalı ma, etkile imleri düzenleyerek i performansını artırmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.105). Etkile imlerin daha öngörülebilir olması, belirsizlikten kaynaklanan baskıyı azaltacaktır. Etkile imleri yapılandırmak da öz yetkinli i artıracaktır.

Hochschild'ın (1983) aksine, Brotheridge ve Grandey hizmet sektöründe çalışanlar arasında duygusal tükenme seviyeleri ile ilgili önemli farklılıklar bulunmamıştır (Brotheridge ve Grandey, 2002, s.66). Yani, iş taleplerinin, kendi bakımına duygusal tükenme de önemli olmadığını ifade etmişlerdir. Deep acting, insan odaklı işlerde çalışanlar arasında düşük seviyede duyarsızlaşma eğiliminde, fiziksel çalışmada ise yüksek düzeyde duyarsızlaşma ve düşük seviyede kişisel bakımı eğiliminde görülmüştür. Duygusal içeriklerine ilaveten meslekler arasındaki farklılıklar çalışanları tükenmişliğe (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel bakımı) itmektedir.

Duygusal çalışmanın olumsuz sonuçları olarak; ilaç bağımlılığı, işe devamsızlık, kronik gerilim, yabancılaşma, duyarsızlaşma hatta tükenmişlikle sonuçlanacağını belirtilmiştir (Hochschild, 1983, s.71-74). Duygusal çalışmanın zararlı etkileri, yalnızca psikolojik ve fiziksel sorunlarla sınırlı değildir, örgütsel problemlere kadar da varabilmektedir.

**Psikolojik Sorunlar:** Duygusal çalışmaya, müteri-çalışan etkileşimlerinin örgütçe yönlendirildiği süreçte tükenmişlik, işte depresyon hali ve gerginlik gibi psikolojik sorunlara yol açmaktadır. Duygusal çalışmanın zararlı sonuçları ile alakalı olarak, tükenmişlik bazı araştırmalarda odak noktası olmuştur. Duygusal uyumsuzluk, duygusal çalışma sürecinden kaynaklanan tüm olumsuz çıktılara katkıda bulunan bir faktördür. Duygusal tükenme, fiziksel enerji dahil duygusal kaynakların bir dereceye kadar tükenmesi ve kalan kaynakların da çalışana, çalışan-müteri ilişkisinde duygularını etkin biçimde yönetmesine olanak vermemektedir. Tükenmişlik; depresyon, örgütsel bağlılıkta ve iş performansında azalma ve iş devrinde artışı gibi birçok olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003, s.160).

Tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme, alanında bu noktada en çok analiz edilen boyuttur. Bunun nedeni belki de duygusal tükenmenin; tükenmişlik kavramsallaştırılmasının ayrılmaz bir unsuru olmasından kaynaklanmaktadır (Shirom, 1989, s.47). Duygusal çalışma sürecinde, duygusal tükenme ve kişisel bakımın duygusal uyumsuzluk hali arasında belirsizlik olduğu gösteren çalışmalar yapılmıştır (Zapf, 2002, s.245). Surface acting'in (gözlemlenebilir ifadelerin yönetimi), deep acting'e göre duygusal tükenme ile daha kuvvetli ilişki olduğu ve duygusal çalışma çabalarının, duygusal tükenme ile sonuçlandırılmıyabildiği bildirilmiştir (Totterdell ve Holman, 2003, s.73).

Tükenmişlik kavramı fiziksel ve zihinsel tükenme ile duygusal tükenmeyi de içermektedir (Pines ve Aronson, 1988, s.14). Onların bakı açısından duygusal tükenme, depresyon ve ümitsizlik hislerini; fiziksel tükenme, uyuyamama ve hastalıklara yenik dümeye ilave olarak zayıf ve yorgun olma hislerini ve zihinsel tükenme de Maslach ve Jackson'ın (1981) düşük başarı hissi boyutuna benzeyen etkisizlik ve kızgınlık hisleri içermektedir.

Duygusal çalıma literatürünün çoğu, tükenmişliği duygusal çalıma sürecinin muhtemel bir sonucu olarak göstermektedir. Duygusal çalıma süreci ile ilgili tükenmişliğin nedenleri öncelikle duygusal çalıma çabalarına ve duygusal uyumsuzluğa bağlıdır. Tükenmişlik, fiziksel ve örgütsel faktörlere bağlı olan duygusal çalımanın zararlı sonuçlarından biridir.

Kişinin duygusal durumunu doğru algılaması ve kişinin duygusal durumunu muhafaza etmek, geliştirmek veya değiştirmek için duygularını diğer kişilerle bütünlüğe getiren yeteneği; duygusal zekalı bireylere, tükenmişlikle mücadelede çok değerli bir araç çıkma mekanizması sağlar.

Duygusal zeka ile tükenmişlik arasında negatif korelasyon bulunmaktadır (Saklofske ve diğerleri, 2003, s.705). Tükenmişliğe benzer bir şekilde, literatürde duygusal zekanın işteki gerginlik üzerine etkisi ile ilgili çok az bilgi bulunmaktadır.

**Fiziksel Sorunlar:** Baş, kas ve sırt ağrıları, yüksek tansiyon ve hastalıklara karşı düşük başarıklık sistemi duygusal çalıma çabalarının sonuçlarıdır. Duygularını bastıran bireylerin, başarıklık sistemlerinde rahatsızlıklar meydana gelir, bu olumsuz etkilerden dolayı da bu tür kişilerin hastalıklara meyilli oldukları bildirilmiştir (Schaubroeck ve Jones, 2000, s.163). Bireylere kendi gerçek kimlikleri göstermelerine müsaade edilmediği zamanlarda duygusal çalıma fiziksel ve zihinsel esenlik üzerinde olumsuz etkilerde bulunur. Duygusal uyumsuzlukla ilişkili içerisindeki duygusal çalıma, başarıları ve yüksek tansiyonu içeren psikomatik rahatsızlıklara etki eden bir faktördür (Zapf, 2002, s.265).

Duyguların bastırılması ve sağlıklı olan zararları üzerine deneysel çalışmalar yapılmıştır (Salovey ve diğerleri, 2001, s.279). Duyguların olumlu ya da olumsuz olarak bastırılması yüksek tansiyon, kalp krizi, tükenmişlik ve kanser gibi çok ciddi sağlık sorunlarına yol açtığı bildirilmiştir (Grandey, 2000, s.109).



Yüksek duygusal zeka seviyelerinin, fiziksel sorunların zararlı yanlarını azaltacağını ileri sürülmektedir. Yüksek seviyedeki duygusal zekaya sahip birey, daha az çaba ile duygularını düzenleyebilecektir. Örneğin, yüzle yapılan ifadeler, ses yükseltip alçaltmalar veya diğer fiziksel faaliyetler duygusal zekası yüksek bireye surface acting veya deep acting de bulunmalarına yardım edecektir (Totterdell ve Holman, 2003, s.70).

Schaubroeck ve Jones, bu zararlı etkilere katkı sağlayan duygusal çalımanın bireylerce algılanmasını açıklama ve duygusal zekalı bireylerde, duygusal algılama sayesinde duygularla düncenin bütünleştirilme yeteneğinin önemini bildirmektedirler (Schaubroeck ve Jones, 2000, s.163-165). Bu yetenek sayesinde, bireyler belirli duygusal görüntüleri işlerinin bir parçası olarak görürler ve bu duygusal görüntülerin örgütsel hedefler için gerekli olduğunu anlayarak hareket ederler (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.93).

Duyguların düncü ile bütünleştirilmesi becerisinin kullanılmasıyla çalışanlar duygusal çalıma sürecinde dikkatlerini kendilerinden ziyade örgüte çevirirler. Çalışanlar, örgütün ihtiyaçlarına ve hedeflerine katkıda bulunmak için duygusal çaba gösterirler. Duygusal zekası yüksek bireyler, bilişsel olarak işletmenin amaçlarına ulaşmada gerekli duygusal görüntüleri sergileyebilecek yetenektedirler. Bu anlamda duygusal zeka, etkin bir şekilde duygusal uyumsuzluğu ve duygusal çalıma sonucunda ortaya çıkan fiziksel sorunları azaltacaktır.

### **3.3. Duygusal Zeka, Öz Yetkinlik ve Tükenmişlikli kişi**

İşletmelerde, çalışan bireylerin duygusal zekaları ve öz yetkinlikleri gibi kritik psikolojik faktörler, çoğu çalışan tarafından incelenmemiştir. Yöneticilerin çalışanlara karşı akıl hocası (mentor) gibi olmaları ve isteksiz çalışanları belirlenen hedefe ulaşmada motive etmeleri beklenmektedir. Tabii ki bu da yöneticiler de belli düzeylerde bir tükenmişlik yaratmaktadır.

Duygusal zekanın psikolojik sağlık üzerinde özellikle mesleki tükenmişlik üzerinde etkisinin olduğu çoğu araştırmacı tarafından vurgulanmıştır (Ciarrochi, Chan ve Bajgar, 2001, s.541). Araştırmalar; duygusal zekanın insanları tükenmişlikten koruduğunu ve daha iyi bir adaptasyon sağladığını göstermiştir. Araştırmacılar; duyguları yönetme becerisinin, tükenmişliği önleme ile çok yakından alakalı olduğunu ileri sürmektedirler. Yine, duygusal ve sosyal zeka ve psikolojik sağlık arasında önemli

bir ili ki bulunmaktadır (Bar-On, 2003, s.5). Duygusal ve sosyal zeka yetkinliklerinin, psikolojik zeka üzerindeki etkileri, a) duyguyu yönetme becerisi ve tükenmi likle ba etme b) ki inin iç potansiyelini gerçekle tirmek ve daha manalı bir hayat için ki isel hedefleri gerçekle tirme güdüsü c) hisleri ve dü ünçeyi do rulama becerisi olarak bildirilmi tir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.88).

Öz yetkinlik, bir bireyin güç olan görev hedeflerini elde etme yetene i ve o i i yapabilme yeterlili i hakkındaki inancıdır. Mesleki tükenmi li e katkısı olan ba ka bir ba ımsız de i kendir. Bandura'nın teorik analizine göre; algılanan öz yetkinlik, ya amlarını etkileyen performans üretme becerileri hakkındaki insanların inançlarıdır. Güçlü öz yetkinlik, insanın ba arısını ve ki isel esenli ini çok yönden artırmaktadır. Yeteneklerine çok güvenen insanlar, zor i lere yakla maktan çekinmezler. Olayı kontrol altına alacaklarını bilirler. Etkili bir görünüm ki isel ba arıya yol açar, tükenmi li i azaltır ve depresyona yakalanma riskini azaltır (Multon ve di erleri, 1991, s.30; Bandura, 2000, s.121). Aksine, yeteneklerinden üphe duyanlar zor görevlerden uzak dururlar ve bunu ki isel bir tehdit olarak görürler. Böyle ki iler dü ük arzuları ve hedefleri gerçekle tirmede zayıf taahhütleri vardır. Zor görevlerle kar ıla tıklarında, nasıl ba arılı olacaklarından ziyade ki isel eksiklikleri üzerinde durmakta, kar ıla acakları engelleri hesaba katmakta ve her tür olumsuz çıktıyı dü ünmektedirler. Böyle insanlar; çabalarını yava latırlar ve çok zora geldiklerinde bırakırlar; çok kolay tükenmi li e ve depresyona maruz kalırlar.

Öz yetkinlik, bireylerin maruz kaldıkları tükenmi lik ve kaygı oranını etkilemektedir (Bandura, 2000, s.124). Öz yetkinlik; Bandura'nın çeyrek asır önce bu kavramını ortaya atmasından beri, farklı disiplinlerce test edilip, çe itli alanlardan destek almı tır. Örne in, öz-yetkinli in; ba ımlılık, depresyon, tükenmi lik gibi klinik problemlerle ili kili oldu u bulunmu tur. Ço u çalı mada, kuvvetli öz yetkinli i olan yöneticilerin daha iyi planlama, organizasyon ve gayret gösterme e iliminde oldukları belirtilmi tir. ler yolunda gitmeyince hemen pes etmezler, ısrar ederler ve engeller kar ısında daha dirençlidirler. Hata yapan çalı anlara kar ı efkatli yakla ma e ilimindedirler (Ashton ve Webb, 1986, s.125). Yüksek düzeyde öz yetkinlik seviyesine sahip yöneticiler; ö renmeye ve ö retmeye, yeni yakla ımlar ve stratejiler kullanmaya ve dü ük gayretli çalı anlara yardım etmeye yatkındırlar.

Duygusal zeka ve öz yetkinlik hem birlikte hem de ayrı olarak mesleki tükenmişliğin kuvvetli unsurlarıdır. Duygusal zeka ve öz yetkinlik mesleki tükenmişlikle negatif bir ilişki içerisindedir. Yani, yüksek EQ'ya ve öz yetkinliğe sahip olanlarda tükenmişlik az görülmektedir. Duygusal zeka kavramının doğası gereği, kişilerin duygularını anlama, düzenleme ve yönetme yeteneği; mesleki tükenmişliğin azaltılmasında tampon görevi yapar. Başarının takım çalışmasına bağlı olduğu işletmelerde; işbirliği, iyi ilişkiler ve duygusal zeka çok önemlidir. Başarının duygularını yönetmede başarılı kişiler, karışındakilerin ruh hallerini olumlu yönde etkileyerek içtenlik kurmaya çalışırlar (Schutte ve diğerleri, 1998, s.167). Böyle davranışlar neticesinde, daha yakın arkadaşlıklar ve daha büyük bir sosyal destek ortaya çıkar. Böyle davranışlarında, işyerindeki tükenmişliğin üstesinden gelecek psikolojik faydaları vardır.

Öz yetkinliğin, mesleki tükenmişlikle yüksek negatif ilişki vardır. Kuvvetli öz yetkinlik, tükenmişlikle baş etme becerisini de kapsayarak insanda başarıyı ve kişisel esenliği artırmaktadır. Düşük öz yetkinliğe sahip insanlarda olaylar karşısında zorlanırlar, bu da depresyonu ve tükenmeyi beslemektedir. Yüksek öz yetkinliğe sahip bireyler, tükenmişlik üzerindeki öz yetkinliğin olumlu etkisini destekleyerek, tükenmeye karşı aktif baş çıkma stratejileri kullanırlar, oysa düşük öz yetkinliğe sahip olanlar; işten kaynaklanan tükenmişlik hakkında çok kaygılıdırlar ve kaçma stratejilerine başvururlar.

İşyerinde tükenmişlikle karşılaşılacağı anda, çalışanların duygusal zeka ve öz yetkinliklerini artırıcı ve tükenmeyi önleyici stratejiler kullanılmalıdır. Örneğin, algılama, değerlendirme, duyguların ifade edilmesi, duygunun analizi gibi duygusal zeka yetkinliklerinin çalışanlarca elde edilmesine yardımcı olunması, çalışanların tükenmişlik düzeylerinde tampon bir görev görürler. Benzer şekilde; sözel ikna, kaygı yönetimi gibi yöntemlerle öz yetkinliğin geliştirilmesinin de çalışanların mesleki tükenmeleri üzerinde terapatik etkileri bulunmaktadır.

### **3.4. Tükenmişlik-Performans ilişkisi**

Literatürde tükenmişlik ve düşük performans açık seçik birbirinden ayrılmamış, hatta çoğu zaman bu iki kavramın sınırları birbirine karışmıştır (Randall, Scott, 1988, s.335).

### 3.4.1. Tükenmişlik algılanan performansla ilgili kisi

Birbirinden farklı olan bu iki kavramın sık sık birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Buradaki sorun tükenmişlik algılanan performansla mı yoksa algılanan performansla mı gerilemeye yol açmaktadır..

Cherniss; tükenmişlik algılanan hem de gerçek performansla ilgili yol açmaktadır; Maslach ise tükenmişlik algılanan performansla ilgili neden olduğunu ileri sürmektedir (Garden, 1991, s.964).

Diğer yazarlar ise tükenmişlik gerçek iş performansını etkilediğini iddia ederler. Farber, tükenmişlik çalışanlarda iş performansının hissedilir ölçüde düşüşünü belirtmiştir (Farber, 1983, s.3). Nagi de tükenmişlik üretim kaybına sebebiyet verdiğini ileri sürmüştür (Nagi, 1988, s.195). Perlman ve Hartman tükenmişlik üzerine yazdıkları makalede "iş gücünde düşüş" tükenmişlik in ana vasıflarından birisi olarak saymaktadırlar (Perlman, Hartman, 1982, s.293).

### 3.4.2. Tükenmişlik ve gerçek performans ilgili kisi

Literatürdeki karışıklığın diğer bir kaynağı; tükenmişlikle gerçek iş performansı arasındaki bağlantının belirsizliğinde yatmaktadır.

Lazaro, Shinn ve Robinson, teorilerin çoğunun tükenmişlik düşüş performansla, devamsızlık ve iş imine yol açtığını söylerler fakat bu iddiayı veya aksini kanıtlayacak fazla deneysel kanıt bulgusu olmadığını belirtirler (Lazaro ve diğerleri, 1985, s.213).

Konuyla ilgili olarak Maslach; önemine rağmen çalışanın verdiği hizmetin kalitesi hemen hemen hiçbir zaman ölçülemediğini; bu, neyin "iyi kalite" neyin "kötü kalite" olduğunu belirlenememesinden kaynaklandığını ve iş performansının kalitesini ölçmenin baki bir sorun olduğunu belirtmektedir (Maslach, 1982, s.40).

Rafferty, Lemkau, Purdy, Rudisill ve Ezrahi tarafından yapılan araştırmalar tükenmişlik algılanan gerçek performansla düşüş yapmış teorilerine sınırlı veya hiçbir dayanak bulamamıştır (Garden, 1991, s.966).

Shirom; düşüş gerçek başarının asla tükenmişlik bünyesine dahil edilmemesi gerektiğini bildirmiştir. Freudenberg'in de içinde olduğu diğer bazı yazarlar ise kişilerin dinlenme saatlerinden kısır çalışma saatlerine ekleyerek gerçek performansla ilgili izin vermediklerini iddia ederler (Garden, 1991, s.967).

Performans-tükenmişlik bağlantısı konusunda en kapsamlı araştırmayı yapan A.M. Garden, araştırmasının sonuçlarını Psychological makalesinde şöyle özetlemiştir (Garden, 1991, s.963).

1. Tükenmişlik literatüründe gerçek ve algılanan performans arasında net bir ayrım yapılması gereklidir.
2. Tükenmişliğin gerçek performansta düşüşe yol açtığını iddia etmek için henüz erkendir. Daha araştırma yapılması gerekmektedir.
3. Tükenmişlik ve düşük kişisel başarı hissi arasında bağlantı vardır. Algılanan performanstaki düşüş kişinin kendine saygısıyla doğrudan ilişkilidir.

### **3.4.3. Tükenmişlik-kişisel başarı hissi bağlantısı**

Karmanın üçüncü kaynağı tükenmişlik ile düşük kişisel başarı hissi arasındaki ilişki üzerinedir. Maslach'ın çalışmadaki bazı araştırmacılar, mesela Jayartre ve Chess tükenmişlik ölçeğinde sadece duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını kullanmışlardır (Jayartre ve Chess, 1983, s.130). Benzer olarak birçok araştırmacı da kişisel başarının tükenmişlik duygusu ile doğrudan bağlantısı olmadığını iddia ederek araştırmalarının dışında bırakmışlardır. Özetle, tükenmişliğin kişisel başarı hissine etkisi, üzerinde daha uzun yıllar titizlikle çalışılması gereken bir araştırma konusu olarak kalacaktır. Bu bir ölçüde, konu üzerinde yapılan araştırmaların yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.

### **3.4.4. Tükenmişlik-ihtiyaç tatmini ilişkisi**

Tükenmişlik ve ihtiyaç tatminsizliği arasındaki bağlantı performans ilişkisinde olduğu gibi yeterli doygunluğa erişememi durumdadır. Tatminsizlik, tükenmişliğin sebebi veya sonucu olmasına rağmen kişinin kendinden ziyade işi üzerinde odaklanmıştır. Tatminsiz bir çalışan işini sevmeyen; tükenmiş bir çalışan işine aırı derece bağlıdır, fakat kendini işini yeterli düzeyde yapabilecek kadar güçlü hissetmez. Başka bir deyişle, ihtiyaç tatminsizliği; ücret, terfi, yönetim, iş arkadaşları gibi kişinin moral ve değer yargılarından bağımsız, işle ilgili özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

te bu ana fikirden yola çıkan Randall ve Scott yaptıkları araştırmada, ihtiyaç tatminsizliğinin büyük oranda işin olumsuz yanlarından kaynaklandığını, diğer taraftan tükenmişliğin hem işin olumsuz yönlerinden hem de kişinin kendi bakış açısı ve değerlendirilmesiyle alakalı olduğunu bulgular elde etmişlerdir (Randall ve Scott,

1988, s.336). Ara tırmacıların bir kısmı tükenmişlik, iş tatminsizliğinin bir sonucu olduğu görüşünde birleşirler. Bir kısım ara tırmacı ise iş tatminsizliğini, tükenmişlik bir sonucu olduğunu iddia etmektedirler (Randall ve Scott, 1988, s.336). Önde gelen ara tırmacılardan Cherniss'te, iş tatminsizliğinin tükenmişlik bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Bu modelde belirli özelliklerinin diğer özellikleriyle çatışması ve strese yol açtığı görülür. Bu stres kaynakları ise önce tükenmişlik, daha sonra da iş tatminsizliğine götürmektedir (Wolpin ve diğerleri, 1991, s. 194).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:

### 4. DUYGUSAL ZEKA VE MESLEK TÜKENMİ LİK KARASINDAKİ LİK YE YÖNELİK YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

#### 4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Rekabetin yok edici boyutlara ulaştığı işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamak için birbirleri ile yarıştığı günümüz dünyasında en zor görev yöneticilerindir. Tükenmişlik ve duygusal zeka, hızla değişen dünyada yöneticilik yapan insanların önemle üzerinde durduğu kavramlar haline gelmişlerdir. Bu iki kavram, ülkemizde ise gerek teorik gerekse deneysel anlamda dar bir akademik çevrenin dışında tanınmamaktadır.

Tükenmişlik daha çok insanlarla yoğun bir şekilde çalışılmalarda ortaya çıkan bir sendromdur. Bireysel ve organizasyon düzeyinde ele alınmakta olan tükenmişlik, işletmelerin verimliliği ve performansı anlamında oldukça önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler artık, bu kavramın gittikçe artan bir öneme sahip olduğunu kabul ederek, başarı çıkma stratejileri geliştirmeye başlamışlardır. Duygusal zekanın özünü ise kişinin kendisini nasıl geliştireceği ve nasıl daha verimli çalışabileceği ile ilgilidir. Yöneticilerin, duygusal zeka yetilerini uygulamaya geçirebildikleri ölçüde işletmelerin başarıya ulaşmalarının çok daha erken olacağı ifade edilmektedir. Çünkü duygusal zeka yöneticinin kendi duygularının farkında olması, bu duygularını kontrol edebilmesi, çalışanlarına empatili davranıp onları motive edebilmesi ve sosyal ilişkilerinde açık olabilmesidir. Tüm bu yetilere sahip bir yöneticilerin çalışanları ile arasında güçlü bir bağ olacaktır. Çalışanlar kendilerini güvende hissedip, yaptıkları işin gerçekten önemli olduğunu benimsemektedirler. Çünkü yöneticilerin sergiledikleri olumlu davranışları sayesinde çalışanları işlerine daha sıkı bağlanmakta ve işlerini severek yapmaktadırlar. Özellikle hizmet sektöründe yöneticilik yapan insanların duygusal zeka yetilerine sahip olması hem kendilerinin hem de buldukları işletmelerin başarılabilmesinde en büyük etkidir.

Bu çalışmada işlemler yönetim alanında duygusal zeka ve tükenmişlik ile yönelik ampirik düzeydeki boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Değişik düzeylerdeki işletme yöneticileri üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Bar-On Duygusal zeka ölçeği uygulanarak bu iki kavramın yöneticiler üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, yöneticinin işletmedeki

konumu, çalı ma süreleri gibi demografik özelliklerle, iki kavram arası ili kilerde çalı mada irdelenmi tir.

#### **4.2. Ara tırmanın Soruları**

Bu ara tırmada yöneticilerin duygusal zeka ve duygusal tükenmi lik durumları incelenmi tir. Bu kapsamda a a ıdaki sorulara yanıt aranmi tır.

1. Duygusal zeka ve tükenmi lik arasında ili ki var mıdır?
2. Bayan ve erkek yöneticilerin duygusal zeka ve tükenmi lik durumları arasında fark var mıdır?
3. Yöneticilerin medeni durumlarına göre duygusal zeka ve tükenmi lik durumları arasında fark var mıdır?
4. Yöneticilerin ö renim durumlarına göre duygusal zeka ve tükenmi lik durumları arasında fark var mıdır?
5. Yöneticilerin ya larına göre duygusal zeka ve tükenmi lik durumları arasında fark var mıdır?
6. Yöneticilerin çalı tıkları i letmede görev yaptıkları basamak durumlarına göre duygusal zeka ve tükenmi lik durumları arasında fark var mıdır?
7. Yöneticilerin toplam çalı ma yılı durumlarına göre duygusal zeka ve tükenmi lik durumları arasında fark var mıdır?
8. Yöneticilerin u andaki i yerindeki çalı ma yılı durumlarına göre duygusal zeka ve tükenmi lik durumları arasında fark var mıdır?

#### **4.3. Ara tırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları**

Ara tırmanın temelinde insan unsurunun bulunması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki ara tırmalara özgü genel sınırlılıklar bu ara tırma için de geçerlidir. Ara tırmanın verileri yüzyüze görü me yöntemi kullanıldı ı için ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin söyledikleriyle sınırlılıdır. Ara tırmaya katılan yöneticilerin zamanlarının sınırlı olması ve tekrar görü me imkanının olmaması nedeniyle sorularımıza tam ve samimi cevap aldı ımızı, uygulanan anketlerin ve istatistik tekniklerinin geçerli ve güvenilir olduklarını varsayıyoruz.



#### 4.4. Ara tırmanın Yöntemi

Bu ba lı ın altında ara tırma örne inin seçimi, veri toplamada kullanılan araçlar, veri toplama süreci ve anket formlarına ili kin güvenilirlik ve geçerlilik testleri açıklanmı tır.

##### 4.4.1. Veri toplama aracının geli tirilmesi

Ara tırmada veri toplama aracı olarak, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri kanıtlanmı Bar-On Duygusal Zeka Ölçe i ve Maslach Tükenmi lik Ölçe i (MBI)'nden yararlanılmı tır. MBI, tükenmi lik ara tırmalarında yaygın olarak kullanılan ve en geni kabul gören bir ölçek formudur. Bir di er özelli i de tükenmi lik düzeyini tespit etmeye yönelik ilk ölçek olmasıdır. Maslach tarafından geli tirilen ölçe in Türkçe'ye uyarlanması sırasında, özgün formunda yedi basamaklı olan cevap seçeneklerinin Türk kültürüne uygun olmadığı görülmü , basamak sayısı be e indirilmi ve geçerlik güvenilirlik çalı ması yapılmı tır (Çam, 1991, s.157; Ergin, 1993, 143-154). Güvenilirli i yüksek bir testtir.

Maslach Tükenmi lik Envanteri likert tipi bir ölçektir ve 22 maddeden olmaktadır. Bu envanter, Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion-EE, 9 madde), Duyarsızlaşma (Depersonalization, DP, 5 madde) ve Ki sel Ba arı (Personal Accomplishment-PA, 8 madde) olmak üzere 3 alt boyuttan olmaktadır.

Bar-On' un Duygusal Katsayı Envanteri geçerli i ve güvenilirli i altı ülkede (Kanada, ABD, Arjantin, Almanya, Güney Afrika ve srail) 12 yıllık bir süreç (1985–1997) boyunca denenmi karma bir duygusal zeka envanteridir. Dr. Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalı malarını yaptı ı Bar-On EQ anketi, imdiye kadar bir çok akademik çalı mada kullanılmı tır ancak çalı mamızda, Füsün Tekin Acar'ın daha önce doktora çalı masında kullanmı oldu u, kısaltılmı ve dönü türülmü haliyle kullanılmı tır (Acar, 2001, s.98).

Bu kısaltmanın nedenini Acar çalı masında u ekilde açıklamaktadır: “Anketin uygulanması a masında en büyük problem, ankette yer alan ifadelerin çok sayıda olmasıydı. Çalı mada aynı problemin ortaya çıkacağı dü ünülerek ifadelerin sayısı azaltılmı tır. Ankette yer alan 133 ifadenin 15 tanesi hiçbir boyutta yer almayan ancak ankete cevap veren ki inin anketi doldurma e ilimini ölçen ifadelerdi. Bu ifadeler ankette çıkarıldı. Konu hakkında yapılan ara tırmalar sonucunda toplam 5 boyut ve onların da altında yer alan 15 boyutu ölçen bir anket olu turuldu”. Bu ifadeler, 5'li

Likert ölçe inde 1- Kesinlikle katılmıyorum ile 5- Tamamen katılıyorum arasında de i mektedir.

Bar-On EQ anketi bu çalı ma için uyarlanırken a a ıdaki hususlara dikkat edilmi tir:

- Önermelerin yeterince açık, anla ılır ve kısa olması,
- Ölçülmesi gereken boyutla ilgisiz önerme bulunmaması,
- Birbirinin yerine geçen önerme olmaması,
- Önermelerin tek bir konuyu ölçmesi

Ara tırmada örneklemi olu turan bireylerin demografik özellikleri ile ilgili bilgi toplamak amacıyla ara tırmacı tarafından hazırlanan ve cinsiyet, ya , medeni durum v.b. soruları içeren “Bilgi Formu” kullanılmı tir.

#### 4.4.2. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik çalı ması

MBI, Çam tarafından 1991’de Türkçe’ye uyarlanmı geçerlik ve güvenilirlik çalı ması yapmı tir. Çam, ölçe in geçerlik çalı masını “birlikte geçerlik” tekni ini (convergent validity) kullanarak yapmı tir.

EE için  $t=0.46$ ,  $p>0.01$ ,

DP için  $t=0.79$ ,  $p>0.01$ ,

PA için  $t=0.85$ ,  $p>0.01$ ,

Maslach Tükenmi lik Envanterinin Güvenirli i: Çam, Türkçe’ye uyarladı ı Maslach Tükenmi lik Envanterinin güvenilirlik çalı masında, MBI formuna verilen yanıtlara dayanılarak; Kuder-Richardson 20 formülüne göre ve yarıya bölme tekni ine göre güvenilirlik katsayıları:

EE-Emotional Exhaustion alt ölçe i için :0.89

DP-Depersonalization alt ölçe i için :0.71

PA-Personal Accomplishment alt ölçe i için :0.72

MBI alt ölçeklerinin yarıya bölme tekni i ile saptanan korelasyon katsayılarının Spearman-Brown düzeltmesi yapıldıktan sonra elde edilen güvenilirlik katsayıları:

EE alt ölçe i için 0.84

DP alt ölçe i için 0.78

PA alt ölçe i için 0.72 ekinde bulunmu tur (Çam, 1991, s.157).

Maslach Tükenmi lik Envanterinin Puanlanması: Maslach Tükenmi lik Envanterini olu turan; Duygusal tükenmi lik (Emotional exhaustion-EE), Duyarsızla ma (Depersonalization-DP), Ki isel Ba arı (Personal accomplishment-PA) alt ölçeklerini olu turan soru maddelerine;

Duygusal Tükenmi lik için (1,2,3,6,8,13,14,16,20),

Duyarsızla ma için (5,10,11,15,22),

Ki isel Ba arı için (4,7,9,12,17,18,19,21),

Verilen cevaplar, her alt ölçek için ve ayrı ayrı her birey için toplanarak, o ki inin ilgili alt ölçekten aldıkları puanlar belirlenir. Duygusal tükenme ve duyarsızla ma alt ölçeklerinden yüksek, ki isel ba arı alt ölçe inden dü ük puanlar tükenmi li i göstermektedir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular ı ında, Maslach Tükenmi lik Envanteri'nin geçerli i ve güvenilirli inin yeterli düzeyde oldu u ve "tükenmi lik" sendromu ölçmek amacıyla kullanılabilce i söylenebilir.

Dr. Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalı malarını yaptı ı Duygusal zeka anketi Acar tarafından kısaltılırken, üç ngilizce okutmanı tarafından ayrı ayrı Türkçe'ye çevrilmi , dördüncü ki i tarafından tekrar ngilizce'ye çevrilmi tir. Anketin orijinali ve yapılan çeviri karşıla tırılmı , yanlı anla ılma olasılı ı olan ifadeler yeniden gözden geçirilmi tir. Anketin pilot uygulaması sırasında, 5 banka müdürü 2 tane de müdür yardımcıyla yüz yüze görü me yöntemiyle anket uygulanmı tir. ifadelerin içerik geçerlili i test edilmi tir.

Çalı mada kullanılan duygusal zeka anketinin güvenilirlik testi için her bir boyutun ve anketin toplam Cronbach Alpha katsayılarına bakılmı tir. Bu örnekleme için hesaplanan toplam duygusal zeka de i keninin Alpha Katsayısı 0.9212 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Temel alt boyutlardan, ki isel yetenekler boyutunun Alpha

katsayısı 0.8373 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Ki iler arası yetenekler boyutunun Alpha katsayısı 0.7787 olup kabul edilebilir düzeydedir. Uyumluluk boyutunun Alpha katsayısı 0.6542 olup kabul edilebilir düzeydedir. Stresle ba a çıkma boyutunun Alpha katsayısı 0.7314 olup kabul edilebilir düzeydedir. Genel ruh durumunun Alpha katsayısı 0.7506 olup kabul edilebilir düzeydedir.

Gerek duygusal zekanın toplamı, gerekse ayrı ayrı boyutlar itibariyle hesaplanan Alpha katsayılarının tümü tatmin edicidir. Bu nedenle, duygusal zekayı belirlemede kullanılan anket, bu örneklem için güvenilir olarak kabul edilebilir.

#### 4.4.3. Ara tırmanın örneklem seçimi verilerin toplanması

Bu çalı mada -KUR'un ve Devlet statistik Enstitüsü'nün 2006 yılı verilerine göre, sigortalı i gören sayısının 10 ki iden fazla oldu u, Erzurum'da faaliyet gösteren 309 özel i letme ana kütle olarak kullanılmı tır.

Ara tırmanın örnek sayısının belirlenmesi ara tırmanın geçerlili i konusunda hayati bir önem arz etmektedir. Ara tırmalarda elde edilecek sonuçların gerçe e uygun olması için geleneksel istatistiki modellerin kullanılması gerekir.

Evrenin büyük olması sebebiyle ve hepsinden bilginin toplanması güç olaca ından ara tırmada tesadüfi örneklem grubu olu turulmu tur. Örnekleme sayısının belirlenmesi için bir çok yazar de i ik formüller ortaya koymu lardır. Bu ara tırmanın örnek sayısının belirlenmesinde a a ıdaki Ryan'ın formülünden faydalanılmı tır.

$$n = \frac{Z^2 x N x P x Q}{N x D^2 + Z^2 x P x Q}$$

n: Örnek kütle

N: Ana kütle (309 i letme)

Z: Belirlenen güven düzeyine göre normal da ılım tablosundan alınan Z de eri (%95 güven düzeyi için 1.96)

D: Katlanılabilir Hata kabul oranı (%3)

p= Ara tırılan Hususun Olasılı ı

q= 1 -p

$$1.96^2 x 309 x 0.50 x 0.50$$

$$\frac{1.96^2 x 309 x 0.50 x 0.50}{309 x 0.03^2 + 1.96^2 x 0.50 x 0.50}$$

n= 68

Buna göre istatistiksel i lemlerin yapılabilmesi için en az olması gereken örneklem sayısı 68 i letmedir. Örneklemimizi olu turan 68 i letmede 139 yönetici görev yapmaktadır. Bu 139 yöneticiden, 122'si anketimizi cevaplamı tır. Örne imizi ise; bu ana kütle içerisinden seçilen 68 irketin 122 yöneticisi olu turmaktadır.

#### **4.5. Uygulama**

Hazırlanan anket formları Nisan-Mayıs 2006 tarihleri arasında i letme yöneticileri ile birebir görüşülerek doldurulmu tur. Ölçekte yer alan bazı maddelerin hassas özelliklerinden dolayı deneklere ölçe in tükenmi lik ve duygusal zeka ile ilgili oldu u belirtilmemi tir. Bunun yerine ara tırmanın, "i e ilikin tutumları" ölçmeyi hedefledi i ekinde sunulmu tur. Bu ifade anketin yönergesinde belirtilmi , deneklere verilirken de ayrıca vurgulanmı tır.

Ayrıca, uygulama sırasında deneklerin üst yöneticisi konumunda olan hiç kimsenin cevapları görmeyece i konusunda mümkün oldu unca güven sa lanmaya çalışılmı tır.

#### **4.6. istatistiksel Analizler**

Ara tırmada toplanan verilerin analizinde dört farklı istatistiksel analiz kullanılmı tır. Bu analizler bilgisayarda SPSS for Windows 10.00 istatistik paket programı ile yapılmı tır.

1. Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi
2. t Testi
3. Tek yönlü varyans analizi
4. LSD Pos Hoc testi

#### **4.7. Bulgular**

Bu bölümde ara tırmada toplanan verilerin istatistiksel analizlerin sonuçları ile ilgili bulgular ve yorumlar ara tırma sorularına göre verilmi tir.

#### 4.7.1. Duygusal zeka ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler ile ilgili bulgular ve yorum

Duygusal zeka ölçeğinin “iyimserlik”, “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü”, “Strese Dayanıklılık”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Kiilerarası ilişkiler”, “Empati”, “Baımsızlık”, “Kendini gerçekleştirme”, “Kendine saygı”, “Kararlılık” ve “Duygusal benlik bilinci” ile tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal Tükenmişlik”, “Duyarsızlaşma”, ve “Kiisel Baımsızlık” boyutları arasında ilişkiler olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmış ve bulgular Tablo 4.1’de verilmiştir.

**Tablo 4.1. Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler ile İlgili Bulgular**

DUYGUSAL ZEK A ÖLÇE	Tükenmişlik Ölçeği		
	Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Kişisel Baımsızlık
İyimserlik	,075	,085	,127
Mutluluk	<b>-,255*</b>	<b>-,324*</b>	<b>-,503*</b>
Dürtü kontrolü	-,109	-,082	<b>-,180*</b>
Strese dayanıklılık	,177	,140	,119
Esneklik	<b>-,264*</b>	<b>-,200*</b>	-,011
Gerçekçilik	<b>-,200*</b>	<b>-,317*</b>	,112
Problem çözme	<b>-,458*</b>	<b>-,504*</b>	<b>-,352*</b>
Sosyal sorumluluk	<b>-,330*</b>	<b>-,352*</b>	,038
Kişilerarası ilişkiler	,050	,050	<b>-,209*</b>
Empati	<b>-,250*</b>	<b>-,319</b>	,072
Baımsızlık	<b>,278*</b>	<b>,294*</b>	,173
Kendini gerçekleştirme	<b>-,201*</b>	-,088	,122
Kendine saygı	,138	<b>-,280*</b>	,011
Kararlılık	-,171	-,086	,118
Duygusal benlik bilinci	,074	<b>-,214*</b>	,095

\*  $p < 0.05$  anlamlı

Tablo incelendi inde, tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal tükenmişlik” boyutu ile Duygusal zeka ölçeğinin, “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Empati”, “Bağımsızlık” ve “Kendini gerçekleştirme” boyutları arasındaki ilişkiler ters yönde ve  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bulgular, yöneticilerin duygusal tükenmişliği arttırmada “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Empati”, “Bağımsızlık” ve “Kendini gerçekleştirme” durumunun azaldığını göstermektedir.

Tablo incelenmeye devam edildi inde, tükenmişlik ölçeğinin “Duyarsızlaşma” boyutu ile Duygusal zeka ölçeğinin, “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Empati”, “Bağımsızlık”, “Kendine saygı” ve “Duygusal benlik bilinci” boyutları arasındaki ilişkiler ters yönde ve  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bulgular, yöneticilerin duyarsızlaşması arttırmada “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Empati”, “Bağımsızlık” ve “Kendine saygı” ve “Duygusal benlik bilinci” durumunun azaldığını göstermektedir.

Tablo incelenmeye devam edildi inde, tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel bağımsızlık” boyutu ile Duygusal zeka ölçeğinin, “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü” ve “Kişilerarası ilişkiler” boyutları arasındaki ilişkiler ters yönde ve  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bulgular, yöneticilerin kişisel bağımsızlık duygusu arttırmada “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü” ve “Kişilerarası ilişkiler” durumunun azaldığını göstermektedir.

#### **4.7.2. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre duygusal zeka ve tükenmişlik durumları arasındaki fark ile ilgili bulgular ve yorum**

Bayan ve erkek yöneticilerin duygusal zeka ölçeğinin “yımserlik”, “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü”, “Strese Dayanıklılık”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Kişilerarası ilişkiler”, “Empati”, “Bağımsızlık”, “Kendini gerçekleştirme”, “Kendine saygı”, “Kararlılık” ve “Duygusal benlik bilinci” ile tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal tükenmişlik”, “Duyarsızlaşma”, ve “Kişisel bağımsızlık” boyutları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t Testi uygulanmış ve bulgular Tablo 4.2’de verilmiştir.

**Tablo 4.2. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Durumları Arasındaki Fark ile İlgili Bulgular**

	CINSIYE T	N	$\bar{X}$	S.S.	t	Önem Düzeyi
İyimserlik	Bayan	11	12,27	1,79	1,965	P<0.05 Anlamsız
	Erkek	111	11,41	1,34		
Mutluluk	Bayan	11	12,09	2,47	0,081	P>0.05 Anlamsız
	Erkek	111	12,05	1,31		
Dürtü kontrolü	Bayan	11	7,09	1,70	0,795	P>0.05 anlamsız
	Erkek	111	6,70	1,53		
Strese dayanıklılık	Bayan	11	7,55	1,37	0,233	P>0.05 anlamsız
	Erkek	111	7,83	4,00		
Esneklik	Bayan	11	7,09	,94	1,567	P>0.05 anlamsız
	Erkek	111	6,34	1,55		
Gerçekçilik	Bayan	11	8,00	1,34	0,027	P>0.05 anlamsız
	Erkek	111	7,99	1,01		
Problem çözme	Bayan	11	13,09	1,64	0,218	P>0.05 anlamsız
	Erkek	111	12,98	1,58		
Sosyal sorumluluk	Bayan	11	13,36	1,50	0,812	P>0.05 anlamsız
	Erkek	111	13,66	1,11		
Kiilerarası ilişkiler	Bayan	11	12,73	1,90	<b>2,895</b>	<b>P&lt;0.05 anlamlı</b>
	Erkek	111	11,36	1,45		
Empati	Bayan	11	7,82	2,23	0,375	P>0.05 anlamsız
	Erkek	111	7,95	,90		
Bağımsızlık	Bayan	11	9,64	,67	<b>2,099</b>	<b>P&lt;0.05 anlamlı</b>
	Erkek	111	8,99	1,00		
Kendini gerçekleştirmek	Bayan	11	12,82	1,47	<b>4,426</b>	<b>P&lt;0.05 anlamlı</b>
	Erkek	111	11,01	1,28		
Kendine saygı	Bayan	11	15,73	2,05	0,553	P>0.05 anlamsız
	Erkek	111	16,01	1,56		
Kararlılık	Bayan	11	4,36	,92	<b>3,958</b>	<b>P&lt;0.05 anlamlı</b>
	Erkek	111	3,00	1,10		
Duygusal zeka bilinci	Bayan	11	16,36	1,50	<b>2,160</b>	<b>P&lt;0.05 anlamlı</b>
	Erkek	111	15,33	1,51		
Duygusal tükenmişlik	Bayan	11	29,82	6,01	1,647	P>0.05 anlamsız
	Erkek	111	32,59	5,27		
Duyarsızlaşma	Bayan	11	18,36	4,41	0,907	P>0.05 anlamsız
	Erkek	111	19,52	4,01		
Kiisel bağımsızlık	Bayan	11	31,73	3,23	0,101	P>0.05 anlamsız
	Erkek	111	31,62	3,32		

S.D.: 120



Tablo 4.2 incelendi i zaman, yöneticilerin cinsiyetlerine göre duygusal zeka ölçe inin “Ki ilerarası ili kiler”, “Ba ımsızlık”, “Kendini gerçekte tirme”, “Kararlılık” ve “Duygusal benlik bilinci” boyutları açısından bayan ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıkları t testi sonuçları  $p < 0.05$  önem düzeyinde bayan yöneticilerin lehine anlamlı bulunmu tur. Gençdo an ve Uzun (2003) Çevik Kuvvet polisleri üzerinde yaptıkları çalı mada ve Gökçakan ve Özer (1999) rehber ö retmenler üzerinde yaptıkları çalı mada benzer bulgular bulmu lardır.

Duygusal zeka ölçe inin “yimsirlik”, “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü”, “Strese Dayanıklılık”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çö zme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Empati”, ve “Kendine saygı” boyutları ile tükenmi lik ölçe inin “Duygusal tükenmi lik”, “Duyarsızla ma”, ve “Ki isel ba arısızlık” boyutları açısından bayan ve erkek yöneticilere ili kin farklar  $p > 0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmu tur.

#### **4.7.3. Yöneticilerin medeni durumlarına göre duygusal zeka ve tükenmi lik durumları arasındaki fark ile ilgili bulgular ve yorum**

Yöneticilerin medeni durumlarına göre duygusal zeka ölçe inin “yimsirlik”, “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü”, “Strese Dayanıklılık”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çö zme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Ki ilerarası ili kiler”, “Empati”, “Ba ımsızlık”, “Kendini gerçekleştirme”, “Kendine saygı”, “Kararlılık” ve “Duygusal benlik bilinci” ile tükenmi lik ölçe inin “Duygusal tükenmi lik”, “Duyarsızla ma”, ve “Ki isel ba arısızlık” boyutları arasında fark olup olmadı nı belirlemek amacıyla t Testi uygulanmı ve bulgular Tablo 4.3’de verilmi tir.

**Tablo 4.3. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Durumları Arasındaki Fark ile İlgili Bulgular**

	MEDEN DURUM	N	$\bar{X}$	S.S.	t	Önem Düzeyi
İyimserlik	Evli	98	11,49	1,30	0,032	P<0.05
	Bekar	24	11,50	1,77		
Mutluluk	Evli	98	12,14	1,32	1,330	P>0.05
	Bekar	24	11,71	1,85		
Dürtü kontrolü	Evli	98	6,66	1,60	1,078	P>0.05
	Bekar	24	7,04	1,27		
Strese dayanıklılık	Evli	98	7,90	4,22	0,549	P>0.05
	Bekar	24	7,42	1,41		
Esneklik	Evli	98	6,26	1,60	<b>2,313</b>	<b>P&lt;0.05</b>
	Bekar	24	7,04	,91		
Gerçekçilik	Evli	98	8,07	,92	1,722	P>0.05
	Bekar	24	7,67	1,40		
Problem çözme	Evli	98	13,12	1,32	1,868	P>0.05
	Bekar	24	12,46	2,32		
Sosyal sorumluluk	Evli	98	13,79	1,03	<b>3,122</b>	<b>P&lt;0.05</b>
	Bekar	24	13,00	1,38		
Kiilerarası ilişkiler	Evli	98	11,39	1,51	1,396	P<0.05
	Bekar	24	11,88	1,62		
Empati	Evli	98	7,99	,77	1,153	P>0.05
	Bekar	24	7,71	1,88		
Bağımsızlık	Evli	98	9,08	,95	0,733	P>0.05
	Bekar	24	8,92	1,14		
Kendini gerçekleştirmeye	Evli	98	11,00	1,32	<b>2,846</b>	<b>P&lt;0.05</b>
	Bekar	24	11,88	1,48		
Kendine saygı	Evli	98	16,10	1,46	1,658	P>0.05
	Bekar	24	15,50	2,06		
Kararlılık	Evli	98	3,01	1,11	<b>2,215</b>	<b>P&lt;0.05</b>
	Bekar	24	3,58	1,25		
Duygusal benlik bilinci	Evli	98	15,40	1,52	0,411	P<0.05
	Bekar	24	15,54	1,61		
Duygusal tükenmişlik	Evli	98	33,13	4,73	<b>3,417</b>	<b>P&lt;0.05</b>
	Bekar	24	29,13	6,64		
Duyarsızlaşma	Evli	98	19,87	3,50	<b>2,538</b>	<b>P&lt;0.05</b>
	Bekar	24	17,58	5,46		
Kiisel bağımsızlık	Evli	98	31,56	3,23	0,471	P>0.05
	Bekar	24	31,92	3,63		

S.D.: 120

Tablo 4.3 incelendi i zaman, yöneticilerin medeni durumlarına göre duygusal zeka ölçe inin “Esneklik”, “Kendini gerçeikle tirme” ve “Kararlılık” boyutları açısından evli ve bekar yöneticiler arasındaki farklara ili kin t testi sonuçları  $p<0.05$  önem düzeyinde bekar yöneticilerin, “Sosyal Sorumluluk” boyutu açısından evli ve bekar yöneticiler arasındaki farklara ili kin t testi sonuçları  $p<0.05$  önem düzeyinde evli yöneticilerin lehine anlamlı bulunmu tur. Tükenmi lik ölçe inin “Duygusal tükenmi lik” ve “Duyarsızla ma” boyutları açısından evli ve bekar yöneticiler arasındaki farklara ili kin t testi sonuçları  $p<0.05$  önem düzeyinde evli yöneticilerin aleyhine anlamlı bulunmu tur.

Duygusal zeka ölçe inin di er alt boyutları ve tükenmi lik ölçe inin “Ki isel ba arısızlık” boyutunda evli ve bekar yöneticilere ili kin farklar  $p>0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmu tur.

#### **4.7.4. Yöneticilerin ö renim durumlarına göre duygusal zeka ve tükenmi lik durumları arasındaki fark ile ilgili bulgular ve yorum**

Yöneticilerin ö renim durumlarına göre duygusal zeka ölçe inin “yimsenlik”, “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü”, “Strese Dayanıklılık”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Ki ilerarası ili kiler”, “Empati”, “Ba ımsızlık”, “Kendini gerçeikle me”, “Kendine saygı”, “Kararlılık” ve “Duygusal benlik bilinci” ile tükenmi lik ölçe inin “Duygusal tükenmi lik”, “Duyarsızla ma”, ve “Ki isel ba arısızlık” boyutları arasında fark olup olmadı ını belirlemek amacıyla varyans analizi uygulanmı tır. Yöneticilerin ö renim durumlarına göre duygusal zeka ölçe inin alt boyutları ve tükenmi lik envanterinin alt boyutları ile ilgili görü lerine ait aritmetik ortalama, standart de erleri Tablo 4.4’de ve Tek Yönlü Varyans analizi ile ilgili bulgular Tablo 4.5’de verilmi tir.

**Tablo 4.4. Yöneticilerin Ö retim Durumlarına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma De erleri**

	Ö retim durumu	N	$\bar{X}$	S.S.
İyimserlik	Ortaokul	19	11,00	1,29
	Lise	45	11,22	1,17
	Üniversite	58	11,86	1,52
Mutluluk	Ortaokul	19	11,58	1,57
	Lise	45	11,91	1,41
	Üniversite	58	12,33	1,38
Dürtü kontrolü	Ortaokul	19	6,74	,93
	Lise	45	6,78	2,02
	Üniversite	58	6,71	1,27
Strese dayanıklılık	Ortaokul	19	7,63	1,01
	Lise	45	7,22	,97
	Üniversite	58	8,31	5,45
Esneklik	Ortaokul	19	5,16	1,57
	Lise	45	6,31	1,40
	Üniversite	58	6,90	1,36
Gerçekçilik	Ortaokul	19	7,89	1,45
	Lise	45	7,89	1,05
	Üniversite	58	8,10	,87
Problem çözme	Ortaokul	19	12,79	2,07
	Lise	45	12,67	1,60
	Üniversite	58	13,31	1,33
Sosyal sorumluluk	Ortaokul	19	13,53	1,12
	Lise	45	13,64	1,28
	Üniversite	58	13,66	1,05
Ki ilerarası ilişkiler	Ortaokul	19	10,42	1,07
	Lise	45	11,53	1,62
	Üniversite	58	11,79	1,47
Empati	Ortaokul	19	8,16	,76
	Lise	45	7,89	,98
	Üniversite	58	7,90	1,22
Ba rımsızlık	Ortaokul	19	8,89	1,24
	Lise	45	8,98	,92
	Üniversite	58	9,16	,95
Kendini gerçekleştirme	Ortaokul	19	11,26	1,05
	Lise	45	11,13	1,55
	Üniversite	58	11,17	1,38
Kendine saygı	Ortaokul	19	15,95	1,08
	Lise	45	15,69	1,69
	Üniversite	58	16,22	1,67
Kararlılık	Ortaokul	19	2,58	1,26
	Lise	45	3,04	1,04
	Üniversite	58	3,36	1,15
Duygusal benlik bilinci	Ortaokul	19	15,05	1,35
	Lise	45	15,44	1,37
	Üniversite	58	15,53	1,70
Duygusal tükenmişlik	Ortaokul	19	33,32	4,07
	Lise	45	31,24	5,16
	Üniversite	58	32,88	5,82
Duyarsızlaşma	Ortaokul	19	19,58	3,67
	Lise	45	18,78	3,71
	Üniversite	58	19,86	4,38
Ki isel ba rımsızlık	Ortaokul	19	30,63	4,13
	Lise	45	30,93	3,42
	Üniversite	58	32,50	2,70

**Tablo 4.5. Yöneticilerin Ö retim Durumlarına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler toplamı	S.D.	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
İyimserlik	Gruplararası	15,817	2	7,909	<b>4,265</b>	<b>P&lt;0.05 Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	220,674	119	1,854		
	Toplam	236,492	121			
Mutluluk	Gruplararası	9,546	2	4,773	2,356	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	241,052	119	2,026		
	Toplam	250,598	121			
Dürtü kontrolü	Gruplararası	,127	2	6,366E-02	0,026	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	287,479	119	2,416		
	Toplam	287,607	121			
Strese dayanıklılık	Gruplararası	30,666	2	15,333	1,042	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	1750,613	119	14,711		
	Toplam	1781,279	121			
Esneklik	Gruplararası	43,958	2	21,979	<b>11,104</b>	<b>P&lt;0.05 Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	235,550	119	1,979		
	Toplam	279,508	121			
Gerçekçilik	Gruplararası	1,379	2	,689	0,633	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	129,613	119	1,089		
	Toplam	130,992	121			
Problem çözme	Gruplararası	11,420	2	5,710	2,347	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	289,572	119	2,433		
	Toplam	300,992	121			
Sosyal sorumluluk	Gruplararası	,250	2	,125	0,094	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	158,151	119	1,329		
	Toplam	158,402	121			
Kişilerarası ilişkiler	Gruplararası	27,118	2	13,559	<b>6,222</b>	<b>P&lt;0.05 Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	259,349	119	2,179		
	Toplam	286,467	121			
Empati	Gruplararası	1,125	2	,563	0,484	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	138,350	119	1,163		
	Toplam	139,475	121			
Bağımsızlık	Gruplararası	1,334	2	,667	0,682	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	116,371	119	,978		
	Toplam	117,705	121			
Kendini gerçekleştirme	Gruplararası	,225	2	,113	0,057	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	233,160	119	1,959		
	Toplam	233,385	121			
Kendine saygı	Gruplararası	7,289	2	3,645	1,423	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	304,678	119	2,560		
	Toplam	311,967	121			
Kararlılık	Gruplararası	9,216	2	4,608	<b>3,609</b>	<b>P&lt;0.05 Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	151,939	119	1,277		
	Toplam	161,156	121			
Duygusal benlik bilinci	Gruplararası	3,347	2	1,673	0,710	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	280,490	119	2,357		
	Toplam	283,836	121			
Duygusal tükenmişlik	Gruplararası	88,969	2	44,485	1,556	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	3402,572	119	28,593		
	Toplam	3491,541	121			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	30,374	2	15,187	,930	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	1943,306	119	16,330		
	Toplam	1973,680	121			
Kişisel bağımsızlık	Gruplararası	84,681	2	42,340	<b>4,077</b>	<b>P&lt;0.05 Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	1235,721	119	10,384		
	Toplam	1320,402	121			

Tablo 4.5 incelendi i zaman yöneticilerin ö renim durumlarına göre duygusal zeka ölçe inin “ yimserlik”, “Esneklik”, “Ki ilerarası ili kiler” ve “Kararlılık” boyutları ve tükenmi lik ölçe inin “Ki isel ba arısızlık” boyutu açısından aralarındaki farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmu tur. Yöneticilerin ö renim durumlarına göre duygusal zeka ölçe inin di er alt boyutları ve tükenmi lik ölçe inin di er alt boyutları açısından farklar  $p>0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmu tur. Anlamlı bulunan farkların hangi ö renim seviyesindeki yöneticiler arasında oldu unu belirlemek amacıyla LSD Pos Hoc testi (Least Significant Difference / En Küçük Önemli Fark) uygulanmı ve önemli bulunanlara ili kin bulgular Tablo 4.6’da verilmi tir.

**Tablo 4.6. LSD Post Hoc Testi Bulguları**

	Ö renim düzeyi (I)	Ö renim düzeyi (J)	Ortalamalar arası fark (I-J)	Önem düzeyi
yimserlik	Üniversite	ortaokul	0,86	$P<0.05$
		Lise	0,64	$P<0.05$
Esneklik	Lise	ortaokul	1,15	$P<0.05$
	Üniversite	ortaokul	1,74	$P<0.05$
		Lise	0,59	$P<0.05$
Ki ilerarası ili kiler	Lise	ortaokul	1,11	$P<0.05$
	Üniversite	ortaokul	1,37	$P<0.05$
		Lise	0,26	$P<0.05$
Kararlılık	Üniversite	ortaokul	0,78	$P<0.05$
		Lise	0,32	$P<0.05$
Ki isel ba arısızlık	Üniversite	ortaokul	1,87	$P<0.05$
		Lise	1,57	$P<0.05$

Tablo 4.6 incelendi inde, ö renim düzeyi üniversite olanların “ yimserlik”, “Esneklik”, “Ki ilerarası ili kiler”, “Kararlılık” ve “Ki isel ba arısızlık” boyutlarında ortaokul ve lise mezunu olanlardan daha yüksek olarak  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı oldu u görülmektedir. Bu bulgu ö renim seviyesi arttıkça “ yimserlik”, “Esneklik”, “Ki ilerarası ili kiler” ve “Kararlılık” durumunun arttı mını göstermektedir.

#### **4.7.5. Yöneticilerin yaşlarına göre duygusal zeka ve tükenmişlik durumları arasındaki fark ile ilgili bulgular ve yorum**

Yöneticilerin yaşlarına göre duygusal zeka ölçeğinin “Yalnızlık”, “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü”, “Strese Dayanıklılık”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Kılerarası ilişkiler”, “Empati”, “Bağımsızlık”, “Kendini gerçekleştirme”, “Kendine saygı”, “Kararlılık” ve “Duygusal benlik bilinci” ile tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal tükenmişlik”, “Duyarsızlaşma”, ve “Kişisel bağımsızlık” boyutları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Yöneticilerin yaşlarına göre duygusal zeka ölçeğinin alt boyutları ve tükenmişlik envanterinin alt boyutları ile ilgili görüşlerine ait aritmetik ortalama, standart devlerleri Tablo 4.7’de ve Tek Yönlü Varyans analizi ile ilgili bulgular Tablo 4.8’de verilmiştir.

**Tablo 4.7. Yöneticilerin Ya larına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma De erleri**

	<b>Ya Grubu</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S.S.</b>
İyimserlik	30 ya ve altı	19	11,05	1,39
	31-40 ya	49	11,73	1,62
	41-50 ya	41	11,44	1,21
	51 ya ve üstü	13	11,38	0,96
Mutluluk	30 ya ve altı	19	11,21	2,04
	31-40 ya	49	12,10	1,49
	41-50 ya	41	12,41	,95
	51 ya ve üstü	13	12,00	1,08
Dürtü kontrolü	30 ya ve altı	19	6,58	1,07
	31-40 ya	49	6,78	2,13
	41-50 ya	41	6,76	0,89
	51 ya ve üstü	13	6,77	1,17
Strese dayanıklılık	30 ya ve altı	19	6,74	1,15
	31-40 ya	49	7,55	1,16
	41-50 ya	41	8,54	6,40
	51 ya ve üstü	13	8,00	0,82
Esneklik	30 ya ve altı	19	7,58	0,96
	31-40 ya	49	6,82	1,13
	41-50 ya	41	5,95	1,41
	51 ya ve üstü	13	4,62	1,76
Gerçekçilik	30 ya ve altı	19	7,89	0,81
	31-40 ya	49	8,04	1,14
	41-50 ya	41	7,88	1,10
	51 ya ve üstü	13	8,31	0,75
Problem çözme	30 ya ve altı	19	12,26	1,63
	31-40 ya	49	12,78	1,81
	41-50 ya	41	13,34	1,28
	51 ya ve üstü	13	13,77	,73
Sosyal sorumluluk	30 ya ve altı	19	12,89	1,15
	31-40 ya	49	13,65	1,36
	41-50 ya	41	13,83	0,77
	51 ya ve üstü	13	14,00	0,82
Kiilerarası ilişkiler	30 ya ve altı	19	11,26	1,48
	31-40 ya	49	11,78	1,78
	41-50 ya	41	11,37	1,24
	51 ya ve üstü	13	11,08	1,44
Empati	30 ya ve altı	19	7,47	1,61
	31-40 ya	49	8,10	1,08
	41-50 ya	41	7,88	0,81
	51 ya ve üstü	13	8,15	0,55



Ba ımsızlık	30 ya ve altı	19	8,47	0,96
	31-40 ya	49	8,96	1,06
	41-50 ya	41	9,22	0,85
	51 ya ve üstü	13	9,69	0,63
Kendini gerçekle tirme	30 ya ve altı	19	11,74	1,59
	31-40 ya	49	11,20	1,47
	41-50 ya	41	10,95	1,28
	51 ya ve üstü	13	10,92	0,86
Kendine saygı	30 ya ve altı	19	15,58	2,09
	31-40 ya	49	16,18	1,36
	41-50 ya	41	15,76	1,77
	51 ya ve üstü	13	16,54	0,78
Kararlılık	30 ya ve altı	19	3,32	1,11
	31-40 ya	49	3,55	1,02
	41-50 ya	41	2,85	1,06
	51 ya ve üstü	13	2,08	1,19
Duygusal benlik bilinci	30 ya ve altı	19	15,11	1,49
	31-40 ya	49	15,71	1,53
	41-50 ya	41	15,59	1,58
	51 ya ve üstü	13	14,31	0,85
Duygusal tük enmi lik	30 ya ve altı	19	28,00	6,13
	31-40 ya	49	31,31	5,34
	41-50 ya	41	34,22	3,80
	51 ya ve üstü	13	36,69	2,36
Duyarsızla ma	30 ya ve altı	19	16,37	4,59
	31-40 ya	49	19,12	4,06
	41-50 ya	41	20,63	3,06
	51 ya ve üstü	13	21,15	3,56
Ki isel ba arısızlık	30 ya ve altı	19	29,68	3,93
	31-40 ya	49	31,59	3,69
	41-50 ya	41	32,39	1,38
	51 ya ve üstü	13	32,23	4,23

**Tablo 4.8. Yöneticilerin Ya larına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler toplamı	S.D.	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
İyimserlik	Gruplararası	6,819	3	2,273	1,168	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	229,673	118	1,946		
	Toplam	236,492	121			
Mutluluk	Gruplararası	18,999	3	6,333	<b>3,227</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	231,599	118	1,963		
	Toplam	250,598	121			
Dürtü kontrolü	Gruplararası	,576	3	,192	0,079	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	287,031	118	2,432		
	Toplam	287,607	121			
Strese dayanıklılık	Gruplararası	47,277	3	15,759	1,072	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	1734,002	118	14,695		
	Toplam	1781,279	121			
Esneklik	Gruplararası	84,550	3	28,183	<b>17,058</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	194,958	118	1,652		
	Toplam	279,508	121			
Gerçekçilik	Gruplararası	2,124	3	,708	0,648	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	128,867	118	1,092		
	Toplam	130,992	121			
Problem çözme	Gruplararası	25,250	3	8,417	<b>3,602</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	275,742	118	2,337		
	Toplam	300,992	121			
Sosyal sorumluluk	Gruplararası	13,705	3	4,568	<b>3,726</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	144,696	118	1,226		
	Toplam	158,402	121			
Kişilerarası ilişkiler	Gruplararası	7,817	3	2,606	1,103	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	278,650	118	2,361		
	Toplam	286,467	121			
Empati	Gruplararası	6,166	3	2,055	1,819	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	133,309	118	1,130		
	Toplam	139,475	121			
Bağımsızlık	Gruplararası	13,256	3	4,419	<b>4,992</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	104,449	118	,885		
	Toplam	117,705	121			
Kendini gerçekleştirme	Gruplararası	8,916	3	2,972	1,562	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	224,469	118	1,902		
	Toplam	233,385	121			
Kendine saygı	Gruplararası	11,197	3	3,732	1,464	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	300,770	118	2,549		
	Toplam	311,967	121			
Kararlılık	Gruplararası	26,883	3	8,961	<b>7,875</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	134,273	118	1,138		
	Toplam	161,156	121			
Duygusal benlik bilinci	Gruplararası	23,326	3	7,775	3,522	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	260,510	118	2,208		
	Toplam	283,836	121			
Duygusal tükenmişlik	Gruplararası	801,339	3	267,113	<b>11,716</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	2690,202	118	22,798		
	Toplam	3491,541	121			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	280,789	3	93,596	<b>6,524</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	1692,891	118	14,347		
	Toplam	1973,680	121			
Kişisel bağımsızlık	Gruplararası	100,396	3	33,465	<b>3,237</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	1220,006	118	10,339		
	Toplam	1320,402	121			

Tablo 4.8 incelendi i zaman yöneticilerin ya gruplarına göre duygusal zeka ölçe inin “Mutluluk”, “Esneklik”, “Problem çö zme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Ba ımsızlık” ve “Kararlılık” ile tükenmi lik ölçe inin “Duygusal tükenmi lik”, “Duyarsızla ma”, ve “Ki isel ba arısızlık” boyutları açısından aralarındaki farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmu tur. Yöneticilerin ya gruplarına göre duygusal zeka ölçe inin di er alt boyutları açısından farklar  $p>0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmu tur. Anlamlı bulunan farkların hangi ya gruplarındaki yöneticiler arasında oldu unu belirlemek amacıyla LSD Pos Hoc testi (Least Significant Difference / En Küçük Önemli Fark) uygulanmı ve önemli bulunanlara ili kin bulgular Tablo 4.9’da verilmi tir.

**Tablo 4.9. LSD Post Hoc Testi Bulguları**

	Ö renim düzeyi (I)	Ö renim düzeyi (J)	Ortalamalar arası fark (I-J)	Önem Düzeyi
Mutluluk	30 ya ve altı	31-40 ya	-,89	P<0.05
		41-50 ya	-1,20	P<0.05
Esneklik	30 ya ve altı	31-40 ya	,76	P<0.05
		41-50 ya	1,63	P<0.05
		51 ve üstü	2,96	P<0.05
	31-40 ya	41-50 ya	,87	P<0.05
		51 ve üstü	2,20	P<0.05
	41-50 ya	51 ve üstü	1,34	P<0.05
Problem çözme	30 ya ve altı	41-50 ya	-1,08	P<0.05
		51 ve üstü	-1,51	P<0.05
	31-40 ya	51 ve üstü	-,99	P<0.05
Sosyal sorumluluk	30 ya ve altı	31-40 ya	-,76	P<0.05
		41-50 ya	-,93	P<0.05
		51 ve üstü	-1,11	P<0.05
Baımsızlık	30 ya ve altı	41-50 ya	-,75	P<0.05
		51 ve üstü	-1,22	P<0.05
	31-40 ya	51 ve üstü	-,73	P<0.05
Kararlılık	30 ya ve altı	51 ve üstü	1,24	P<0.05
	31-40 ya	41-50 ya	,70	P<0.05
		51 ve üstü	1,47	P<0.05
	41-50 ya	31-40 ya	-,70	P<0.05
		51 ve üstü	,78	P<0.05
Duyusal tükenmi lik	30 ya ve altı	31-40 ya	-3,31	P<0.05
		41-50 ya	-6,22	P<0.05
		51 ve üstü	-8,69	P<0.05
	31-40 ya	41-50 ya	-2,91	P<0.05
		51 ve üstü	-5,39	P<0.05
Duyarsızla ma	30 ya ve altı	31-40 ya	-2,75	P<0.05
		41-50 ya	-4,27	P<0.05
		51 ve üstü	-4,79	P<0.05
Ki isel ba arısızlık	30 ya ve altı	31-40 ya	-1,91	P<0.05
		41-50 ya	-2,71	P<0.05
		51 ve üstü	-2,55	P<0.05

Tablo 4.9 incelendi inde, ya grubu 30 ve altında olanların “Mutluluk”, “Esneklik”, “Problem çözüme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Ba ımsızlık” ve “Kararlılık” ile tükenmi lik ölçe inin “Duygusal tükenmi lik”, “Duyarsızla ma”, ve “Ki isel ba arısızlık” boyutlarında daha ileri ya gruplarında olanlardan daha dü ük olarak  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı oldu u görülmektedir. Bu bulgu yöneticilerin ya seviyesi artttıkça “Mutluluk”, “Esneklik”, “Problem çözüme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Ba ımsızlık” ve “Kararlılık” ile tükenmi lik ölçe inin “Duygusal tükenmi lik”, “Duyarsızla ma”, ve “Ki isel ba arısızlık” durumunun arttı nı göstermektedir.

#### **4.7.6. Yöneticilerin görev yaptıkları basamak durumlarına göre duygusal zeka ve tükenmi lik durumları arasındaki fark ile ilgili bulgular ve yorum**

Yöneticilerin çalı tıkları i letmelerde görev yaptıkları basamak durumlarına göre duygusal zeka ölçe inin “yimselik”, “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü”, “Strese Dayanıklılık”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözüme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Ki ilerarası ili kiler”, “Empati”, “Ba ımsızlık”, “Kendini gerçekleştirme”, “Kendine saygı”, “Kararlılık” ve “Duygusal benlik bilinci” ile tükenmi lik ölçe inin “Duygusal tükenmi lik”, “Duyarsızla ma”, ve “Ki isel ba arısızlık” boyutları arasında fark olup olmadı nı belirlemek amacıyla varyans analizi uygulanmı tır. Yöneticilerin çalı tıkları i letmelerde görev yaptıkları basamak durumlarına göre duygusal zeka ölçe inin alt boyutları ve tükenmi ilik envanterinin alt boyutları ile ilgili görü lerine ait aritmetik ortalama, standart de erleri Tablo 4.10’da ve Tek Yönlü Varyans analizi ile ilgili bulgular Tablo 4.11’de verilmi tir.

**Tablo 4.10. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Basamak Durumlarına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Görev basamağı	N	$\bar{X}$	S.S.
İyimserlik	Alt düzey yönetici	18	10,56	,98
	Orta düzey yönetici	66	11,35	1,35
	Üst düzey yönetici	38	12,18	1,33
Mutluluk	Alt düzey yönetici	18	11,00	1,97
	Orta düzey yönetici	66	12,14	1,29
	Üst düzey yönetici	38	12,42	1,18
Dürtü kontrolü	Alt düzey yönetici	18	6,11	,96
	Orta düzey yönetici	66	6,83	1,77
	Üst düzey yönetici	38	6,87	1,28
Strese dayanıklılık	Alt düzey yönetici	18	6,61	1,04
	Orta düzey yönetici	66	7,48	1,06
	Üst düzey yönetici	38	8,92	6,60
Esneklik	Alt düzey yönetici	18	7,06	1,11
	Orta düzey yönetici	66	6,47	1,49
	Üst düzey yönetici	38	6,00	1,64
Gerçekçilik	Alt düzey yönetici	18	7,78	1,26
	Orta düzey yönetici	66	7,79	,98
	Üst düzey yönetici	38	8,45	,89
Problem çözme	Alt düzey yönetici	18	11,83	2,18
	Orta düzey yönetici	66	13,06	1,38
	Üst düzey yönetici	38	13,42	1,33
Sosyal sorumluluk	Alt düzey yönetici	18	13,17	1,34
	Orta düzey yönetici	66	13,77	,96
	Üst düzey yönetici	38	13,61	1,31
Kiilerarası ilişkiler	Alt düzey yönetici	18	10,72	1,56
	Orta düzey yönetici	66	11,67	1,50
	Üst düzey yönetici	38	11,53	1,52
Empati	Alt düzey yönetici	18	8,11	1,08
	Orta düzey yönetici	66	7,71	1,16
	Üst düzey yönetici	38	8,24	,82
Bağımsızlık	Alt düzey yönetici	18	8,33	,91
	Orta düzey yönetici	66	9,02	1,05
	Üst düzey yönetici	38	9,45	,69
Kendini gerçekleştirme	Alt düzey yönetici	18	11,56	1,34
	Orta düzey yönetici	66	11,23	1,39
	Üst düzey yönetici	38	10,89	1,39
Kendine saygı	Alt düzey yönetici	18	15,72	1,74
	Orta düzey yönetici	66	15,82	1,63
	Üst düzey yönetici	38	16,39	1,46
Kararlılık	Alt düzey yönetici	18	3,28	,96
	Orta düzey yönetici	66	3,05	1,03
	Üst düzey yönetici	38	3,18	1,43
Duygusal benlik bilinci	Alt düzey yönetici	18	15,28	1,36
	Orta düzey yönetici	66	15,29	1,32
	Üst düzey yönetici	38	15,74	1,90
Duygusal tükenmişlik	Alt düzey yönetici	18	30,94	5,08
	Orta düzey yönetici	66	31,94	5,58
	Üst düzey yönetici	38	33,71	4,97
Duyarsızlaşma	Alt düzey yönetici	18	18,44	3,57
	Orta düzey yönetici	66	19,00	4,44
	Üst düzey yönetici	38	20,61	3,25
Kiisel bağımsızlık	Alt düzey yönetici	18	29,72	3,69
	Orta düzey yönetici	66	31,67	3,17
	Üst düzey yönetici	38	32,47	3,05

**Tablo 4.11. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Basamak Durumlarına Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler toplamı	S.D.	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
İyimserlik	Gruplararası	35,352	2	17,676	<b>10,458</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	201,140	119	1,690		
	Toplam	236,492	121			
Mutluluk	Gruplararası	25,562	2	12,781	<b>6,759</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	225,036	119	1,891		
	Toplam	250,598	121			
Dürtü kontrolü	Gruplararası	8,320	2	4,160	1,773	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	279,287	119	2,347		
	Toplam	287,607	121			
Strese dayanıklılık	Gruplararası	79,753	2	39,876	2,789	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	1701,526	119	14,299		
	Toplam	1781,279	121			
Esneklik	Gruplararası	14,124	2	7,062	<b>3,167</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	265,384	119	2,230		
	Toplam	279,508	121			
Gerçekçilik	Gruplararası	11,456	2	5,728	<b>5,702</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	119,536	119	1,005		
	Toplam	130,992	121			
Problem çözme	Gruplararası	31,471	2	15,736	<b>6,948</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	269,521	119	2,265		
	Toplam	300,992	121			
Sosyal sorumluluk	Gruplararası	5,232	2	2,616	2,032	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	153,170	119	1,287		
	Toplam	158,402	121			
Kiilerarası ilişkiler	Gruplararası	12,716	2	6,358	2,764	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	273,751	119	2,300		
	Toplam	286,467	121			
Empati	Gruplararası	7,299	2	3,649	<b>3,286</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	132,177	119	1,111		
	Toplam	139,475	121			
Bağımsızlık	Gruplararası	15,325	2	7,663	<b>8,907</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	102,380	119	,860		
	Toplam	117,705	121			
Kendini gerçekleştirme	Gruplararası	5,771	2	2,885	1,509	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	227,614	119	1,913		
	Toplam	233,385	121			
Kendine saygı	Gruplararası	9,459	2	4,729	1,860	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	302,508	119	2,542		
	Toplam	311,967	121			
Kararlılık	Gruplararası	,970	2	,485	0,360	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	160,185	119	1,346		
	Toplam	161,156	121			
Duygusal benlik bilinci	Gruplararası	5,326	2	2,663	1,138	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	278,510	119	2,340		
	Toplam	283,836	121			
Duygusal tükenmişlik	Gruplararası	117,023	2	58,512	2,063	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	3374,518	119	28,357		
	Toplam	3491,541	121			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	82,157	2	41,078	2,584	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	1891,523	119	15,895		
	Toplam	1973,680	121			
Kişisel bağımsızlık	Gruplararası	92,650	2	46,325	<b>4,490</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	1227,751	119	10,317		
	Toplam	1320,402	121			

Tablo 4.11 incelendi i zaman yöneticilerin çalı tıkları i letmelerde görev yaptıkları basamak durumlarına göre duygusal zeka le inin “ yimselik”, “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem zme”, “Empati” ve “Ba ımsızlık” boyutları ve tükenmi lik le inin “Ki isel ba arısızlık” boyutu açısından aralarındaki farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmu tur.

Yöneticilerin alı tıkları i letmelerde görev yaptıkları basamak durumlarına göre duygusal zeka le inin di er alt boyutları ve tükenmi lik le inin di er alt boyutları açısından farklar  $p>0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmu tur. Anlamlı bulunan farkların hangi basamaklardaki yöneticiler arasında oldu unu belirlemek amacıyla LSD Pos Hoc testi (Least Significant Difference / En Küçük nemli Fark) uygulanmı ve önemli bulunanlara ili kin bulgular Tablo 4.12’da verilmi tir.



**Tablo 4.12 LSD Post Hoc Testi Bulguları**

	Ö renim düzeyi (I)	Ö renim düzeyi (J)	Ortalamalar arası fark (I-J)	Önem düzeyi
İyimserlik	Alt düzey yönetici	Orta düzey yönetici	-,79	,024
		Üst düzey yönetici	-1,63	,000
	Orta düzey yönetici	Üst düzey yönetici	-,84	,002
Mutluluk	Alt düzey yönetici	Orta düzey yönetici	-1,14	,002
		Üst düzey yönetici	-1,42	,000
Esneklik	Üst düzey yönetici	Alt düzey yönetici	-1,06	,015
Gerçeklik	Üst düzey yönetici	Alt düzey yönetici	,67	,021
		Orta düzey yönetici	,66	,002
Problem çözme	Alt düzey yönetici	Orta düzey yönetici	-1,23	,003
		Üst düzey yönetici	-1,59	,000
Empati	Orta düzey yönetici	Üst düzey yönetici	-,52	,016
Bağımsızlık	Alt düzey yönetici	Orta düzey yönetici	-,68	,007
		Üst düzey yönetici	-1,11	,000
	Orta düzey yönetici	Üst düzey yönetici	-,43	,024
Kişisel bağımsızlık	Alt düzey yönetici	Orta düzey yönetici	-1,94	,025
		Üst düzey yönetici	-2,75	,003

Tablo 4.12 incelendi inde, “ yimserlik”, “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçeklik”, “Problem çözme”, “Empati”, “Ba ımsızlık” ve “Ki isel ba arısızlık” boyutlarında alt düzey yöneticilerin aleyhine  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı oldu u görülmektedir. Bu bulgu yöneticilik seviyesi arttıkça “ yimserlik”, “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçeklik”, “Problem çözme”, “Empati”, “Ba ımsızlık” ve “Ki isel ba arısızlık” durumunun arttı mı göstermektedir.

#### **4.7.7. Yöneticilerin çalı ma hayatı toplam süresine göre duygusal zeka ve tükenmi lik durumları arasındaki fark ile ilgili bulgular ve yorum**

Yöneticilerin çalı ma hayatı toplam süresine göre duygusal zeka ölçe inin “ yimserlik”, “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü”, “Strese Dayanıklılık”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Ki ilerarası ili kiler”, “Empati”, “Ba ımsızlık”, “Kendini gerçekleştirme”, “Kendine saygı”, “Kararlılık” ve “Duygusal benlik bilinci” ile tükenmi lik ölçe inin “Duygusal tükenmi lik”, “Duyarsızlaşma”, ve “Ki isel ba arısızlık” boyutları arasında fark olup olmadı mı belirlemek amacıyla varyans analizi uygulanmı tır. Yöneticilerin çalı ma hayatı toplam süresine göre duygusal zeka ölçe inin alt boyutları ve tükenmi lik envanterinin alt boyutları ile ilgili görü lerine ait aritmetik ortalama, standart de erleri Tablo 4.13’de ve Tek Yönlü Varyans analizi ile ilgili bulgular Tablo 4.14’de verilmi tir.

**Tablo 4.13. Yöneticilerin Çalışma Hayatı Toplam Sürelerine Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Çalışma süresi	N	$\bar{X}$	S.S.
İyimserlik	5 yıl ve altı	17	10,94	1,39
	6-10 yıl arası	43	11,42	1,30
	11-20 yıl arası	43	11,58	1,55
	21 yıl ve üstü	19	11,95	1,18
Mutluluk	5 yıl ve altı	17	11,53	1,46
	6-10 yıl arası	43	11,93	1,67
	11-20 yıl arası	43	12,37	1,27
	21 yıl ve üstü	19	12,11	1,10
Dürtü kontrolü	5 yıl ve altı	17	6,29	,92
	6-10 yıl arası	43	6,86	2,11
	11-20 yıl arası	43	6,88	1,12
	21 yıl ve üstü	19	6,53	1,26
Strese dayanıklılık	5 yıl ve altı	17	6,82	1,24
	6-10 yıl arası	43	7,42	1,07
	11-20 yıl arası	43	8,47	6,27
	21 yıl ve üstü	19	8,05	,97
Esneklik	5 yıl ve altı	17	7,35	1,00
	6-10 yıl arası	43	6,67	1,29
	11-20 yıl arası	43	6,21	1,39
	21 yıl ve üstü	19	5,42	2,04
Gerçekçilik	5 yıl ve altı	17	7,76	,90
	6-10 yıl arası	43	8,05	1,13
	11-20 yıl arası	43	7,88	1,07
	21 yıl ve üstü	19	8,32	,82
Problem çözme	5 yıl ve altı	17	12,18	1,67
	6-10 yıl arası	43	12,98	1,87
	11-20 yıl arası	43	13,14	1,28
	21 yıl ve üstü	19	13,42	1,17
Sosyal sorumluluk	5 yıl ve altı	17	12,76	1,35
	6-10 yıl arası	43	13,70	1,21
	11-20 yıl arası	43	13,77	,95
	21 yıl ve üstü	19	13,95	,91
Kiilerarası ilişkiler	5 yıl ve altı	17	11,24	1,75
	6-10 yıl arası	43	11,67	1,43
	11-20 yıl arası	43	11,47	1,53
	21 yıl ve üstü	19	11,32	1,67
Empati	5 yıl ve altı	17	7,47	1,59
	6-10 yıl arası	43	8,14	1,15
	11-20 yıl arası	43	7,86	,80
	21 yıl ve üstü	19	8,05	,78

Ba ımsızlık	5 yıl ve altı	17	8,24	1,03
	6-10 yıl arası	43	9,12	,82
	11-20 yıl arası	43	9,12	1,07
	21 yıl ve üstü	19	9,47	,70
Kendini gerçekle tirme	5 yıl ve altı	17	11,76	1,25
	6-10 yıl arası	43	11,26	1,33
	11-20 yıl arası	43	11,00	1,50
	21 yıl ve üstü	19	10,84	1,30
Kendine saygı	5 yıl ve altı	17	15,24	1,56
	6-10 yıl arası	43	16,00	1,54
	11-20 yıl arası	43	15,93	1,76
	21 yıl ve üstü	19	16,74	1,10
Kararlılık	5 yıl ve altı	17	3,47	1,07
	6-10 yıl arası	43	3,23	1,07
	11-20 yıl arası	43	3,02	1,06
	21 yıl ve üstü	19	2,79	1,55
Duygusal benlik bilinci	5 yıl ve altı	17	14,94	1,09
	6-10 yıl arası	43	15,77	1,60
	11-20 yıl arası	43	15,40	1,48
	21 yıl ve üstü	19	15,16	1,74
Duygusal tük enmi lik	5 yıl ve altı	17	28,76	7,67
	6-10 yıl arası	43	31,84	5,05
	11-20 yıl arası	43	32,93	4,44
	21 yıl ve üstü	19	35,37	3,59
Duyarsızla ma	5 yıl ve altı	17	16,65	5,00
	6-10 yıl arası	43	19,63	4,21
	11-20 yıl arası	43	19,65	3,13
	21 yıl ve üstü	19	20,89	3,67
Ki isel ba arısızlık	5 yıl ve altı	17	31,41	3,83
	6-10 yıl arası	43	31,49	3,88
	11-20 yıl arası	43	31,70	2,38
	21 yıl ve üstü	19	32,00	3,45

**Tablo 4.14. Yöneticilerin Çalışma Hayatı Toplam Sürelerine Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler toplamı	S.D.	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
İyimserlik	Gruplararası	9,673	3	3,224	1,677	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	226,819	118	1,922		
	Toplam	236,492	121			
Mutluluk	Gruplararası	9,736	3	3,245	1,590	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	240,862	118	2,041		
	Toplam	250,598	121			
Dürtü kontrolü	Gruplararası	5,759	3	1,920	0,804	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	281,848	118	2,389		
	Toplam	287,607	121			
Strese dayanıklılık	Gruplararası	42,698	3	14,233	0,966	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	1738,581	118	14,734		
	Toplam	1781,279	121			
Esneklik	Gruplararası	38,436	3	12,812	<b>6,271</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	241,072	118	2,043		
	Toplam	279,508	121			
Gerçekçilik	Gruplararası	3,502	3	1,167	1,080	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	127,490	118	1,080		
	Toplam	130,992	121			
Problem çözme	Gruplararası	15,750	3	5,250	2,172	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	285,242	118	2,417		
	Toplam	300,992	121			
Sosyal sorumluluk	Gruplararası	15,651	3	5,217	<b>4,313</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	142,750	118	1,210		
	Toplam	158,402	121			
Kişilerarası ilişki kiler	Gruplararası	3,164	3	1,055	,439	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	283,304	118	2,401		
	Toplam	286,467	121			
Empati	Gruplararası	5,967	3	1,989	1,758	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	133,508	118	1,131		
	Toplam	139,475	121			
Bağımsızlık	Gruplararası	15,072	3	5,024	<b>5,776</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	102,633	118	,870		
	Toplam	117,705	121			
Kendini gerçekleştirme	Gruplararası	9,614	3	3,205	1,690	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	223,771	118	1,896		
	Toplam	233,385	121			
Kendine saygı	Gruplararası	20,433	3	6,811	<b>2,757</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	291,534	118	2,471		
	Toplam	311,967	121			
Kararlılık	Gruplararası	5,111	3	1,704	1,288	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	156,044	118	1,322		
	Toplam	161,156	121			
Duygusal benlik bilinci	Gruplararası	10,415	3	3,472	1,498	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	273,421	118	2,317		
	Toplam	283,836	121			
Duygusal tükenmişlik	Gruplararası	417,410	3	139,137	<b>5,341</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	3074,131	118	26,052		
	Toplam	3491,541	121			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	176,195	3	58,732	<b>3,856</b>	<b>P&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	1797,486	118	15,233		
	Toplam	1973,680	121			
Kişisel bağımsızlık	Gruplararası	4,470	3	1,490	0,134	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	1315,932	118	11,152		
	Toplam	1320,402	121			

Tablo 4.14 incelendi i zaman yöneticilerin çalı ma hayatı toplam süresine göre duygusal zeka le inin “Esneklik”, “Sosyal Sorumluluk”, “Ba ımsızlık” ve “Kendine saygı” boyutları ve tükenmi lik le inin “Duygusal tükenmi lik” ve “Duyarsızlaşma” boyutları açısından aralarındaki farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmu tur.

Yöneticilerin alı ma hayatı toplam süresine göre duygusal zeka le inin di er alt boyutları ve tükenmi lik le inin di er alt boyutu açısından farklar  $p>0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmu tur. Anlamlı bulunan farkların çalı ma hayatı süresi açısından hangi yöneticiler arasında oldu unu belirlemek amacıyla LSD Pos Hoc testi (Least Significant Difference / En Küçük nemli Fark) uygulanmı ve önemli bulunanlara ili kin bulgular Tablo 4.15’de verilmi tir.

**Tablo 4.15 LSD Post Hoc Testi Bulguları**

	Ö renim düzeyi (I)	Ö renim düzeyi (J)	Ortalamalar arası fark (I-J)	Önem Düzeyi
Esneklik	11-20 yıl	5 yıl ve altı	-1,14	P<0.05
		21 yıl ve üstü	-1,93	P<0.05
	21 yıl ve üstü	6-10 yıl	-1,25	P<0.05
		11-20 yıl	-,79	P<0.05
Sosyal sorumluluk	5 yıl ve altı	6-10 yıl	-,93	P<0.05
		11-20 yıl	-1,00	P<0.05
		21 yıl ve üstü	-1,18	P<0.05
Ba ımsızlık	5 yıl ve altı	6-10 yıl	-,88	P<0.05
		11-20 yıl	-,88	P<0.05
		21 yıl ve üstü	-1,24	P<0.05
Kendine saygı	5 yıl ve altı	21 yıl ve üstü	-1,50	P<0.05
Duygusal Tükenmi lik	5 yıl ve altı	6-10 yıl	-3,07	P<0.05
		11-20 yıl	-4,17	P<0.05
		21 yıl ve üstü	-6,60	P<0.05
	6-10 yıl	21 yıl ve üstü	-3,53	P<0.05
Duyarsızla ma	5 yıl ve altı	6-10 yıl	-2,98	P<0.05
		11-20 yıl	-3,00	P<0.05
		21 yıl ve üstü	-4,25	P<0.05

Tablo 4.15 incelendi inde, “Esneklik”, “Sosyal sorumluluk”, “Ba ımsızlık”, “Kendine saygı”, “Duygusal tükenmi lik” ve “Duyarsızla ma” boyutlarında çalı ma hayatı süresi 5 yıl ve daha az olan yöneticilerin aleyhine  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı oldu u görülmektedir. Bu bulgu yöneticilerin çalı ma süresi arttıkça “Esneklik”, “Sosyal sorumluluk”, “Ba ımsızlık”, “Kendine saygı”, “Duygusal tükenmi lik” ve “Duyarsızla ma” durumunun arttı mı göstermektedir.

#### **4.7.8. Yöneticilerin alı tıkları i yerlerindeki çalı ma sürelerine göre duygusal zeka ve tükenmi lik durumları arasındaki fark ile ilgili bulgular ve yorum**

Yöneticilerin u anda çalı tıkları i yerlerindeki çalı ma sürelerine göre duygusal zeka ölçe inin “ yimselik”, “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü”, “Strese Dayanıklılık”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözmeye”, “Sosyal Sorumluluk”, “Ki ilerarası ili kiler”, “Empati”, “Ba ımsızlık”, “Kendini gerçekleme”, “Kendine saygı”,

“Kararlılık” ve “Duygusal benlik bilinci” ile tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal tükenmişlik”, “Duyarsızlaşma”, ve “Kişisel başarısızlık” boyutları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Yöneticilerin bulunduğu yerlerindeki çalışma sürelerine göre duygusal zeka ölçeğinin alt boyutları ve tükenmişlik envanterinin alt boyutları ile ilgili görüşlerine ait aritmetik ortalama, standart deviyeleri Tablo 4.16’da ve Tek Yönlü Varyans analizi ile ilgili bulgular Tablo 4.17’de verilmiştir.



**Tablo 4.16. Yöneticilerin Çalıştıkları Yerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Duyusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	<b>Çalışma süresi</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S.S.</b>
İyimserlik	5 yıl ve altı	41	11,41	1,40
	6-10 yıl arası	51	11,37	1,28
	11-20 yıl arası	19	12,05	1,84
	21 yıl ve üstü	11	11,36	,92
Mutluluk	5 yıl ve altı	41	11,61	1,81
	6-10 yıl arası	51	12,35	1,13
	11-20 yıl arası	19	12,21	1,23
	21 yıl ve üstü	11	12,09	1,22
Dürtü kontrolü	5 yıl ve altı	41	6,27	,95
	6-10 yıl arası	51	7,04	1,93
	11-20 yıl arası	19	6,84	1,54
	21 yıl ve üstü	11	6,91	,94
Strese dayanıklılık	5 yıl ve altı	41	7,29	1,29
	6-10 yıl arası	51	7,45	1,01
	11-20 yıl arası	19	9,95	9,29
	21 yıl ve üstü	11	7,64	,81
Esneklik	5 yıl ve altı	41	7,34	,99
	6-10 yıl arası	51	6,14	1,33
	11-20 yıl arası	19	6,32	1,80
	21 yıl ve üstü	11	4,36	,92
Gerçekçilik	5 yıl ve altı	41	8,05	,80
	6-10 yıl arası	51	7,94	1,10
	11-20 yıl arası	19	7,79	1,40
	21 yıl ve üstü	11	8,36	,81
Problem çözme	5 yıl ve altı	41	12,51	1,61
	6-10 yıl arası	51	13,29	1,58
	11-20 yıl arası	19	12,89	1,41
	21 yıl ve üstü	11	13,55	1,37
Sosyal sorumluluk	5 yıl ve altı	41	13,27	1,28
	6-10 yıl arası	51	13,90	,96
	11-20 yıl arası	19	13,37	1,16
	21 yıl ve üstü	11	14,18	,87
Kılgıncılık	5 yıl ve altı	41	11,44	1,73
	6-10 yıl arası	51	11,55	1,33
	11-20 yıl arası	19	11,95	1,65
	21 yıl ve üstü	11	10,55	1,21
Empati	5 yıl ve altı	41	7,68	1,40
	6-10 yıl arası	51	8,18	,91

	11-20 yıl arası	19	7,79	,71
	21 yıl ve üstü	11	8,00	,63
Ba imsızlık	5 yıl ve altı	41	8,54	1,03
	6-10 yıl arası	51	9,29	,76
	11-20 yıl arası	19	9,21	1,13
	21 yıl ve üstü	11	9,55	,82
Kendini gerçekle tirme	5 yıl ve altı	41	11,15	1,33
	6-10 yıl arası	51	11,18	1,37
	11-20 yıl arası	19	11,21	1,78
	21 yıl ve üstü	11	11,18	1,08
Kendine saygı	5 yıl ve altı	41	15,80	1,62
	6-10 yıl arası	51	16,02	1,67
	11-20 yıl arası	19	16,00	1,70
	21 yıl ve üstü	11	16,45	1,13
Kararlılık	5 yıl ve altı	41	3,46	1,05
	6-10 yıl arası	51	2,98	1,09
	11-20 yıl arası	19	3,37	1,12
	21 yıl ve üstü	11	2,09	1,30
Duygusal benlik bilinci	5 yıl ve altı	41	15,51	1,52
	6-10 yıl arası	51	15,61	1,56
	11-20 yıl arası	19	15,53	1,47
	21 yıl ve üstü	11	14,09	,94
Duygusal tükenni lik	5 yıl ve altı	41	30,37	6,37
	6-10 yıl arası	51	32,92	4,90
	11-20 yıl arası	19	32,95	3,42
	21 yıl ve üstü	11	36,00	3,58
Duyarsızla ma	5 yıl ve altı	41	18,17	4,53
	6-10 yıl arası	51	20,06	3,80
	11-20 yıl arası	19	19,37	3,24
	21 yıl ve üstü	11	21,18	3,49
Ki isel ba arısızlık	5 yıl ve altı	41	31,10	3,83
	6-10 yıl arası	51	31,96	2,95
	11-20 yıl arası	19	31,63	2,11
	21 yıl ve üstü	11	32,09	4,48

**Tablo 4.17. Yöneticilerin Çalıştıkları Yerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Boyutları ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler toplamı	S.D.	Kareler ortalaması	F	Önem düzeyi
İyimserlik	Gruplararası	7,126	3	2,375	1,222	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	229,366	118	1,944		
	Toplam	236,492	121			
Mutluluk	Gruplararası	13,128	3	4,376	2,174	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	237,470	118	2,012		
	Toplam	250,598	121			
Dürtü kontrolü	Gruplararası	14,201	3	4,734	2,043	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	273,406	118	2,317		
	Toplam	287,607	121			
Strese dayanıklılık	Gruplararası	104,671	3	34,890	2,456	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	1676,608	118	14,209		
	Toplam	1781,279	121			
Esneklik	Gruplararası	85,599	3	28,533	<b>17,363</b>	<b>P&lt;0.05 Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	193,909	118	1,643		
	Toplam	279,508	121			
Gerçekçilik	Gruplararası	2,562	3	,854	0,785	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	128,429	118	1,088		
	Toplam	130,992	121			
Problem çözme	Gruplararası	17,643	3	5,881	2,449	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	283,349	118	2,401		
	Toplam	300,992	121			
Sosyal sorumluluk	Gruplararası	13,786	3	4,595	<b>3,749</b>	<b>P&lt;0.05 Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	144,616	118	1,226		
	Toplam	158,402	121			
Kişilerarası ilişkiler	Gruplararası	14,068	3	4,689	2,031	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	272,400	118	2,308		
	Toplam	286,467	121			
Empati	Gruplararası	6,028	3	2,009	1,777	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	133,448	118	1,131		
	Toplam	139,475	121			
Bağımsızlık	Gruplararası	17,036	3	5,679	<b>6,656</b>	<b>P&lt;0.05 Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	100,669	118	,853		
	Toplam	117,705	121			
Kendini gerçekleştirme	Gruplararası	5,727E-02	3	1,909E-02	0,010	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	233,328	118	1,977		
	Toplam	233,385	121			
Kendine saygı	Gruplararası	3,821	3	1,274	0,488	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	308,147	118	2,611		
	Toplam	311,967	121			
Kararlılık	Gruplararası	18,650	3	6,217	<b>5,148</b>	<b>P&lt;0.05 Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	142,506	118	1,208		
	Toplam	161,156	121			
Duygusal benlik bilinci	Gruplararası	21,789	3	7,263	<b>3,271</b>	<b>P&lt;0.05 Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	262,047	118	2,221		
	Toplam	283,836	121			
Duygusal tükenmişlik	Gruplararası	331,395	3	110,465	<b>4,125</b>	<b>P&lt;0.05 Anlamlı</b>
	Gruplarıçi	3160,146	118	26,781		
	Toplam	3491,541	121			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	118,995	3	39,665	2,524	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	1854,686	118	15,718		
	Toplam	1973,680	121			
Kişisel bağımsızlık	Gruplararası	19,540	3	6,513	0,591	p>0.05 Anlamsız
	Gruplarıçi	1300,861	118	11,024		
	Toplam	1320,402	121			

Tablo 4.17 incelendi i zaman yöneticilerin u anda çalı tıkları i yerlerindeki çalı ma sürelerine göre duygusal zeka le inin “Esneklik”, “Sosyal Sorumluluk”, “Ba ımsızlık”, “Kararlılık” ve “Duygusal benlik bilinci” boyutları ve tükenmi lik le inin “Duygusal tükenmi lik” boyutu açısından aralarındaki farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmu tur.

Yöneticilerin u anda çalı tıkları i yerlerindeki çalı ma sürelerine göre duygusal zeka le inin di er alt boyutları ve tükenmi lik le inin di er alt boyutu açısından farklar  $p>0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmu tur. Anlamlı bulunan farkların yöneticilerin u anda çalı tıkları i yerlerindeki çalı ma süreleri açısından hangi yöneticiler arasında oldu unu belirlemek amacıyla LSD Pos Hoc testi (Least Significant Difference / En Küçük nemli Fark) uygulanmı ve önemli bulunanlara ili kin bulgular Tablo 4.18’de verilmi tir.

**Tablo 4.18 LSD Post Hoc Testi Bulguları**

	Ö renim düzeyi (I)	Ö renim düzeyi (J)	Ortalamalar arası fark (I-J)	Önem Düzeyi
Esneklik	5 yıl ve altı	6-10 yıl	1,20	P<0.05
		11-20 yıl	1,03	P<0.05
	21 yıl ve üstü	5 yıl ve altı	-2,98	P<0.05
		6-10 yıl	-1,77	P<0.05
		11-20 yıl	-1,95	P<0.05
	Sosyal sorumluluk	5 yıl ve altı	6-10 yıl	-,63
21 yıl ve üstü			-,91	P<0.05
Ba ımsızlık	5 yıl ve altı	6-10 yıl	-,76	P<0.05
		11-20 yıl	-,67	P<0.05
		21 yıl ve üstü	-1,01	P<0.05
Kararlılık	5 yıl ve altı	6-10 yıl	,48	P<0.05
	21 yıl ve üstü	5 yıl ve altı	-1,37	P<0.05
		6-10 yıl	-,89	P<0.05
		11-20 yıl	-1,28	P<0.05
Duygusal benlik	21 yıl ve üstü	5 yıl ve altı	-1,42	P<0.05
		6-10 yıl	-1,52	P<0.05
		11-20 yıl	-1,44	P<0.05
Duygusal tükenmi lik	5 yıl ve altı	6-10 yıl	-2,56	P<0.05
		21 yıl ve üstü	-5,63	P<0.05

Tablo 4.18 incelendi inde, “Esneklik”, “Sosyal sorumluluk”, “Ba ımsızlık”, “Kararlılık”, “Duygusal benlik” ve “Duygusal tükenmi lik” boyutlarında u andaki i yerinde çalı ma süresi 5 yıl ve daha az olan yöneticilerin aleyhine  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı oldu u görülmektedir. Bu bulgu yöneticilerin u andaki i yerinde çalı ma süresi arttıkça “Esneklik”, “Sosyal sorumluluk”, “Ba ımsızlık”, “Kararlılık”, “Duygusal benlik” ve “Duygusal tükenmi lik” durumunun arttı mı göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada araştırmaya katılanların anket sorularına verdikleri görüşler doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal tükenmişlik” boyutu ile Duygusal zeka ölçeğinin, “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Empati”, “Bağımsızlık” ve “Kendini gerçekleştirme” boyutları arasındaki ilişkiler ters yönde ve  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bulgular, yöneticilerin duygusal tükenmişliği arttırmada “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Empati”, “Bağımsızlık” ve “Kendini gerçekleştirme” durumunun azaldığını göstermektedir.

Tükenmişlik ölçeğinin “Duyarsızlaşma” boyutu ile Duygusal zeka ölçeğinin, “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Empati”, “Bağımsızlık”, “Kendine saygı” ve “Duygusal benlik bilinci” boyutları arasındaki ilişkiler ters yönde ve  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bulgular, yöneticilerin duyarsızlaşması arttırmada “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Empati”, “Bağımsızlık” ve “Kendine saygı” ve “Duygusal benlik bilinci” durumunun azaldığını göstermektedir.

Tablo incelenmeye devam edildiğinde, tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel bağımsızlık” boyutu ile Duygusal zeka ölçeğinin, “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü” ve “Kişilerarası ilişkiler” boyutları arasındaki ilişkiler ters yönde ve  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bulgular, yöneticilerin kişisel bağımsızlık duygusu arttırmada “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü” ve “Kişilerarası ilişkiler” durumunun azaldığını göstermektedir.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre duygusal zeka ölçeğinin “Kişilerarası ilişkiler”, “Bağımsızlık”, “Kendini gerçekleştirme”, “Kararlılık” ve “Duygusal benlik bilinci” boyutları açısından bayan ve erkek yöneticiler arasındaki farklara ilişkin t testi sonuçları  $p<0.05$  önem düzeyinde bayan yöneticilerin lehine anlamlı bulunmuştur. Duygusal zeka ölçeğinin “Yımsarlık”, “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü”, “Strese Dayanıklılık”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Empati”, ve “Kendine saygı” boyutları ile tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal tükenmişlik”,

“Duyarsızlaşma”, ve “Kişisel bağımsızlık” boyutları açısından bayan ve erkek yöneticilere ilişkin farklar  $p>0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Yöneticilerin medeni durumlarına göre duygusal zeka ölçeğinin “Esneklik”, “Kendini gerçekleştirme” ve “Kararlılık” boyutları açısından evli ve bekar yöneticiler arasındaki farklara ilişkin t testi sonuçları  $p<0.05$  önem düzeyinde bekar yöneticilerin, “Sosyal Sorumluluk” boyutu açısından evli ve bekar yöneticiler arasındaki farklara ilişkin t testi sonuçları  $p<0.05$  önem düzeyinde evli yöneticilerin lehine anlamlı bulunmuştur. Tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal tükenmişlik” ve “Duyarsızlaşma” boyutları açısından evli ve bekar yöneticiler arasındaki farklara ilişkin t testi sonuçları  $p<0.05$  önem düzeyinde evli yöneticilerin aleyhine anlamlı bulunmuştur.

Duygusal zeka ölçeğinin diğer alt boyutları ve tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel bağımsızlık” boyutunda evli ve bekar yöneticilere ilişkin farklar  $p>0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre duygusal zeka ölçeğinin “yimsellik”, “Esneklik”, “Kişilerarası ilişkiler” ve “Kararlılık” boyutları ve tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel bağımsızlık” boyutu açısından aralarındaki farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre duygusal zeka ölçeğinin diğer alt boyutları ve tükenmişlik ölçeğinin diğer alt boyutları açısından farklar  $p>0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Öğrenim düzeyi üniversite olanların “yimsellik”, “Esneklik”, “Kişilerarası ilişkiler”, “Kararlılık” ve “Kişisel bağımsızlık” boyutlarında ortaokul ve lise mezunu olanlardan daha yüksek olarak  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu öğrenim seviyesi arttıkça “yimsellik”, “Esneklik”, “Kişilerarası ilişkiler” ve “Kararlılık” durumunun arttığını göstermektedir.

Yöneticilerin yaş gruplarına göre duygusal zeka ölçeğinin “Mutluluk”, “Esneklik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Bağımsızlık” ve “Kararlılık” ile tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal tükenmişlik”, “Duyarsızlaşma”, ve “Kişisel bağımsızlık” boyutları açısından aralarındaki farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin yaş gruplarına göre duygusal zeka ölçeğinin diğer alt boyutları açısından farklar  $p>0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Yaş grubu 30 ve altında olanların “Mutluluk”, “Esneklik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Bağımsızlık” ve “Kararlılık” ile tükenmişlik ölçeğinin

“Duygusal tükenmişlik”, “Duyarsızlaşma”, ve “Kişisel başarısızlık” boyutlarında daha ileri ya gruplarında olanlardan daha düşük olarak  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu yöneticilerin ya seviyesi arttıkça “Mutluluk”, “Esneklik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Başarısızlık” ve “Kararlılık” ile tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal tükenmişlik”, “Duyarsızlaşma”, ve “Kişisel başarısızlık” durumunun arttığını göstermektedir.

Yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde görev yaptıkları basamak durumlarına göre duygusal zeka ölçeğinin “yımserlik”, “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Empati” ve “Başarısızlık” boyutları ve tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel başarısızlık” boyutu açısından aralarındaki farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde görev yaptıkları basamak durumlarına göre duygusal zeka ölçeğinin diğer alt boyutları ve tükenmişlik ölçeğinin diğer alt boyutları açısından farklar  $p>0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

“yımserlik”, “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Empati”, “Başarısızlık” ve “Kişisel başarısızlık” boyutlarında alt düzey yöneticilerin aleyhine  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu yöneticilik seviyesi arttıkça “yımserlik”, “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Empati”, “Başarısızlık” ve “Kişisel başarısızlık” durumunun arttığını göstermektedir.

Yöneticilerin çalışma hayatı toplam süresine göre duygusal zeka ölçeğinin “Esneklik”, “Sosyal Sorumluluk”, “Başarısızlık” ve “Kendine saygı” boyutları ve tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal tükenmişlik” ve “Duyarsızlaşma” boyutları açısından aralarındaki farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Yöneticilerin çalışma hayatı toplam süresine göre duygusal zeka ölçeğinin diğer alt boyutları ve tükenmişlik ölçeğinin diğer alt boyutu açısından farklar  $p>0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

“Esneklik”, “Sosyal sorumluluk”, “Başarısızlık”, “Kendine saygı”, “Duygusal tükenmişlik” ve “Duyarsızlaşma” boyutlarında çalışma hayatı süresi 5 yıl ve daha az olan yöneticilerin aleyhine  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu yöneticilerin çalışma süresi arttıkça “Esneklik”, “Sosyal sorumluluk”, “Başarısızlık”, “Kendine saygı”, “Duygusal tükenmişlik” ve “Duyarsızlaşma” durumunun arttığını göstermektedir.



Yöneticilerin u anda çalı tıkları i yerlerindeki çalı ma sürelerine göre duygusal zeka ölçe inin “Esneklik”, “Sosyal Sorumluluk”, “Ba ımsızlık”, “Kararlılık” ve “Duygusal benlik bilinci” boyutları ve tükenmi lik ölçe inin “Duygusal tükenmi lik” boyutu açısından aralarındaki farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmu tur.

Yöneticilerin u anda çalı tıkları i yerlerindeki çalı ma sürelerine göre duygusal zeka ölçe inin di er alt boyutları ve tükenmi lik ölçe inin di er alt boyutu açısından farklar  $p>0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmu tur.

“Esneklik”, “Sosyal sorumluluk”, “Ba ımsızlık”, “Kararlılık”, “Duygusal benlik” ve “Duygusal tükenmi lik” boyutlarında u andaki i yerinde çalı ma süresi 5 yıl ve daha az olan yöneticilerin aleyhine  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı oldu u görülmektedir. Bu bulgu yöneticilerin u andaki i yerinde çalı ma süresi arttıkça “Esneklik”, “Sosyal sorumluluk”, “Ba ımsızlık”, “Kararlılık”, “Duygusal benlik” ve “Duygusal tükenmi lik” durumunun arttı nı göstermektedir.

Teorik ve deneysel ara tırmaya ili kin bu sonuçların ı ı ı altında, i letme yöneticilerine u önerilerde bulunmak mümkündür:

1. Yöneticiler, ba arılı olabilmek için önce duygusal zekalarını geli tirmelidirler. Bunu yaparken, öncelikle kendi duygularını okuyabilme, anlayabilme ve performanslarını ve ili kilerine etkilerini tanımlayabilmekle ba lamalıdır.
2. Yöneticiler, daha sonra kendi öz de erlendirmelerini yapmalıdırlar. Yani güçlü ve zayıf taraflarını tanıma, bir bakıma kendi SWOT analizlerini yaparak zayıf yönlerini iyile tirmelidirler.
3. Yöneticiler, ba kalarına ve kendine zarar veren duyguları kontrol altında tutmalı, de i en ko ullara çabuk adapte olarak engelleri a abilmeli ve de fırsatları yakalamaya hazır olmalıdırlar.
4. Yöneticiler, ba kalarının duygularını hissedebilme, onların bakı açısı ile dü ünebilme ve onların endi elerine ilgi duymalıdırlar. Örgütsel ya amın akıntılarını iyi ö renip, karar ebekeleri kurup, politika rotasını iyi belirleyen yöneticiler i letme verimlili ini maksimize ederler.
5. Yöneticiler, çalı anlarını geli tirerek yönlendirmeli ve yeti tirmelidir, çok güçlü bir ileti im yetene i geli tirerek önce dinlemeli ve sonra temiz , net mesajlar vermelidir. Yeni fikirler üretip de i imi ate leyerek çalı anları vizyon

do rultusunda harekete geçirmelidir. Çalı anlar arasındaki anla mazlıkları indirgeyerek çözüme yönlendirmelidir. Sa lam bir ili kiler a ı kurarak bunu korumalı ve ekip çalı masını benimsetmelidirler.

6. Yöneticiler, çalı anlarına iyi ve sa lıklı bir çalı ma ortamı sa lamalıdır. Çalı ma ortamı, çalı ılan ortamın fiziksel özelliklerini ( gürültü sıcaklık vs.) i in içeri ini ve çalı ma saatlerini kapsar. Bu çalı ma ortamı, hem üretim hem sosyal ve insancıl açıdan önemlidir. Böyle bir ortamda çalı an, kendisine de er verildi i ve saygı duyuldu u insanca yakla ıldı ı duygusunu duyacaktır.
7. Çalı anlar, çalı tıkları örgütün amacı, çalı ma ko ulları ve yapılan de i ikliklerden haberdar olmak isterler. Yöneticilerin, çalı anlarına ihtiyaç duydu u bilgileri vermesi; i in düzgün yürütülmesi, kar ılıklıkların ve yanlı anla ılmaların olmaması ve ili kilerin sa lıklı yürümesi için gereklidir.
8. Yöneticiler, çalı anlarına kar ı emir verirken empatik olmalıdırlar. Çünkü; emri vermede önemli olan; emri vermek de il, onu benimsetmektir. Emrin verili biçimi, yerine getirilmesinde önemli bir etkidir. Bu nedenle emirler açık, anla ılır; çalı anın bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun ve birlikte çaba göstermeyi sa layacak biçimde verilmelidir.
9. Disiplin, cezalandırmadan çok, kuralları benimsetme, do ru yapılanları destekleme ekinde olmalıdır. Çalı an, yönetici tarafından hangi durumlarda desteklenece ini bilmesi, güvenli olmasını sa layacaktır.
10. Yönetici, i in planlanması yaparken o i i yapan çalı anın fikrini alması, hem sorumlulu un bilinmesinde hem de i in düzenli, severek ve doyumlu yapılmasına imkan verecektir.
11. Yöneticiler ile çalı anları arasındaki tüm i ler ancak ileti im yoluyla yapılmaktadır. Çalı anlar, istek ve ikayetlerini, önerilerini yine ileti imle yöneticilere iletmektedirler. Güven, çalı anlar arsındaki ileti imde önemlidir. Güvensizlik, insanlar arasındaki bilgi akı nı engeller. Örgütlerde ileti imin sürekli ve etkili olabilmesi için, mesajların açık ve anla ılır olması, çalı anın mesajı iyi dinlemesi ve kar ılıklı güven önemli ve gereklidir.
12. Yöneticilerinin, maruz kaldıkları tükenmi likle ba etmeleri için örgütleriyle ilgili ba a çıkma programları geli tirmesi ve bunu uygulamaya koyması gerekmektedir. Geli tirilecek olan "Tükenmi likle Ba a çıkma E itim

Programları'nın" tüm örgüt üyelerine yönelik olması gerekir. Geli tirilecek bu programlarda, bireylerin kendilerini fark etmeleri, di er insanlarla olan ili kilerinin düzenlenmesi ve yetkinin devredilmesi gibi konulara yer verilmelidir. Sonuçta, karma ık örgüt yapılarında tükenmi li in bireysel ve örgütsel nedenlerinin tanınması, anla ılması ve yönetilmesi sa lanabilir. Böylece çalı anlar arasında, daha sa lıklı ili kilerin kurulması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalı ma ko ulları olu turulması için uygun ortamlar yaratılmı olacaktır.

13. Yönetici vizyon sahibi olmalıdır. Bu vizyon, gelecekte ve elde edilmesi çok kolay olmayan, ancak imkansız da olmayan bir hedef olmalıdır. Çalı anlarını bu hedefe inandırmalı ve onları bu hedefe yönlendirmelidir.
14. Yönetici, dürüst ve adil olmalıdırlar. Çalı anlarına güven vermeli ve onlara güvenmelidir. Yönetici detaylarla u ra mamalı, resmin tamamını görebilmeli ve engelleri çok önceden bertaraf edebilmelidir.
15. nsana verilen de er arttıkça i gücünün verimi, yaptı ı i in kalitesi ve i letme için yaptı ı özveriler de artacaktır. Bu da insanların daha fazla önemsendi i, görü lerine de er verildi i , beklentilerinin kar ılandı ı bir yönetim anlayı ı ile sa lanabilecektir.
16. Örgüt ve birey düzeyinde alınacak bazı önlem ve stratejiler ile duygusal zeka seviyeleri yüksek yöneticiler; çalı anların tükenmi li e girmesini önlemeyecek ya da en azından tükenmi li in süresini veya derinli ini azaltabileceklerdir.

nsan kaynakları yönetimi do rultusunda tükenmi likle ba a çıkabilmek için önce bu kavramın, örgütsel ve bireysel düzeyde ne denli önemli oldu unun bilinmesi, neyi ifade etti inin anla ılması, bu kavrama nelerin sebep oldu u ve sonuçlarının neler olabilece i, örgütsel ve bireysel anlamda hangi önlemlerin alınabilece i, nasıl bir strateji izlenece i ciddiyle ele alınmalıdır. Özel veya kamu kesimi ayrımı yapmaksızın, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, ayakta kalabilmeleri için insana verilmesi gereken önemin farkında olmaları, insanın yönetim için olmazsa olmaz en önemli kayna ı oldu unun bilinmesi gerekmektedir.

## B BL YOGRAFYA

- Abraham, R.(1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124 (2), 229-246.
- Acar, F. T.(2001). Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Ve İnsanlara Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi.Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arthur, N.M. (1990). The Assessment of Burnout: A Review of Three Inventories Useful for Research and Counseling, *Journal of Counseling&Development*, Vol.69.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- ....., (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- Ashton, P.T. and Webb, R.B. (1986b). *Teachers' Sense of Efficacy, Classroom Behavior, and Student Achievement*. (s. 125-144). New York & London: Longman.
- Balta , Acar ve Zuhale Balta (1997). *Stres ve Başarı Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 13. Basım.
- Bandura, A. (2000). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. E.A. Locke (der.). *Handbook of Principles of Organization Behavior* (s. 120-136). Oxford U.K: Blackwell.
- Barchard, K.A. & Hakstian, A.R. (Haziran 2001). *The Relation of Emotional Intelligence to Traditional Cognitive and Personality Variables*. Kanada Psikoloji Derneği'nin Yıllık Olağan Toplantısında sunulan bildiri, Ste-Foy, Quebec.
- Bar-On, R (1997a). *Bar-On Emotional Quotient inventory: A measure of emotional intelligence technical manual*.North Tonawanda, NY: Multi-Health Systems, Inc.
- ....., (2003). How Important Is It to Educate People to be Emotionally and Socially Intelligent, and Can It be Done?. *Perspectives in Education*, 21(4), 3-13.
- Barling, J. Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 157-161.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- .....,(1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- ....., (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blase, J. (1984). Teaching coping and school principal behaviors. *Contemporary Education*,56,21.
- Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of 'people work'. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.

- Byrne, B. (1999). The nomological network of teacher burnout: A literature review and empirically validated model. R. Vandenberghe ve A. M. Huberman (der.). *Understanding and preventing teacher burnout* (s. 15-37). New York: Cambridge University Press.
- Canter, M. B., & Freudenberger, L. (2001). Herbert J. Freudenberger (1926-1999). *American Psychologist*, 56(12), 117.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills: Sage.
- .....,(1980a). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger Publishers.
- .....,(1980b). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- .....,(1995). *Beyond Burnout*. New York: Routledge.
- .....,(2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters*. Endüstri ve Örgüt Psikoloji Toplulu u'nun Yıllık Ola an Toplantısında sunulan bildiri, New Orleans, L.A. Eri im: [http://www.eiconsortium.org/research/what\\_is\\_emotional\\_intelligence.htm](http://www.eiconsortium.org/research/what_is_emotional_intelligence.htm)(Ocak 20, 2006).
- Cherniss, G.& Goleman, D. (2001) *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organisations*.San Francisco, Jossey-Bass.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.
- Ciarrochi, J. Chan, A. & Bajgar, J. (2001). Measuring Emotional Intelligence in Adolescents. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cooper, R. ve Sawaf, A.(1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership organizations*. Ew York: Grosset/Putnam.
- .....,(2000). *Liderlikte Duygusal Zeka*. stanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cordes, C. L., and Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4),\_621-656.
- Cox, T., Thirlaway, M., Gotts, G., & Cox, S. (1983). The nature and measurement of general well being. *Journal of Psychosomatic Research*, 27, 353-359.
- Cox, T., Thirlaway, M., & Cox, S. (1984). Occupational well being: Sex differences at work. *Ergonomics*, 27, 499-510.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 160-169.
- Crowe-Fraley, Barbara G. (1999). *Emotional Intelligence and Student Retention*. Yayınlanmamı Doktora Tezi, Azusa Pacific University Faculty of the Graduate Department of Psychology, A.B.D.
- Çam, O.(1991). Hem irelerde Tükenmi lik ve Çe itli De i kenlere Göre ncelenmesi. Yayınlanmamı Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, zmir.
- Damasio, A. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason and the human brain*. New York: Avon Books.

- Davies, M., Stankov, L., and Roberts, R. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Socio Psychology*, 75(4), 989-1015.
- Diefendorff, J. M. & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 284-294.
- Doll, R. T. (1935). A note on social competence study: Highlighting two models of Intelligence. *Group Organization Studies*, 14, 5-13.
- Douglas, C., Frink, D. D., & Ferris, G. R. (2004). Emotional intelligence as a moderator of the relationship between conscientiousness and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10 (3), 2-13.
- Dove, M. A. (1998). Conflict: process and resolution. *Nursing Management*, 29(4), 30-32.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2000). *Making Sense of Emotional Intelligence*. London: Ase.
- Dussault, M., Deaudelin, C., Royer, N., and Loiselle, J. (1999). Professional isolation and occupational stress in teachers. *Psychology Reports*, 84, 94-96.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Eichinger, J., Heifetz, L.J and Ingraham, C., (1991) Situational Shifts in Sex Role Orientation: Correlates of Work Satisfaction and Burnout among Women in Special Education. *Sex Roles*, 25(7), 8.
- Ekman, P. (1992). Facial expressions of emotion: New findings, new questions. *Psychology Science*, 3, 34-38.
- Ergin, C. Doktor ve hem irelerde tükenmi lik ve Maslach Tükenmi lik Ölçe inin uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Bayraktar. R ve Da . (der): Ankara, Türk Psikologlar Derne i Yayını, 1993, s 143-154.
- Farber, B. (1984). Teacher burnout: Assumptions, myths, and issues. *Teachers College Record*, 86(2), 321-338.
- .....,(1991). *Crisis in education: Stres and burnout in the American teacher*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- ....., (2000). Introduction: Understanding and treating burnout in a changing culture. *Journal of Clinical Psychology*, 56(5), 589-594.
- Folkman, S. (1980). An Analysis of Coping in a Middle Aged Community Sample . *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1),159-165.
- Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burn-out: The high cost of high achievement*. New York: Double Day & Co.
- Garden, M.(1991). Relationship Between Burnout And Performance. *Psychological Reports*, Vol. 68.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gemignani, J. (1998). Employee turnover costs big bucks. *Business & Health*, 16(4), 10.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

- .....,(1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- .....,(2001). Chapter three. In D. Goleman & C. Cherniss (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 21-44). San Francisco: Jossey-Bass.
- Grainger, R.D.(1992). Beating Burnout, *American Journal of Nursing*, 44(3), 14.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Organizational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- Hedlund, J., & Sternberg, R. J. (2000). Too many intelligences? In R. Bar-on & J. D. A.Parker, (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 136-167). New York: Jossey Bass.
- Herrnstein, R. J., & Murray, C. (1994). *The bell curve: Intelligence and class structure in American life*. New York: Free Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 112-125.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). *Stress and work: A managerial perspective*. Dallas, TX: Scott, Foresman & Company.
- Iwanicki, E. F., and Schwab, R. L. (1981). A cross-validated study of the Maslach Burnout Inventory. *Educational and Psychological Measurements*, 41, 117-121.
- Izard, C. (2001). Emotional intelligence or adaptive emotions. *Emotions*, 1(3), 249-257.
- Jackson, S. E., & Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families and victims. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 63-77.
- Jackson, S., Schwab, R., and Schulaer, R. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- Jayarathne, S., & Chess, W. A. (1984). The effects of emotional support on perceived stress and strain. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20, 141-153.
- Kail, R., and Cavanaugh, J. (2000). *Human development: A lifespan view*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Karasek, R. A. (1988). Job characteristics in relation to the prevalence of MI in the US: Health exam survey. *American Journal of Public Health*, 78, 918-928.
- Koçel, T. (2003). *İletişim Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kovach, Kenneth A. (September-October 1987). What motivates Employee? Workers and Supervisors give Different Answers, *Business Horizons*, s.56.
- Lazarus, R. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition. *American Psychologist*, 37, 1019-1024.
- .....,(1984). On the primacy of cognitions. *American Psychologist*, 39(2),124-129.
- .....,(1986). *Psychological Stress and The Coping Process*. McGraw Hill, USA.
- Lee, R. T., and Ashforth, B. E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988)

- and Golembiewski, et al. (1986) models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 14, 3-20.
- Leiter, M. and Meechan, K.A. (1986). Role Structure and Burnout in the Field of Human Services. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(1), 15.
- Leiter, M. ve Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Leiter, M. (1991). The Dreams Denied: Professional Burnout and the Constraints of Human Service Organizations. *Canadian Psychology*, 32(4), 14-15.
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
- Litt, M., and Turk, D. (1985). Sources of stress and dissatisfaction in experienced high school teachers. *Journal of Educational Research*, 78(3), 178-185.
- Marshall-Meis, J. C., Fleishman, E. A., Martin, J. A., Zaccaro, S. J., Baughman, W. A., & McGee, M. L. (2000). Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential. *Leadership Quarterly*, 11, 135-153.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Prevention Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1979). Burned-out cops and their families. *Psychology Today*, 12(12), 59-62.
- .....(1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- .....(1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*, (2<sup>nd</sup> ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Maslach, C. (1982). *The cost of caring*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Maslach C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. California: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Schaufeli, W. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. (pp. 1-16). Washington D.C.: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matthews, D. B. (1990). A comparison of burnout in selected occupational fields. *The Career Development Quarterly*, 38(3), 230-239.
- Mayer, J. D. & Geher, G. (1996). *Emotional intelligence and the identification of emotion*. *Intelligence*, 22, 89-113.
- Mayer, P. & Salovey, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- .....(1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- .....(1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197-208.
- .....(1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D.



- Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educations* (pp.3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P., and Caruso, D., (1999). *Research manual for the Multifactor Emotional Intelligence Scale*, New Canaan, CT: Work-life Strategies.
- .....,(2000). *Selecting a Measure of Emotional Intelligence: The Case for Ability Scales*, in R. Bar-On and J.D.A Parker (Eds.)*The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*, San Francisco, Wiley & Sons, 320-341.
- .....,(2000a). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 92-117). San Francisco: Jossey-Bass.
- .....,(2000b). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge: Cambridge University Press.
- .....,(2000c). *Test Manuel for MSCEIT v.2*. Multi-Health Systems, Canada.
- .....,(2000d). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On and J. Parker (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. (pp. 320-342). San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Mazur, P. J., and Lynch, M. D. (1989). Differential impact of administrative, organizational and personality factors on teacher burnout. *Teaching & Teacher Education*, 5, 337-353.
- McIntyre, T. C. (1984). The relationship between locus of control and teacher burnout. *British Journal of Educational Psychology*, 54, 235-238.
- Megerian, L. E. & Sosik, J. J. (1996). An affair of the heart: Emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3, 31-48
- Miller, K., & Kobeiski, P. (1982). *Burnout: A multidisciplinary bibliography*. Monticello, IL: Vance Bibliographies.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21 (4), 98-120.
- Multon, K.D., Brown, S.D. & Lent, R.W. (1991). Relation of Self-efficacy Beliefs to Analytic Academic Outcomes: A Meta-analytic Investigation. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 30-38.
- Orioli, E. M. (1997). *EQ Map overview*. San Francisco: Essi Systems, Inc.
- Pines, A., & Aronson, E. (1983). *Combatting Burnout*. *Children and Youth Services Review*, 5, 263-275.
- Petrides, K.V., Furnham, Adrian. (2000). On The Dimensional Structure of Emotional Intelligence, *Personel and Individual Differences*, 29, 45-49.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: The Free Press.
- Pines, A., & Kafry, D. (1978). Occupational tedium in social service professionals. *Social Work*, 23(6), 499-507.
- Rassieur, C. L. (1982). *Stress management for ministers: Practical help for clergy who deny themselves the care they give to others*. Philadelphia: The Westminster Press.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.

- Saklofske, D. H., Austin, E. J., & Minski, P. S. (2003). Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. *Personality and Individual Differences*, 34 (4), 707-721.
- Salovey, P., Woolery, A. & Mayer, J. D. (2001). Emotional intelligence: Conceptualization and measurement. In G. Fletcher & M. Clark (Eds.), *The Blackwell handbook of social psychology: Interpersonal processes* (pp. 279-307). Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Schaubroeck, J. & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M. Hall, L.E. Haggerty, D.J., Cooper, J.T. Golden, C.J. and Dornheim, L. (1998). Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Shamir, B., House, R. & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 1-17.
- Schaufeli, W., Maslach, C., & Marek T. (Eds.) (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, D.C.: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach burnout inventory--general survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 53-66.
- Schwarzer, and Greenglass (1999). Teacher burnout from a social-cognitive perspective: A theoretical position paper. In R. Vandenberghe and A. M. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher burnout(s)*. 238-246). New York: Cambridge University Press.
- Seligman, M. (1990). *Learned Optimism*. New York: Simon LE Schuster.
- Selye, H., & Heuser, G. (1956). *Fifth annual report on stress 1955-56*. New York:MD Publications.
- Selye, H. (1957). Stress and psychiatry. *American Journal of Psychiatry*, 113, 423-427.
- .....(1976). *The stress of life*. New York: McGraw- Hill.
- .....(1982). History and present status of the stress concept. In L. Goldberger and S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (s. 7-17). New York: The Free press.
- ....., (1993). History of the stress concept. In L. Goldberger & Breznitz, S. (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (pp. 7-17). New York: The Free Press.
- Shinn, M., Rosario, M., Morch, H., & Chestnut, D. E. (1984). Coping with job stress and burnout in the human services. *Journal of Personality & Social Psychology*, 46(4), 864-876.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C.L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 25-48). New York: Wiley.
- Splettes, M. (1977). Burnout problem in helping professions. *Dental Dimensions*, 11(3),17-24.
- Stalker, C., & Harvey, C. (2002). *Professional burnout: A review of theory, research and prevention*. Eri im: <http://www.wlu.ca/fsw/cura/bullrepo.html> (May 8, 2006).
- Stewart, C.W. (1974). *Person and profession*. Nashville, TN: Abingdon Press.
- Tevrüz, S.(1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derne i Yayınları.

- Thorndike, E. L. (1920). Factor analysis of social and abstract intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 27, 231-233.
- Totterdell, P. & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8 (1), 55-73.
- Turnipseed, D.L, Turnipseed, P.H., (1991), Personal Coping Resources and the Burnout Syndrome, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vo1.6, No.3.
- Van Horn, J., Schaufeli, W., and Enzmann, D. (1999). Teacher burnout and lack of reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(1),91-108.
- Wasiewski, P. L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interaction*, 8, 207-222.
- Wisniewski, Lech, Gargiulo, and Richard (1991). Occupational stress and burnout among special educators: A review of the literature. *Journal of Special Education*, 31(3),325-347.
- Wechsler, D. (1940) Non Intellectual Factors in General Intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444-445.
- .....,(1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence*. Baltimore: Williams & Wilkins.
- Woitaszewski, Scott Alan(2000). *Contribution of Emotional Intelligence to Social and Academic Success of Gifted Adolescents*. Yayınlanmamı Doktora Tezi, Ball State University, Indiana.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership at multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43, 975-995.
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A. & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11, 37-64.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 237-268.
- Zonderman, S. (1975). A study of volunteer rape crisis counselors. *Smith College Studies*, 46(1), 74.

## ÖZGEÇM

1980 yılında Erzurum'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Erzurum'da tamamladı. 2001 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümünden mezun oldu.

2002 yılında Kara Harp Okulunda “ İnsan Kaynakları Yönetimi” alanında yüksek lisans eğitimine başladı. 2003 yılında Atatürk Üniversitesi Rektörlük Örgütünde Okutman olarak göreve başladıktan sonra yüksek lisans eğitimine Atatürk Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında devam etti. Halen aynı üniversitede Okutman olarak görev yapmakta ve yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.