

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM Ü-
ZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Burcu HACIOĞLU

İSTANBUL – 2007

**T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİN-
DEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Burcu HACIOĞLU

**Danışman: Doç. Dr. Osman YILDIRIM
Danışman: Dr. Birgül Şakar**

İSTANBUL – 2007

İÇİNDEKİLER

	<i>Sayfa No</i>
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL ZEKA

I. ZEKA KAVRAMI, TANIMI, DUYGUSAL ZEKA VE FONKSİYONLARI	6
A. ZEKA KAVRAMI ve TANIMI.....	6
B. DUYGUSAL ZEKA VE FONKSİYONLARI	6
1. Duygusal Zekanın Tarihçesi	8
2. Duygusal Zekanın Fonksiyonları.....	9
a. Empati	10
b. Sosyal Yetkinlik	10
c. İletişim Becerisi	11
d. Duygusal Zekanın Getirdikleri.....	11
C. KURUMSAL ZEKA	12
1. Kurumsal Zekanın Organizasyonlar için Önemi.....	12
2. Kurumsal Zekası Yüksek Organizasyonlarda Kurumsal Duyguların Tanımlanması.....	13
D. DUYGUSAL ZEKA VE ÖĞRENME SÜRECİ.....	14
E. DUYGUSAL ZEKANIN EĞİTİM VE ÖĞRENMEDEKİ ROLÜ.....	15
II. DUYGUSAL ZEKANIN HİZMET SEKTÖRÜNDE VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜ.....	16
A. HİZMET SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL ZEKA, EĞİTİM VE ÖĞRENME ARASINDAKİ ETKİLEŞİM	18
B. KOLLEKTİF DUYGUSAL ZEKA.....	19
III. GARDNER MODELİ VE DUYGUSAL ZEKANIN BOYUTLARI.....	19
A. GARDNER MODELİ.....	20

B. DUYGUSAL ZEKANIN BOYUTLARI.....	21
------------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

I. İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	26
A. İLETİŞİM KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ.....	26
1. İletişim Kavramı.....	27
2. İletişimin Önemi.....	28
B. İLETİŞİM VE ÖĞRENME.....	29
C. İLETİŞİMİN NİTELİKLERİ VE TÜRLERİ.....	30
1.İletişimin Genel Sınıflandırılması.....	31
a. Bireysel İletişim.....	31
b. Toplumsal İletişim.....	32
2.Thayer'e göre İletişimin Sınıflandırılması.....	34
a. Bilgi Sağlayıcı İletişim.....	34
b. Değerlendirici İletişim.....	35
c. Eğitici ve Öğretici İletişim.....	35
d. İnandırıcı ve Etkileyici İletişim.....	35
II. İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI VE ÖZELLİKLERİ.....	36
A. İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI.....	36
1.İletişimin Bilgi Transferi Fonksiyonu.....	36
2.İletişimin Sağlıklı İlişkileri sağlama Fonksiyonu.....	37
3.İletişimin Etkileşim Sağlama Fonksiyonu.....	37
4.İletişimin Kararları Taşıma Fonksiyonu.....	37
5.İletişimin Emirleri Taşıma Fonksiyonu.....	37
6.İletişimin Geri Bildirime Olanak Tanıma Fonksiyonu.....	38
B. İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ.....	38
1.İletişimin İnsan Davranışlarını Etkileme Özelliği.....	38
2.İletişimin Belirli Kalıplara Bağlı Olma Özelliği.....	39
III. ETKİN İLETİŞİM SÜRECİ, İLETİŞİM UNSURLARI VE ENGELLERİ.....	39
A. İLETİŞİM SÜRECİ.....	39
B. İLETİŞİM UNSURLARI.....	41
1.Kaynak.....	42
2.Kodlama.....	43
3.Mesaj.....	44
4.Kanal.....	45
5.Alıcı.....	45
6.Kod Açma.....	46
7.Geri Besleme.....	46
C. ETKİLİ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	47
D. İLETİŞİM ENGELLERİ.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE
BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	51
II. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE KAPSAMI.....	52
A. VARSAYIMLAR VE KISITLAR.....	52
B. VERİ TOPLAMA ARACI.....	53
C. ÖRNEKLEM.....	53
D. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER.....	54
E. HİPOTEZLER.....	54
F. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	55
G. ÖLÇÜM ARAÇLARI.....	55
1.Duygusal Zeka Ölçeği.....	55
2.Örgütsel İletişim Etkinliği.....	56
III. BULGULAR.....	56
SONUÇ	59
EKLER	61
KAYNAKÇA	71

ÖNSÖZ

Son yıllarda sertleşen rekabet koşulları farklı organizasyon yapılarındaki yöneticileri devamlı değişime açık olmaya, bu değişime rahatlıkla ayak uydurabilecek ve sürekli gelişimi sağlayabilecek organizasyon yapılarını oluşturmaya zorlamaktadır. Etkili Örgütsel iletişim sayesinde organizasyonlarda süreçlere yönelik gelişim politika ve uygulamaları etkin bir şekilde yönetilebilmektedir. Ayrıca gerek çalışanlar arası iletişim becerilerinin gelişmesi gerek ise çalışanların duygusal zeka seviyelerinin kolektif zekaya dönüşebilmesi bu örgütsel gelişimi olumlu yönde etkilemektedir. Bu çalışma ile duygusal zekanın iletişimin etkinliğine etki eden faktörleri belirlenmeye çalışılmış, ayrıca yüksek öğretim kurumlarındaki bireylerin duygusal zeka yetkinlikleri ile örgütsel iletişimden algıları arasındaki ilişkisi incelenerek çalışanların duygusal zeka gelişmelerinin önemi ortaya konulmuştur. Bu çalışma süresince bilimsel desteğini esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Osman Yıldırım'a ve Dr. Birgül Şakar'a, katkılarından dolayı eşim Ümit'e teşekkürlerimi bir borç bilirim

İstanbul, 2007

Burcu HACIOĞLU

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Burcu HACIOĞLU
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Doç.Dr. Osman Yıldırım, Dr. Birgül Şakar
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Ekim 2007
Anahtar Kelimeler	: Duygusal Zeka, Örgütsel İletişim

ÖZET

DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışma ile duygusal zekanın iletişimin etkinliğine etki eden faktörleri belirlemeye çalışılmıştır. Bu çerçevede Yüksek öğretim kurumlarındaki bireylerin duygusal zeka yetkinlikleri ile örgütsel iletişimden algıları arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Çalışanların duygusal zeka yetkinlikleri ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki de ayrıca ortaya konulmuştur. Bu yönüyle yapılan çalışma, örgütlerin iletişimlerinin etkinliğini sağlamaları açısından faydalı olabilecek bulgular sunmaktadır

Bu çalışmanın ampirik sonucu olarak Örgütsel iletişimin etkinliği ile duygusal zeka arasında doğrusal bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır. Çalışanlar arası iletişim incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların duygusal zeka becerileri, duygularının farkında olması, duygularını yönetmesi, sosyal farkındalığı, sosyal becerileri ile çalışma arkadaşlarıyla kurduğu iletişim arasındaki bağ ortaya konulmuştur. Yapılan araştırma ile yöneticiler ve çalışanlar arası iletişim incelendiğinde; Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zeka becerileri, duygularının farkında olması, duygularını yönetmesi, sosyal farkındalığı, sosyal becerileri ile yöneticileri ile kurdukları iletişim arasındaki bağ hipotezler aracılığı ile ayrıca ortaya konulmuştur.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Burcu HACIOĞLU
Field : Business
Programme : Management and Organization
Supervisors : Doç.Dr. Osman Yıldırım, Dr. Birgül Şakar
Degree Awarded and Date : MBA -October 2007
Key Words : Emotional Quality, Organizational Communicatin

ABSTRACT

THE EFFECTS OF EMOTIOANL QUALİTY ON ORGANIZATINAONAL COMMUNICATION AND A RESEARCH

This study aims to locate out intact factors of Emotional Quality, which influence the way of effective communication. In this context, at Higher Education Institutes the tie among workers' Emotional Quality competencies and organizational communication awareness has been examined. Moreover, the study underlines the fact that workers' intelligence competencies and organizational communication have similar boundaries. This research indicates also that there is high level of dependency between effectiveness of organizational communication and Emotional Quality(EQ)

As communication among workers examined; there is a strong tie between applicant's communicatin efforts with his/her colleques and his/her skills of emotional quality, managing and being aware of emotions, social awareness, social abilities. As communication among workers and managers examined;; there is a strong tie between applicant's communicatin efforts with his/her managers and his/her skills of emotional quality, managing and being aware of emotions, social awareness, social abilities

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Değişkenlerin Ortalama ve Standart

Sapma Değerleri.....57

Tablo 2: Örgütsel İletişim ve Duygusal Zeka

Arasındaki İlişki.....58

ŒEKİL LİSTESİ

Œekil 1: İletiŒim Süreci ve Unsurları.....	41
--	----

KISALTMALAR

EQ: Emotional Quality

IQ: Intelligence Quality

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet koşulları üst düzey yöneticileri devamlı değişime açık olmaya, bu değişime rahatlıkla ayak uydurabilecek ve sürekli gelişimi sağlayabilecek organizasyon yapılarını oluşturmaya zorlamaktadır.

Son dönemde özellikle stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda strateji planlama ve uygulama sürecinin sadece üst yöneticilerin yönetsel ve kavramsal becerileri ile şirket olanaklarının gelişmişlik seviyesine bağlı olmadığı ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmalar aynı zamanda değişim ve gelişime açık olan şirket kültürünün stratejik yönetim sürecini desteklediğini de ortaya çıkarmıştır.¹ Bu eylemlerin belki de en önemlisi işletmenin çevreyle etkin uyum sağlayabilmesi için organizasyon yapısında değişime açık bir şirket kültürü oluşturması gerekmektedir. Değişime açık işletme kültürünün temel bileşimlerinin başında ise *Örgütsel İletişim ve etkinliği* gelmektedir. Etkili Örgütsel iletişim sayesinde organizasyonlarda süreçlere yönelik Gelişim politika ve uygulamaları etkin bir şekilde yönetilebilir. Gelişim Odaklı Örgütsel İletişim sürecinde Üst yönetimden alt düzey çalışanlara bilgi ve yetki aktarımı sağlanırken ileriye yönelik çeşitli planlama ve uygulama çalışmaları sürekli gelişme prensibine göre çalışanların tam katılımı sayesinde sağlanmış olur. Ayrıca Gelişim odaklı Örgütsel İletişim çalışanların kalite hedeflerini benimseme ve fikirlerini rahatlıkla üst yönetimle paylaşabilme imkanı tanır. Bu ortam da ancak Sosyal Zekanın Örgütsel Zekaya dönüşümü ile sağlanabilecektir.²

Duyusal zeka, örgütsel iletişim ve sürekli gelişimi³ teşvik eden örgüt kültürünün oluşturulmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi gözardı edilmemelidir. İnsan Kaynakları uygulamalarının işletme amaçlarına ulaşılması üzerinde olumlu

¹ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayıncılık, ss. 25-35; David Matheson ve Jim Matheson. **Akıllı Örgüt: Stratejik AR-GE ile Değer Yaratma**, Boston: Harvard Business School Pres, 1998, ss.35-47; Stephan Robbins, **Organizational Behavior**, Eight Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1998, ss. 65-77

² Oygur Yamak, **Kalite Odaklı Yönetim**, Ankara: Panel Yayınları,1998. s 63

³ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi ve Tarihteki bir Uygulaması: Ahilik**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2002, s.46 Prof. Dr. Muhittin Şimşek Sürekli gelişimin Organizasyonlarda verimlilik ve üretkenliği sağlayan önemli bir faktör olduğu, bunu en iyi tekniklerle sağlayan Japon firmalarının Batı Avrupa ve ABD’li rakipleri karşısında %200 daha verimli olduğu savunulmuştur. Aynı kitapta, yazar sürekli gelişimin sağlanmasındaki temel unsurların başında örgütsel iletişim, tam katılım ve eğitimin önemli bir araç olduğu görüşü belirtilmiştir.

etkilerinin olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bu nedenler Stratejik Kontrol surecinin başında İnsan kaynakları uygulamalarına yer verilmelidir.

Daniel Goleman'a gore duygusal zeka; kendi duygularımızı ve başkalarının duygularını tanımak ve anlamak, kendimizi motive etmek; kendi içimizde ve ilişkilerimizde duygularımızı doğru yönetmekle ilgili yetenektir.⁴ Prof Dr. Acar Baltaş'a gore Duygusal zeka, esas olarak iki yetkinliğin bileşkesi durumundadır. Bu yetkinliklerden birincisi ‘kişisel yetkinlik’, ikincisi ‘sosyal yetkinlik’ tir. Yapılan araştırmalar, zekanın başarıyı %20 etkilemesine rağmen duygusal zekanın iş, aile ve sosyal hayattaki başarı konusunda belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Zeka, oldukça zor değişen bir değişken olmasına karşılık, duygusal olgunluğun geliştirilmesinin mümkün olduğu bilinmektedir. Zeka, bireysel temele dayanan işler yapan ve hiyerarşik sistemde çalışanlar için önemli bir değer iken, duygusal zeka ekip çalışması gerektiren ortamda ‘‘olmazsa olmaz’’ bir özelliktir.

Bireylerin değişim kararlarına karşı kolaylıkla uyum sağlamaları zordur. Ayrıca değişimi desteklemeyi ve gelişimi sağlayan kurum eğitimine yer verilmeyen bir kurum kültüründe değişime karşı her zaman bir direnç vardır. Eğitim, iletişim, paylaşım, yönetime katılım, müzakere ve çatışma yönetiminin desteklenerek yaratılan şirket kültüründe bu değişime karşı çıkan dirençlerin en az seviyede olduğu bilinmektedir.⁵

Günümüzde rekabetsel üstünlük yarışında geri kalan şirketlere bakıldığında yetki delegasyonundan kaçınan yöneticilerin Stratejik yönetimi öncelikle tepe yönetimin sorumluluğunda kabul ettikleri ve örgütsel zekanın örgütsel başarı üzerindeki etkisini kısıtladıkları görülmektedir.⁶ Bu tip yöneticiler örgütsel iletişimin etkinliğini yok sayarak her kademedede sıkı kontrol fonksiyonları geliştirmekte ve uygulayabilmektedirler. Başarılı firmalara bakıldığında Organizasyon içinde etkin bir stratejik kontrol sureci ancak değişime açık, sürekli gelişimi sağlayabilecek örgütsel iletişim ve bu iletişimi geliştirecek çalışanların duygusal zeka gelişimleri ile sağlanabilecektir.⁷

⁴ Daniel Goleman, **Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha önemlidir?** (ev.) B. S. Yüksel, İstanbul: Varlık Yayınları, 2006, s. 7

⁵ Robbins, ss. 636-641

⁶ Matheson, s. 146

⁷ Matheson, s. 289

Duygusal olarak zeki kurumlar, yani bireylerin öğrenme süreçlerini yönlendirebilen ve bunun sonucunda onların empatik yeteneklerini kurumsal zekaya çevirebilen organizasyonlar kendi insan sermayelerine yoğun olarak odaklandıkları görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların duygusal zeka envanterinin de aralarındaki iletişimi etkilediği, örgütsel iletişimin de duygusal zekaya bağlı bir şekilde çalışanların motivasyonlarını artırdığı görülmektedir.

Bu çalışmanın ampirik sonucu olarak Örgütsel iletişimin etkinliği ile duygusal zeka arasında doğrusal bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan ampirik çalışma sonucunda ayrıca çalışanlar arası iletişim incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların duygusal zeka becerileri, duygularının farkında olması, duygularını yönetmesi, sosyal farkındalığı, sosyal becerileri ile çalışma arkadaşlarıyla kurduğu iletişim arasındaki bağ ortaya konulmuştur.

Yapılan araştırma ile yöneticiler ve çalışanlar arası iletişim incelendiğinde; Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zeka becerileri, duygularının farkında olması, duygularını yönetmesi, sosyal farkındalığı, sosyal becerileri ile yöneticileri ile kurdukları iletişim arasındaki bağ hipotezler aracılığı ile ayrıca ortaya konulmuştur

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

Artan rekabet ortamında İnsan Kaynaklarına (İKY) duyulan gereksinim sonucu, nitelikli insan gücü işletmeye kazandırılmak zorundadır. *Başka deyişle, mevcut işini iyi yapacak şekilde yetiştirilmiş ve gelecekteki muhtemel görevler için geliştirilmiş işgörenlere dayalı insan gücünü, İKY sorumluları, eğitimi yöneterek sağlayacaktır. Eğitim yönetimi ile hem işletme içi eğitimleri hem de işletme dışı eğitimleri düzenler, takip eder, katılımcılar ile ilgili kayıtları tutar, raporlar ve maliyetleri hesaplar. Eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesi ile başlayan bu faaliyetlerin, İKY bu kez de maliyetlerinin, işletmeye finansal anlamda nasıl katkı yaptığını kestirecek yöntem ve teknikleri uygular.*⁸ Değişimin bir sonucu olarak çalışanların yönetimi ve idaresi kavramı yerini İKY method ve yöntemleri ile insan değerlerinin ve becerilerinin gelişimi unsuruna bırakmıştır. Örneğin bu becerilerin en üst seviyede gelişiminin sağlanması için Gillette Int. Inc.'da sadece eğitime ayrılan kaynak iki yüz milyon Amerikan Dolarını bulmaktadır.⁹ Bu bağlamda söylenebilir ki, yüksek verimlilik gösteren firmalarda önce insan anlayışı ve Birey Kalitesi gün geçtikçe belirleyici olmaktadır. İKY, şirket kültürünün tesis açısından önemli bir fonksiyon icra etmektedir. *İKY'de amaç kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkar şekilde yapabileceği koşulları saptayıp, bunları şirket başarısına kanalize etmektir. Şirket yönetiminde insan faktörüne verilen değer arttıkça orada işgücü verimi, işin kalitesi ve şirket için yapılan özveriler de artacaktır. Bu, yönetim felsefesi olarak insana saygıyı gerektirir.*¹⁰ *Başarılı firmalarda insan unsuru, işletme prosesinin merkezinde yer almaktadır. Uygulanacak sistemde, çalışanların davranış ve tavırlarını etkileyebilecek unsurların geliştirilmesi ve tatbik edilmesi ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli deneyime sahip olmalıdır. Bu programının tasarlanması ve teşkilatlanmasında kullanılan mevcut davranışlar, tavırlar, gelenekler, İKY ile des-*

⁸Osman Yıldırım, "İşletmelerde Eğitimin Etkinliğine Etki Eden Faktörler ve Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2006), ss.68-93

⁹ Gillette A.Ş., **Annual Company Report**, US,Boston: Headquarter, 2004, s. 35

¹⁰ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Hayat yayınları, 2001, ss. 111-115

teklennmelidir. Bunların hepsi İKY kapsamında olan hususlardır.¹¹ Burada başarılı şirket profiline temelinde insan unsuru olduğu kabul edilir ise, beşeri ve teknik becerileri etkileyen zeka faktörü de göz önünde bulundurulmalıdır.

Ortak inanç ve değerlerin hakim olduğu bir sistemde çalışanlar ile organizasyonun diğer unsurları, hedefleri, kalite politikaları, organizasyon yapısı, karar alma süreçleri ve stratejik kontrol süreci karşılıklı etkileşim halinde bulunmaktadır. Bu etkileşim süreci içinde çeşitli davranış normları çıkmaktadır. Bu normlar, iletişim kanallarının etkin kullanılmasını artırırken, bu kanallar sayesinde çalışan davranışları yönlendirilebilir ve organizasyonların uzun dönem başarılarına önemli ölçüde katkı sağlayabilir. Organizasyon kültürü, önemli roller üstlenen ve amaçları gerçekleştiren bireylerin sadakatini sağlarken, onların teşvik edilmesi ile verimliliklerini artırır. İletişimi destekleyen ve haberleşmeyi etkin kılan ortak inançlar karar verme sürecini geliştirir. Motivasyonu, işbirliğini, ve bağlılığı artırarak organizasyonun etkinliğini yükseltir. Organizasyon içinde böyle bir işletme kültürü, etkinlik ve verimliliğin artışına katkıda bulunuyor ise rekabetsel avantaj sağlanmış ve otokontrol süreci etkin çalışmış demektir.

Başarı odaklı Örgütsel iletişim sayesinde organizasyonlarda süreçlere yönelik Başarı politika ve uygulamaları etkin bir şekilde yönetilebilir. Başarı Odaklı Örgütsel İletişim sürecinde Üst yönetimden alt düzey çalışanlara bilgi ve yetki aktarımı sağlanırken ileriye yönelik çeşitli planlama ve uygulama çalışmaları sürekli gelişme prensibine göre çalışanların tam katılımı sayesinde sağlanmış olur. Ayrıca Başarı odaklı Örgütsel İletişim çalışanların Başarı hedeflerini benimseme ve fikirlerini rahatlıkla üst yönetimle paylaşabilme imkanı tanır. Bu ortam da ancak Sosyal Zekanın Örgütsel Zekaya dönüşümü ile sağlanabilecektir. Bu ayırım bu tezin analiz bölümünde ampirik bulgular ışığında detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

¹¹ Şimşek, s. 111-112

I- ZEKA KAVRAMI, TANIMI, DUYGUSAL ZEKA VE FONKSİYONLARI

A. ZEKA KAVRAMI ve TANIMI

Psikolog Terman'a göre, zekâ “mücerret (soyut) düşünme yeteneği”dir. Davis, zekâyı, “edinilen bilgilerden faydalanarak meseleleri halletme kâbiliyeti” olarak açıklar. Stern ise, “yeni karşılaşılan hallerin gereklerini, düşünme yeteneğinden faydalanarak karşılayabilme, yeni hayat şartlarına uyabilme gücü” olarak görür. Bergson'un klâsik târifine göre zekâ, “evvelce elde edilmiş tecrübe ve bilgilerden istifâde ederek bugünkü hayat meselelerini çözmek ve hayat şartlarına uymak kâbiliyeti”dir. Hinsie ise zekâyı, üç ana gruba ayırarak târif etmektedir. Bu müellife göre, abstre (mücerret, soyut) fikir ve sembollerini anlama ve kullanma kâbiliyeti teorik zekâyı; muhtelif makina ve âletleri anlama, çalıştırma ve keşfetme kâbiliyeti mekanik zekâyı, insânî münâsebet ve ictimâî hâdiselerle ilgili durumlarda akıllı ve mantıkî bir şekilde hareket etmek kâbiliyeti ise sosyal zekâyı teşkil etmektedir.

Zekânın ölçülmesi: Zekâ birtakım testler aracılığıyla ölçülebilir. Bu gâyeyle birçok test geliştirilmiştir. Batıda kullanılan ilk zekâ testini bir Fransız psikologu olan Alfred Binet ve Dr. Theodor Simon yapmıştır. “Binet-Simon Testi” adı altında 1905 yılında yayınlanan bu test, Paris ilkokullarında başarısız kalan öğrenciler arasında zekâca geri olanlarla zekâca normal olup, olumsuz çevre faktörlerinden dolayı başarısız kalanları ayırt etmek gâyesiyle meydana getirilmiştir.

B. DUYGUSAL ZEKA VE FONKSİYONLARI

Goleman'a göre duygusal zeka; kendi duygularımızı ve başkalarının duygularını tanımak ve anlamak, kendimizi motive etmek; kendi içimizde ve ilişkilerimizde duygularımızı doğru yönetmekle ilgili yetenektir.¹² ; Prof Dr. Acar Baltaş'a göre Duygusal zeka, esas olarak iki yetkinliğin bileşkesi durumundadır. Bu yetkinliklerden birincisi “kişisel yetkinlik”, ikincisi “sosyal yetkinlik”tir. Yapılan araştırmalar, zekanın başarı-

¹² Goleman, s.98

yı %20 etkilemesine rağmen duygusal zekanın iş, aile ve sosyal hayattaki başarı konusunda belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Zeka, oldukça zor değişen bir değişken olmasına karşılık, duygusal olgunluğun geliştirilmesinin mümkün olduğu bilinmektedir. Zeka, bireysel temele dayanan işler yapan ve hiyerarşik sistemde çalışanlar için önemli bir değer iken, duygusal zeka ekip çalışması gerektiren ortamda “olmazsa olmaz” bir özelliktir.

Kavrama düzeyinin eğitime etkisi eğitim ile ilgili araştırmalarda sıklıkla araştırılmış bir konudur. Söz konusu araştırmalar, zeka testi sonuçlarıyla okul başarısı arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Benzer çalışmalar örgütsel ortamlarda da yapılmış ve zeka düzeyinin eğitim sonuçları ile ilişkili olduğu görülmüştür.¹³

Duygu kavramı sözlükte "(1) Duyularla algılama, his (2) Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim" şeklinde tanımlanmaktadır. Genel tanımında da anlaşıldığı gibi duygu duyularla algılamaya bağlıdır. Dilbilim açısından irdelendiğinde duygu kelimesinin İngilizce karşılığı olan “emotion”un Latince kökünün hareket etmek anlamına gelen “motere” olduğu görülmektedir.¹⁴ Bu da duyguların yalnızca algılamaktan ibaret olmadığını harekete geçmeyi de içerdiğini göstermektedir.

Duygular enerjinin, etkinliğin ve bilginin içsel kaynağıdır. Doğuştan gelmeleri nedeniyle ne iyi, ne de kötüdürler. Daha sonra ortaya çıkan farklılık, aslında üretilen enerji ve bilgiye dayanarak yaptıklarımızdan ortaya çıkar.¹⁵ Bu nedenle, farklılığa neden olan bu içsel kaynağın nedeni olan duygular ile ilgili olarak literatürde çok farklı biçimde verilmiş tanımlamalara rastlamaktayız. Bu içsel kaynağın yarattığı enerji, bilgi ve etkinlik farklılıklar arz etse de birey tarafından bir araya getirilmiş ve yönetilmiş bir oluşumdur.

¹³ Janes Cannon ve Diğerleri, “Toward Theoretically Based Principles of Training Effectiveness: A Model and Initial Empirical Investigation”, **Military Psychology**, Vol: 7 Issue: 3, 1995, s.145.

¹⁴ Peter Salovey ve John Mayer, **Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality**, 9, 1990,(<http://www.unh.edu>) ss.185-211,

¹⁵Robert Cooper ve Ayman Sawaf, **Executive EQ: Emotional Intelligence in Business**, US: Texere Publishing 1997 ss.30-40,

İçsel kaynak birey tarafından yönetildiği gibi, kimi zaman bir tür rehberlik de yapmaktadır. Duygu, algısal, deneysel, fiziksel, bilişsel ve diğer değişimleri anlaşılır şekilde ruh halleri ve hislere dönüştüren, organize olmuş bir yanıt sistemidir.¹⁶ Duygu, bireyin davranışına rehberlik eden ve bireyin hedeflerine varmasına bilgi olarak yardım eden tepkilerdir.¹⁷ Psikoloji alanında duygu kavramının, zeka kavramı gibi pek çok değişik tanıma sahip bir kavram¹⁸ olduğu görülmektedir.¹⁹

1. Duygusal Zekanın Tarihçesi

Ortaya çıkışı açısından Duygusal Zeka kavramı, duyguların kontrolü odaklı olarak ele alındığında Aristo'ya kadar dayanmaktadır. Duyguları anlamamanın yöntemlerine değinilen duygusal zeka becerisi özbilincin temeli Sokrates'in "Kendini Bil" öğretisine dayanırken; özdenetim Platon'un yaklaşımlarıyla tarihsel süreçte şekillenmiştir.

Psikolog Edward L. Thorndike, zihinsel fonksiyonların üç ana sınıfı arasındaki ayırma dikkat çekmiştir. Thorndike'a göre standart zeka testleri yalnızca "soyut zeka"yı ölçebiliyordu. Ancak "mekanik zeka-nesnelere arasındaki ilişkileri gözünde canlandırmak ve fiziksel dünyanın nasıl işlediğini anlamak" ve "sosyal zeka-insanlar arası ilişkilerde başarılı bir şekilde davranma yeteneği" de ölçülmeliydi. Böylece, Thorndike diğer zeka çeşitlerini de ölçebilmek için yollar geliştirmeye uğraştı. Çoklu zeka kuramı ve duygusal zekaya açılan bu bilimsel pencere, sonrasında diğer bilim adamlarınca da ele alındı.

Howard Gardner "Aklın Çerçevesi" başlıklı eserinde yedi çeşit zekadan bahsetmiştir. Sonrasında natüralist zekanın da bilimsel literatürde yer bulmasıyla sekiz çeşit zekayı inceleyen bilim çevreleri için, kişiler arası zeka ve içe yönelik zeka, duygusal

¹⁶ Craig A. Smith and Lazarus, R.S., "Appraisal components, core relational themes, and the emotions, Cognition and Emotion", 7, 1993 ss.233-269

¹⁷Eric Brenner and Peter Salovey, "Emotion regulation during childhood: Developmental, interpersonal, and individual considerations", Peter (Ed); Sluyter, David J. (Ed); New York, NY, US: Basic Books Inc, 1997, s.183

¹⁸ Nico H. Frijda, "The Laws of Emotion", **American Psychologist**, S:43, 1988 ss.349-358

¹⁹ Ashforth and Humphrey, R.H., "Labeling Processes in Organization: Constructing the individual", in L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, CT: JAI Pres, vol.17, 1995 ss.413-461

zeka kavramının yaygınlaşmasıyla kişisel yetkinlikler ve sosyal yetkinlikler olarak yerini almıştır. Bireylerin şirket içindeki rekabet ortamında özgüvenlerinin artması ve başarı yakalaya bilmeleri ve sonucunda başarı sağlayabilmeleri için önemli görülen "empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacı kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, beğenilme, kişiler arası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket, saygı..." gibi duygusal nitelikleri betimlemek için kullanılan kavrama denmektedir.²⁰ TMI (Time Manager International) şirketinin kurucusu, Time Manager felsefesinin yaratıcısı ve 1990 yılında İngiltere Sanayi ve Ticaret Odası tarafından yayınlanan "The Quality Gurus" adlı kitapta dünyadaki 8 kalite gurusundan biri olarak gösterilen Claus Moller, "Heart Work" isimli kitabında kurumsal **Duygusal Zeka** kavramı üzerinde önemle durmuştur. *Bir kurum; yaşayan bir organizma olarak tarif edilebilir. Kurumlar da tıpkı insanlar gibi duygusal ve sosyal hayata sahiptirler. Yine insanlar gibi, kurumlar da kendi duygusal ve sosyal zekalarını, aşağıdaki beş alanda daha çok çalışarak, gayret göstererek geliştirebilirler.*²¹ Bu alanlar, Kurumsal Duyguları tanımak, kurumsal duyguları yönetmek, kurumsal sosyal farkındalık, kurumsal sosyal yetiler ve Kurumsal Motivasyon

2. Duygusal Zeka'nın Fonksiyonları

Duygusal zekanın gelişimi için belirleyici yetkinliklere bakıldığında öncelikle Kişinin kendi duygularını, ihtiyaçlarını, hedeflerini tanıması, tercihlerini yapabilmesi ve sahip olduğu şahsi gücünün ve kaynaklarının farkında olması yeteneği gelmektedir. Bu noktada *kendini tanımakla* insanlar belirli pozisyonlarda nasıl hareket edeceklerini, neye ihtiyaç duyduklarını veya kendilerinde ne gibi değişiklik yapmaları gerektiğini fark ederler. "Benlik bilinci" olarak ta ifade edilebilir. Kendini tanıma, kendi duygularının farkında olma ve doğru değerlendirme yeteneği. Bir duyguyu oluşurken fark edilme, duygusal zekanın temelini oluşturur. Bu bir bakıma psikolojik iç görüdür.²² Diğer önemli yeti ise kişinin sahip olduğu duygu ve düşüncelerini kontrol ederek *yönlendirmesi*. Duyguları uygun biçimde yönetebilme, denetleyebilme yeteneği. Bununla kastedilen ne

²⁰Goleman, s. 34

²¹ Claus Moller, **Heart Work: Emotional Intelligence - Improving personal and organisational effectiveness**, TMI Publishing, 2000, ss. 145- 153

²² Robbins, ss. 318- 326

tutkuların kölesi olmak ne de duyguları bastırmaktır. Kastedilen duyguları dengeli, uyumlu biçimde ortaya koyabilme, gerektiğinde “doyumun hedefe yönelik olarak kişinin kendisince ertelenmesi” olarak ifade edebileceğimiz “duygusal özdenetim”dir. Bu beceri ile çalışanlar duygularının esiri olmaktan kurtulup yeteneklerini geliştirebilmektedirler. *Motivasyon*, İnsanın kendini motive edebilmesi, daima başarıya isteğine ve heyecanına sahip olması demektir. Duyguları bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilme, içsel güdülenme. Motivasyon, bir işe başlamanın ve sonuna kadar götürebilmenin anahtarıdır. Teknik olarak enerjiyi belli bir amaç uğruna, belli bir yönde harcamaktır. Duygusal zeka bağlamında ise duygusal sistemimize aracı olarak kullanarak bir işi başlatmak ve bitirmektir. Bu yetenek özellikle zorlukların çıkmasında veya işlerin istenilenin dışında gelişmesi durumlarında çok faydalı olur. Kendini motive edebilen insan, zorluklar karşısında yılmadan kendinde devam etme gücünü bulur daha metanetli olurlar. Empati, Sosyal Yetkinlik ve İletişim becerisi de ayırdedici önemli yetiler arasındadır

a. Empati

Kişinin başka insanların duygularını, ihtiyaçlarını, kaygılarını anlayabilmesi, kendini onların yerine koyabilmesi demektir. Kendini başkalarının yerine koyabilme yeteneği. Empati, başkaları ile ilişki kurmada temel yapıtaşıdır. Kökeni “özbilinç” tir. Kendi duygularımıza ne kadar açıksak, başkalarının duygularını okumayı da o kadar iyi beceririz.Söz konusu olan onlar gibi düşünebilip, davranabilmek , onları oldukları gibi kabullenebilmek ve hal ve hareketlerine saygı göstermektir.

b. Sosyal Yetkinlik

İnsanların başkalarıyla ilişki kurabilmesi ve bu ilişkilerin uzun süre geçerliliğini koruyabilmesi becerilerini kapsar. İnsanlar arası iyi ilişkilerin yanı sıra bir takım oluşturabilme, takım ruhunu sağlayabilme ve bu takımı yönetme becerisini gösterme de bu yetkinlik ile olur. İletişim becerisi de çalışanların özgüvenlerini artıran önemli bir yetidir. Etkileri kişiler arası ilişkiler kurabilme ve sürdürülebilirlik yeteneği. Sosyal becerilere sahip olma. Bu yetiye Goleman “sosyal sanatlar” veya “ilişki sanatı” denilebileceğini belirtiyor ve bunun diğer iki duygusal becerinin, özyönetim ve empatinin olgunlaşmasını gerektirdiğini vurguluyor

c. İletişim becerisi

İletişim becerisi aslında Duygusal zeka için vazgeçilmez unsurlarındandır. Bu iki türlü açıklanabilir. Birincisi insanın kendisini açık ve net olarak ifade edebilme becerisi, diğer taraftan da başkalarını dikkatli dinleme ve ne söylediklerini tam ve doğru olarak anlayabilme becerisidir Bu kapsama giren yeteneklerin kullanılmasının yani bireylerin, grupların, kuruluşların işbaşında gösterdikleri duygusal zekanın ne gibi olumlu sonuçlar yarattığını araştırmaya ve saptamaya yönelik çalışmalar ekonomik çevrelerde yeni bir ilgi odağı olmuştur.

3. Duygusal zekanın getirdikleri

Duygusal Zekası yüksek kurum kültürlerinde Duygusal zekası yüksek insanlar mesleki anlamda başka insanlar ile iyi iletişim kurabildiklerinden ve yönetme becerisine sahip olduklarından genellikle çok başarılı olurlar. Özellikle orta kademe yöneticilerinin beşeri becerilerinin gelişmiş olduklarını görmekteyiz. Bu sayede organizasyon çapında bir iletişim sağlanabilmekte ve kurumsal hedefler çalışanlara aktarılabilmektedir. Günlük hayatta duygusal zeka insanların iş arkadaşları ve aile bireyleri ile iyi anlaşabilmelerini sağladığı için, kendileri ve çevresindekiler ile ilgili sorunları çabuk çözümlenir. İş yaşamında bireyin gösterdiği performansı etkilemede duygusal zekanın; teorik zeka ve uzmanlığa göre daha önemli ve belirleyici bir değişken olduğunu ortaya koyan araştırma bulguları, konuya gösterilen ilginin artmasına neden olmuştur²³. Son beş yılda duygusal zeka alanında yapılan çalışmalar; duygusal zekayı ölçme yöntemlerini belirleme, bir insanın etkili olabilmesi için duygusal zeka yeteneklerinin önemi, bu yeteneklerin değişik alanlar v durumlarda uygulanması ve uyarlanması konularını kapsamaktadır. Kuşkusuz ki en yoğun çalışmalar iş yaşamında etkili liderlik ve verimi artırma açısından yönetim ve organizasyonlarda duygusal zekanın geliştirilmesi ile ilgili olarak yapılanlardır. Kurum içinde duygusal zekalı insanlar diğer insanları olduğu gibi kabul edip on-

²³ Daniel Goleman, **İşbaşında Duygusal Zeka**, İstanbul: Varlık Yayınları, 2000, s 47; John Mayer ve Peter Salovey, "Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings" **Applied and Preventive Psychology** 17(4), 1995 ss. 433-442; Claus Möller, "IQ İyi ama ya EQ'nuz?" **Power**, Kasım, 1998, ss. 140-143

ları dinleyip anladıkları için sevilirler ve arkadaşlık ilişkileri daha güçlü olur. Genellikle kendileri ile barışık ve kolay memnun olurlar. Duygusal zekası yüksek insanlar kendilerine devamlı; Kendimi ne kadar iyi tanıyorum? Bazı hallerde nasıl ve neden bu şekilde hareket ettiğimi biliyor muyum? İradem güçlü mü, yoksa duygularımın esiri mi oluyorum? Kin, nefret, mutluluk, beğeni vb. gibi duygularla nasıl baş edebilirim? İletişim kurma becerim nasıl? Kendimi açık ve net olarak ifade edebiliyor muyum? Başka insanları iyi dinleyebiliyor muyum? Diğer insanlar ile iyi anlaşabiliyor muyum? Başkalarını motive edebiliyor muyum? Başkalarıyla çalışmaktan zevk alıyor muyum? Başkalarına fikir verebilir miyim? Yönetebilme kabiliyetim var mı? Başkaları tarafından seviliyor muyum? Başkaları benimle beraber olmaktan keyif alıyorlar mı? Aranan birimiyim? Benden fikir istiyorlar mı? Çalışanlar ve yöneticiler duygusal zekanın ardında saklı olanı keşfettiğinde, kurumsal zekanın gelişimi sağlanmış ve öğrenen organizasyona geçilmiş olur.

C. KURUMSAL ZEKA

1. Kurumsal Zekanın Organizasyonlar için Önemi

Duygusal olarak zeki kurumlar, yani bireylerin öğrenme süreçlerini yönlendirebilen ve bunun sonucunda onların empatik yeteneklerini kurumsal zekaya çevirebilen organizasyonlar kendi insan sermayelerine yoğun olarak odaklanmışlardır. Kurumsal sermayelerini bu yönde yoğunlaştıran şirketlerde Beş kurumsal duygusal zeka alanı ortaya çıkmaktadır: Kurumsal duyguları tanımak, Kurumsal duyguları yönetmek, Kurumsal motivasyon, Kurumsal sosyal farkındalık, Kurumsal sosyal yetiler.²⁴ Öğrenen Organizasyon kültürüne sahip işletmelerin Duygusal zekası yüksek kurumlar olduğu bilinmektedir. Duygusal Zekası yüksek kurumların karakteristik özelliklerine bakıldığında, bu kurumlarda Öğrenen Organizasyon prensiplerinin çalışanlar tarafından tam anlamı ile benimsendiği görülmektedir. Örneğin, kurumsal zekası yüksek bir kurumda öncelikle insan önemlidir, gelişim süreci sadece makinelere değil insan faktörüne odaklanır, bu tip şirketlerde çalışanlar tarafından benimsenen bir şirket kültürü inşa etmek

²⁴ Moller, ss. 56-116

mümkündür. Bu şirket kültüründe çalışanların aidiyeti sağlanmaktadır. Hiyerarşiden ziyade çalışanların katılımı önemlidir. İnsan bir kaynak değil bir değerdir. Bu tip şirket kültürlerinde, İnsan faktörü değişim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır, değişimin daha hızlı olacağına ve daha iyi sonuçlar getireceğine inanılır. Değişime açık çalışan profili sağlanmış ve teşvik edilmiştir. Kurumun başarısına katkı sağlayabilen kişiler özendirilmektedir. Bu tip organizasyonlarda yöneticiler çalışanların eğitimi ve gelişimi için harcanan parayı geleceğe yatırım olarak görürler, bir harcama olarak değil.

2. Kurumsal Zekası yüksek organizasyonlarda Kurumsal Duyguların Tanımlanması

Stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında kurumsal güçlülükleri ve zayıflıkları bilmek, kurumsal duyguların farkında olmak ve çalışanların özgüvenlerini geliştirmek; açıklık, güven ve gurur ile karakterize edilen bir kurum kültürü için kullanmak önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar gibi kurumların da duygusal ve sosyal hayatları vardır ve bu hayatlar şirketin başarısında önemli bir rol oynarlar. Bazı duygular şirket için iyidir. Bunlar “dinamik duygular” diye nitelendirilebilir.²⁵

İş yaşamında “zeka” yerine “yeterliliğin” sınanması McClelland’ın 1973 yılında ileri sürdüğü bir tez ile gündeme gelmiştir. Bu görüşte, insanların iş başında ne kadar iyi performans göstereceklerinin ya da hayatta başarılı olup olmayacaklarının, geleneksel akademik beceriye, okul notlarına ve yüksek dereceli diplomalara bakılarak tahmin edilemeyeceği savunuluyordu. Bunun yerine iş alanındaki başarıyı, okuldaki akademik başarıdan daha çok özdisiplin, empati, sosyal beceriler ve inisiyatif de içine alan bir dizi özgün yeterliliklerin belirlediği öne sürülüyordu.²⁶

²⁵ Moller, s.98

²⁶ Binnur Yeşilyaprak, **Duygusal Zeka: İş Performansını Belirleyici bir Faktör**, İnsan Kaynakları Yayınları, 2002, s 5

D. DUYGUSAL ZEKA VE ÖĞRENME SÜRECİ

İş hayatında duygusal zeka insanların iş arkadaşları ve aile bireyleri ile iyi anlaşabilmelerini sağladığı için, kendileri ve çevresindekiler ile ilgili sorunları çabuk çözümlenir. Duygusal zekalı insanlar diğer insanları olduğu gibi kabul edip onları dinleyip anladıkları için sevilirler ve arkadaşlık ilişkileri daha güçlü olur.

Duygusal Zekası yüksek kurumların karakteristik özelliklerine bakıldığında, bu kurumlarda TKY prensiplerinin çalışanlar tarafından tam anlamı ile benimsendiği söylenebilir. Bu prensiplerin temelinde ise iletişime dayalı kurumsal öğrenme süreci yatmaktadır. Duygusal zekası yüksek kurumların öğrenme yetenekleri diğerlerine göre daha gelişmiş kabul edilebilir. Bu organizasyonlar başarılı bir yönetim ile bütün paydaşların çıkarını maksimum düzeye çıkarabilecek düzeydedir. Duygusal zekası yüksek insanlar mesleki anlamda başka insanlar ile iyi iletişim kurabildiklerinden ve yönetme becerisine sahip olduklarından genellikle çok başarılı olurlar. Aslında öğrenmenin duygusal temellere dayandığı fikri yeni değildir, milattan önce Platona kadar dayanır. Son yıllarda fark edilen gerçek şudur ki bilişsel, duygusal ve sosyal becerilerimiz birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Öyle ki duygularımız düşüncelerimizi önemli ölçüde etkilerken, davranışlarımız duygularımızdan ayrı düşünülemez. Son yıllarda yapılan birçok araştırma, bilişsel yeteneklerin kişinin hayattaki başarısında tamamen etkili olmadığını ortaya koymuştur. Örneğin, Goleman bilişsel yetenekleri simgeleyen akademik zekası (IQ) yüksek kişilerin yaşamın üstesinden o kadar da iyi gelemediğini, buna karşılık vasat IQ' lü kişilerin şaşırtıcı derecede yaşamda başarılı olmasında hangi etkenlerin rol oynadığı sorusuna cevap aramıştır. Çözüm:Duygusal Zeka ve Duygusal Okuryazarlıktır. “Duygusal okur-yazarlık” temel olarak hem kendi hislerimizi hem de iletişim halinde olduğumuz diğer insanların hislerini tanıyabilme, anlayabilme ve yönetebilme yetkinliklerine sahip olmaktır. Bu yetkinlikler IQ (akademik zeka) ile ölçülen salt bilişsel yeteneklerden farklıdır ancak onu tamamlar. Bu tanım aslında Goleman'ın 1995 yılında çıkarıldığı “Duygusal Zeka” adlı kitabında değindiği duygusal zekayla ilgili kavramsal açık-

lamaların bir uzantısıdır. Dolayısıyla duygusal okuryazarlığın gereklerini daha iyi anlayabilmek için bu kavramsal açıklamaları gözden geçirmek gerekir.²⁷

E. DUYGUSAL ZEKANIN EĞİTİM VE ÖĞRENMEDEKİ ROLÜ

Örgütsel temel prensiplerinin uygulanarak temel felsefesi olan sürekli müşteri memnuniyeti- sürekli gelişimi başarabilmek için organizasyonda oluşturulacak örgütsel iklim ve kültür ile eğitim ve bunun sonucu olan öğrenme sürekli hale getirilmelidir. Gerek iş üstünde gerek ise dışarıdan alınan eğitim destekleri sonucu çalışanların bireysel yetkinlikleri ile çevresel tepkimelere yaratıcı cevap verme yeteneği gelişecektir. Eğitim sürecinde kazanılacak özgüven ile çalışanlar yeni fikirler üretebilecek ve değer yaratma zincirine olumlu bir katkıda bulunabileceklerdir. Günümüzde başarılı firmalar AR-GE çalışmalarına ayırdıkları fonun bir o kadarını da kurum içi eğitime ayırmaktadırlar. Bu yatırım sonucunu da doğal olarak ölçmek istemektedirler. Üst düzey yöneticiler devamlı şu soruları sorarak yatırımın getirisini anlamaya çalışmaktadırlar. Bu yatırım hangi çalışan grubu için geçerli olacak? Bireysel yetkinlikleri, iletişim kabiliyetleri, problem çözme yetenekleri ile analitik düşünebilme ve operasyonel yetkinlikleri bu eğitim sonucunda gelişecek mi? Acaba toplu öğrenme ile bireysel öğrenme arasında bir tercih mi yapılmalı. Eğitimin getirisi ölçülebilir mi? Aslında bu soruların yerine kişinin öğrenme becerisi ve sosyal iletişim kurma becerisini etkileyen duygusal zekası kurumun duygusal zekası ile paralel geliştirilebilir mi sorusunu sormak daha mantıklı olabilir. Çünkü öğrenen organizasyon modelinde takım halinde öğrenme ve uygulama sürekli gelişimi getiren önemli bir faktördür. Aslında bakıldığında eğitime yapılan yatırımların geri dönüşünün hesaplanması bir çok nedenden dolayı oldukça zor bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitime yapılan yatırımın etkisinin diğer yatırımlardan ayrıştırılması başlı başına büyük bir güçlük yaratmaktadır. Eğitime yapılan yatırımın işletme performansına yaptığı katkıyı hesaplamada güçlük yaratan bir başka neden ise eğitim yatırımlarının yaptığı etkiyi gözlemek için çok uzun bir zaman dilimine ihtiyaç duyulmasıdır.²⁸ Yine bir başka neden ise, eğitim yatırımlarında eğitimin işletme performansına katkısının

²⁷ Hurriyet: İnsan Kaynakları- Dr. Seden Turan ile söyleşi,

²⁸ Yıldırım, s.99

işgören özelliklerinden mi, işletmenin örgüt yapısından mı yoksa işgörenin kendi dışın-
da kalan çevresel faktörlerden mi kaynaklandığının kolaylıkla ortaya konamamasıdır.

*Bugüne kadar yapılan çeşitli araştırmalar eğitimin etkinliğine etki eden değişik faktörlerin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Eğitim değerlendirilmesi modelleri, eğitimin etkinliği araştırmaları, eğitimin transferi, öğrenmenin transferi, motivasyonun transferi, eğitim yatırımının geri dönüşü vb. amaçlarla yapılan araştırmalarda genel olarak ortak paydanın eğitime yapılan yatırımın amacına ulaşp ulaşmadığının sorgulanması arka planda yer almaktadır²⁹. Kurum içinde bireysel yetkinliklerin artırılması sürecinde baş-
vurulan eğitim teknikleri ve süreçleri kurumsal zeka seviyesi ile daha verimli hale gel-
mektedir.*

II- DUYGUSAL ZEKANIN HİZMET SEKTÖRÜNDE VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜ

Özellikle İkinci Dünya savaşının olumsuz etkilerini saran endüstrileşmiş ülke-
ler, dünya ekonomisinin yeni bir ivme kazanması sonucu hizmet sektörüne büyük yatı-
rılar yapmış ve zamanla yeni aktörlerin piyasa dengesini değiştirmeye başlamasıyla
rekabet yoğunlaşmış ve güçlü stratejiler belirleyen firmalar hizmet sektöründe ayakta
kalabilmişlerdir. Etkili bir hizmet stratejisi, bir hizmeti seçmeyi, tasarlamayı, tanımla-
mayı ve daha sonra hizmet aşamasına geçmeyi gerektirir. Bir organizasyonun çevresin-
deki rakiplerinin stratejilerinden ve dolayısıyla hizmet kalitesinden haberdar olmalıdır.
Farkındalık sağlandıktan sonra organizasyonlar rekabet avantajı sağlamak için girdileri,
süreci ve çıktıları ölçmeye çalışarak kaliteyi dolayısıyla verimi artırmaya çalışmaları
gerekmektedir. Verim artışı maliyetleri düşürürken, hizmet müşteriye daha uygun fiyat-
tan ulaşacağı için müşteri memnuniyeti artacaktır. Diğer bir nokta ise, verimlilik ile ça-
lışanların performansı arasındaki pozitif korelasyon. Çalışanların özgüvenleri arttıkça
motivasyonları, dolayısı ile verimlilikleri de artmaktadır.³⁰ Özgüven aslında çalışanların
bir işi yapabileceklerine olan inançları ile sağlandığına göre. Üst yönetimin liderliği ile
her kademedeki çalışmalara dahil edilen, fikir ve görüşleri alınan, başarıları ödüllendiri-

²⁹ Yıldırım, s.99

³⁰ Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, İstanbul: Papatya Yayınları, 2002, ss 58-
67

len, kısacası iletişim kurabilen çalışanlarda bu öz güven artışı daha somut bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

İletişim çalışanların motivasyonlarını artıran bir diğer unsur olduğu bilinmektedir. Öyleyse çalışanların da iletişime açık olmaları gerekmektedir. Bu noktada çalışanların iletişim açık olması üst yönetim tarafından bir takım eylemler ile özendirilmelidir. Bu eylemlerin belki de en önemlisi işletmenin çevreyle etkin uyum sağlayabilmesi için organizasyon yapısında değişime açık bir şirket kültürü oluşturması gerekmektedir. Bu değişime açık işletme kültürünün temel bileşimlerinin başında da *başarı odaklı Örgütsel İletişim*³¹ gelmektedir. Başarı odaklı Örgütsel iletişim sayesinde organizasyonlarda süreçlere yönelik kalite politika ve uygulamaları etkin bir şekilde yönetilebilir. Kalite Odaklı Örgütsel İletişim sürecinde Üst yönetimden alt düzey çalışanlara bilgi ve yetki aktarımı sağlanırken ileriye yönelik çeşitli planlama ve uygulama çalışmaları sürekli gelişme prensibine göre çalışanların tam katılımı sayesinde sağlanmış olur. Ayrıca Kalite odaklı Örgütsel İletişim çalışanların kalite hedeflerini benimseme ve fikirlerini rahatlıkla üst yönetimle paylaşabilme imkanı tanır. Bu ortam da ancak Sosyal Zekanın Örgütsel Zekaya dönüşümü ile sağlanabilecektir. Bu ayrım bu tezin analiz bölümünde ampirik bulgular ışığında detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Stratejik Yönetimin önemli bir unsuru olan örgütsel iletişimin sağlanması ile Rekabetsel avantaj elde edilmiş olacak ve rakip firmalara karşı göreceli bir üstünlük elde edilmiş olacaktır. Hizmet sektöründe rekabet avantaj yaratacak stratejileri bulmaya ve onları uygulamada değişimi esas almaya yönelik bir yönetim felsefesi olarak bakıldığında, stratejik yönetim bireylerin tam katılımını teşvik eden ve bu sayede yaratıcılıklarını geliştirerek organizasyonun yenilikçi bir yapıya kavuşturarak rekabetsel avantaj sağlamaktadır.³² Bu göreceli avantajın sağlanmasında organizasyon içinde etkin bir stratejik kontrol süreci ancak değişime açık, sürekli gelişimi sağlayabilecek örgütsel iletişim ve bu iletişimi geliştirecek duygusal zeka ile sağlanabilecektir.³³ Hizmet Sektöründe çalışanların duygusal zekalarının örgütsel zekaya dönüştürebilen ve TKY prensipleri çerçevesinin Öğrenen Organizasyon kültürü sağlayabilen şirketler gün geçtikçe başarılı sonuçlar almaktadırlar.

³¹ Yamak, ss.48-65;

³² Şimşek, ss.47-59

³³ Şimşek, ss. 289- 306

A- HİZMET SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL ZEKA, EĞİTİM VE ÖĞRENME ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

Hizmet sektöründeki organizasyonlarda bireylerin başarıları birçok faktöre bağlı olarak değişmektedir. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri olan sosyal zeka, en basit anlamıyla “anlama yeteneği ve bu yeteneğe bağlı olarak hareket etme” olarak açıklanırken bu kavramla ilgili yapılan araştırmalarda, örgütlerde sosyal zeka ile Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans ilgili birçok fikir öne sürülmüştür. Sosyal zekanın çok boyutlu bir kavram olmayışı ve baslı basına incelenmesi gerektiği konusundaki fikirler, son yıllarda yerini kavramın çok boyutlu oluşu yönündeki fikirlere bırakmıştır. Bu çalışmada sosyal zeka çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmiş ve sosyal zekanın tanımlanması için öncelikle kavramı oluşturan boyutların anlaşılması anlayışı benimsenmiştir.

Sosyal zekanın en önemli unsurlarından birisi olan empati ise her çalışmada ve yöneticide aranılan ve bulunması gereken bir özelliktir. İletişim yönü yüksek ve kendisini çalışanlarının yerine koyabilecek yöneticilere sahip işletmelerin diğerlerine göre başarılı olma şansları çok daha yüksek olacaktır. Bununla birlikte empati düzeyi yüksek olan bireylerin, empati düzeyi daha az olanlara göre daha etkin iletişimciler olmalarını beklemek de mantıklıdır. Ayrıca, sosyal zekanın sosyal etkileşimi geliştirdiği ve bu yüzden birçok kişinin yaşamında başarının tahmin edilmesinde en önemli faktörlerden biri olduğu savunulmaktadır. Sosyal zekanın en önemli unsurlarından birisi olan diğerlerinin duygularını ve hislerini anlayabilme özelliği, iyi ve etkin bir liderde bulunması gereken en önemli özelliklerden biridir. Karar verme sürecinde, örgütsel gelişimde ve sosyal problemlerin çözümünde yöneticilerin astlarını daha iyi anlayabilme yetenekleri ön plana çıkmaktadır. Sosyal zeka ayrıca yöneticilerin kural veya normları uygulamasını kolaylaştırmakta ve örgüt içinde güvenin artmasını sağlamaktadır. Çok boyutlu bir kavram olan ve kendisini oluşturan tüm unsurları tek tek incelenebilecek olan sosyal zeka, örgütlerde özellikle sorunların çözümünde değişik bakış açılarının anlaşılabilmesi ve bu bakış açılarına göre hareket edilmesine olanak sağlaması açısından önemini her zaman koruyacaktır.

B. KOLLEKTİF DUYGUSAL ZEKA

Rekabet ortamındaki bir firmanın rekabette ayakta kalabilmesi ve sürekli Gelişimi sağlayabilmesi ve bir öğrenen organizasyon haline gelebilmesi kuşkusuz ki onu meydana getiren bireylerin aldığı eğitimle doğru orantılıdır. Bireysel seviyede bakıldığında İlk eğitim doğumla birlikte ailede başlar. Ünlü kalite gurusu İshikawa'nın da söylediği gibi: " kalite eğitimle başlar, eğitimle devam eder ve eğitim ile sona erer". Şirketlerde de doğal olarak her yönetici da bu görevi üstlenen kişi kendisi için en doğru olanı uygulayarak firmaya yeni başlamış olan veya çalışan bireyi şirket başarısını artıracak momentumu sağlamak için geliştirmeye çalışır. Ancak insanlar farklı özellikler taşımaktadır ve herkesin kendi adına yaşadığı performans senaryosu değişik gelişir. Organizasyon içinde hayat akarken yöneticilerin yaşadığı gündelik sorunlar istemeden de olsa farklı duygusal zeka envanterine sahip çalışanlara yansır ve bu olumsuzluklar onların performanslarını değişik boyutlarda etkileyebilir. Bu bakımdan çalışanlara verilen eğitimin kalitesi büyük önem taşır. Şirketlerin duygusal zekasının geliştirilmesi ile verimlilik artışı arasındaki bağ firmaları bu yönde yeni yatırımlara çekmektedir. Bir kuruluşun kolektif duygusal zekası sadece soyut bir değerlendirme ölçütü olarak düşünülmemeli; somut sonuçları da bir çok defa test edilmiştir. Kuruluşlarda duygusal zekanın sağladığı ekonomik avantajın güçlü kanıtlarını ortaya koyan pek çok araştırma bulunmaktadır. *Bu araştırmalar göstermiştir ki kolektif duygusal zeka düzeyi, o örgütün entelektüel sermayesinin ne ölçüde verimli kullanıldığını ve dolayısıyla genel performansı nasıl etkilediğini göstermiştir.*³⁴

III. GARDNER MODELİ VE DUYGUSAL ZEKANIN BOYUTLARI

Howard Gardner "Aklın Çerçevesi" başlıklı eserinde yedi çeşit zekadan bahsetmiştir. Sonrasında natüralist zekanın da bilimsel literatürde yer bulmasıyla sekiz çeşit zekayı inceleyen bilim çevreleri için, kişiler arası zeka ve içe yönelik zeka, duygusal zeka kavramının yaygınlaşmasıyla kişisel yetkinlikler ve sosyal yetkinlikler olarak yerini almıştır. Bireylerin şirket içindeki rekabet ortamında özgüvenlerinin artması ve başarı yakalaya bilmeleri ve sonucunda başarı sağlayabilmeleri için önemli görülen "empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacı kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme,

³⁴Goleman, s.59; Mayer ve Salovey.: ss. 433-442; Möller, ss. 140-143

beğenilme, kişiler arası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket, saygı... " gibi duygusal nitelikleri betimlemek için kullanılan kavrama denmektedir.³⁵

A. GARDNER MODELİ

Gardner zekayı 7 boyutta ele alırken çok yönlü bir zeka teorisi geliştirmiştir. Bu teoride ele aldığı boyutlar şunlardır:³⁶

- **Dil ile ilgili Zeka Boyutu:** Okuma- yazma, dinleme ve konuşma ile ilgili olan zeka türü. Zekanın bu yönü daha çok sosyal bilimcilerde, yazarlarda ve politikacı- lar da gelişmiştir.

- **Soyut Kavramlarla İlgili Zeka Boyutu:** Mantıksal sorunları çözme, is- patlama yolları geliştirme, matematiksel işlemler yapma ile ilgili zeka biçimidir. Araş- tırmacılar, bilim adamları ve felsefecilerde bu zeka türü daha çok gelişmiştir.

- **Mekan ile ilgili Zeka Boyutu:** Mekansal konum ve yönleri akılda tut- mak ve bunlardan yararlanarak bireysel hareketleri kontrol etmeyle ilgili zeka biçimi. Mimar ve denizcilerde bu zeka biçimi daha çok gelişmiştir.

- **Müzik ile ilgili Zeka Boyutu:** müzik alanında besteler yapma ya da mü- ziksel aletleri çalmayı yakından ilgilendiren zeka biçimidir. Bu zeka türü daha çok mü- zisyenlerde gelişmiştir.

- **Vücutu bir bütün olarak kullanma ile ilgili zeka boyutu:** Kişinin vü- cudunu bir bütün olarak ya da farklı bölümlerini belirli amaçlar doğrultusunda etkili, hızlı ve estetik bir şekilde kullanma becerisi ile ilgili olan zeka türü. Bu zeka biçimi da- ha çok dansçılar, sporcular, sanatçılarda gelişmiştir.

³⁵ Goleman, s. 64

³⁶ Howard Gardner, **Frames of Mind**, New York: Basic Book, 1993, Howard Gardner, "Multiple Intelligence Go to School", **Educational Research**, S:18,1989, s.8, Howard Gardner.: **Multiple Intelligences: The Theory and Practice**, New York: Basic Boks, 1993, s 9

- **İçe Dönük(Kendini anlama ve değerlendirmeler yapma ile ilgili) Zeka Boyutu:** İnsanların kendini anlama, duygu, düşünce ve hareketlerini yönlendirme kapasitesi ile ilgili olan zeka biçimidir. Daha çok felsefeciler ve bilim adamlarında görülür. Kısaca İçe dönük zeka boyutu kişinin kendisi hakkında dikkatli doğru bir model oluşturup bunu etkili bir yaşam sürdürebilmek için kullanma becerisidir.

- **Dışa Dönük Başkaları ile İlgili Zeka Boyutu:** İnsanlarla rahat ilişki kurma ve onlarla empatik iletişim kurma becerisine yönelik olan zeka biçimidir. Kısaca bu zekanın temelinde karşısındakinin ruh halini mizacını güdülerini ve arzularını anlayıp ona uygun tepkiler verme yeteneği yatmaktadır. Daha çok psikoterapistlerde, öğretmenlerde başarılı pazarlamacılar, siyasetçilerde, klinik doktorlar ve liderlerde görülür.

Gardner teorisinde zeka yalnızca bilişsel faktörlerden değil aynı zamanda güdüsel ve duygusal faktörlerden de kaynaklandığını açıklamaktadır.

B. DUYGUSAL ZEKANIN BOYUTLARI

Psikologlara göre zeka, zihnin hafıza, sonuç çıkarma, değerlendirme ve soyut düşünme fonksiyonlarını içeren bilişsel bölümünün ne kadar iyi çalıştığını karakterize etmektedir. Başka bir deyişle zeka, kişinin kavramları bir araya getirme, değerlendirme, sonuç çıkarma ve soyut düşünce içerisinde kullanma yeteneklerine atıfta bulunmaktadır.³⁷ Genel zeka kişinin bütünsel zihni yeteneğini belirlemekle birlikte içerdiği daha detay zeka unsurları hakkında bilgi vermemektedir. Bu yüzden araştırmacılar genel zekayı birden fazla bileşene ayırmayı tercih etmişlerdir.³⁸ Bunlardan bir tanesi olan E.L.Thorndike³⁹ zekayı soyut, somut ve sosyal zeka olarak üç ana gruba ayırmıştır. Thorndike'e göre birinci grupta analitik ve sözel zeka; ikinci grupta mekanik, perfor-

³⁷ John Mayer ve Peter Salovey, "What is emotional intelligence?" in P. Salovey & D.J. Sluyter (Der.) **Emotional development and emotional intelligence: implications for educators**, New York: Basic Books, 1997, s.4,

³⁸ John Mayer. and Glenn Geher, **Emotional intelligence and the identification of emotion**, Intelligence, 22, 1996, ss.89-113,

³⁹ Edward Thorndike, **Intelligence and its uses**, Harper's Magazine, 140, 1984, ss. 227-235,

mans ve uzaysal zeka; üçüncü grupta ise sosyal ve pratik zeka yer almaktadır.⁴⁰ Öte yandan duygusal zeka ile ilgili olarak, Goleman, kitabında duygusal zekanın “kendini motive etme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek kişisel tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme” unsurlarını içerdiğini belirtmektedir.⁴¹

Goleman duygusal zekayı genel becerilerden oluşan dört kümedeki 20 yeterlilik ögesine bağlamaktadır. Söz konusu dört küme şunları kapsamaktadır:

- 1- Öz-Farkındalık,
- 2- Sosyal Farkındalık,
- 3- Öz-Denetim
- 4- İlişki Denetimi.

Dört kümenin her biri zihinsel becerilerden ve birbirlerinden farklı olarak görülmektedir. Öz-Farkındalık kümesi, kişinin ne hissettiğini bilmesi olarak tanımlanır. Sosyal Farkındalık kümesi, empati ve sözel olmayan ipuçlarına yönelik algılama yeterliliğini kapsar. Üçüncü küme olan Öz-Denetim kümesi, rahatsız edici duygusal tepkileri düzenleme ve duygusal tepkiselliği bastırma becerisiyle ilişkilidir. Dördüncü küme olan İlişki Denetimi, kişinin diğerlerinin duygularını anlama ya da etkileme becerisini tanımlar.

Goleman ve Boyatzis gerçekleştirdikleri ortak çalışmalarında duygusal zekayı, kişinin kendisini yönetme ve başkalarıyla etkin bir biçimde ilişki kurma çabalarında duygularını zekice kullanmasını sağlayan yetkinlikler olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre duygusal zeka, kişinin içinde bulunduğu şartlarda 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 koydu-

⁴⁰ Mayer ve Geher, s.89

⁴¹ Goleman, s.55

ğu zaman ortaya çıkmaktadır.⁴² Başka deyişle bireyin kendinin farkında olması, kendini yönetmesi, toplumsal farkındalık ve toplumsal becerileri içeren yeterliliği uygun zamanlarda ve yeterli sıklıkta göstermesi duygusal zekayı gösterir. Terim olarak “duygusal zeka” önceleri nadir de olsa kullanılmış fakat hiçbir zaman tanımı yapılmamıştır.⁴³ Duygusal zeka kavramının asıl ortaya çıkışı 1990’da Salovey ve Mayer isimli düşünürlerin “Duygusal Zeka” başlıklı makaleleri ile olmuştur. Düşünürler makalelerinde özetle birbirinden farklı ve ilgisiz çeşitli alanlardaki değişik çalışmaların şimdiye kadar gözardı edilmiş bir zekaya atıfta bulunduğunu belirterek “duygusal zeka” kavramını ortaya atmış ve literatürde ilk defa söz konusu kavramın tanımını yapmışlardır.

Duygusal zeka kavramının bilimsel alanın dışında popülerlik kazanması ise 1995’de Goleman’ın çok satan “Duygusal Zeka” isimli kitabı ile olmuştur. Harvard’da psikoloji eğitim almış, New York Times’ta beyin ve davranış araştırmaları üzerine bilimsel yazılar yazmakta olan Goleman kitabında ağırlıklı olarak duygusal zeka başlığı altında değerlendirilebilecek çeşitli araştırmalara yer vermiş, bunlara ek olarak da duygular, beyin, sosyal davranış ve çocukların duygusal ve sosyal becerilerinin geliştirilmesi alanlarındaki çalışmalara değinmiştir.⁴⁴ Bu dönemde kavramla ilgili pek çok yeni – bazen birbiriyle de çatışan- tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bu dönemde kavramla ilgili, halihazırda devam etmekte olan, çeşitli teorik ve uygulamalı araştırmalar gerçekleştirilmiş ve yeni ölçüm araçları geliştirilmiştir.

Eğitimi hızlandıran bir başka zeka kuramı ise sosyal zekadır. Sosyal zeka kuramı, zekayı bilişsel boyutları dışında değerlendiren ilk modeldir. E.L.Thorndike 1920’de yaptığı tanımda sosyal zekayı, soyut ve mekanik zekadan ayrı tutarak, “beşeri ilişkilerde akıllıca davranabilmeyi sağlayan, kişinin kadın erkek, genç yaşlı karşısındaki

⁴² Richards Boyatzis, Daniel Goleman, Edward K. Rhee., “Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)”, In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), **The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace**, San Francisco: Jossey-Bass, 2000s, ss.343-362,

⁴³ John Mayer, Peter Salovey, ve David Caruso, “Models of emotional intelligence”, In R.J. Sternberg (Ed.), **Handbook of intelligence**, Cambridge University Pres, 2000, s.20

⁴⁴ Mayer, Salovey ve Caruso, s.396

kişiyi anlayabilme yeteneği” olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle Thorndike sosyal zeka’yı kişinin başkalarının içsel durumlarını, güdülerini ve davranışlarını kavraması ve bu bilgi doğrultusunda hareket etmesi olarak görmektedir.⁴⁵ Buna göre sosyal zeka daha çok başkalarının davranışlarının yönlendirilmesi edilmesi ile ilgilidir.

Öte yandan Thorndike’in tanımında yer alan boyutlar kişinin diğerlerinin duygularını anlaması, duygularını yönetmesi ve insan ilişkileri gibi temel duygusal zeka boyutlarına öncülük etmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta şudur ki; diğerlerini anlamak ve bilgece sosyal davranış her zaman beraber olmayabilir. Örneğin; kişi diğerlerini iyi anlamasının sağladığı bilgiyi, bilgece bir şekilde değil de kendi çıkarlarını artırmaya yönelik kullanabilir.

Sternberg ise sosyal 'zekanın akademik başarılarından ayrı bir anlamı olduğunu ve hayatın pratik yanıyla insanın başa çıkabilme yeteneğini içerdiğini belirtmiştir.⁴⁶ Sosyal zeka kavramı geniş bir tanımlamaya sahip olduğundan genel zekanın içerdiği soyut düşünme gibi unsurları da içermektedir. Buna karşın duygusal zeka, duyguların ve duygusal bilginin kullanımını içererek genel zekadan ayrılmaktadır.⁴⁷ Duygusal zekanın sosyal zekadan farklı yönlerinden bir diğeri ise duygusal zekanın duygusal sorunlara sosyal zekadan daha çok vurgu yapmasıdır. Mayer ve Salovey duygusal zekayı, sosyal zekada olduğu gibi, kişisel zekanın bir alt kümesi olarak görmektedir. Düşünürlere göre duygusal zeka, kişisel zekadan farklı olarak kişinin kendisi hakkındaki genel hisleri ve başkalarının değerlendirilmesini içermemektedir. Onlara göre duygusal zeka, kişinin duyguları tanımaya ve kendisinin ve başkalarının duygusal durumlarını sorunların çözümünde kullanmaya odaklanmıştır.⁴⁸

Özet olarak ifade edersek, zekayı ölçmek için bilişsel yetenekleri ölçü alan yaklaşımlar özellikle IQ gibi zeka testleri anlayışları insan zekasını ölçebilmek için tam

⁴⁵ Mayer, Salovey, ve Caruso, D.R., s.187

⁴⁶ Daniel Goleman, “An EI-based theory of performance. In C.Cherniss & D.Goleman” (Eds.) **The emotional intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 2001 ss.27-44

⁴⁷ Mayer, Salovey ve Caruso s. 436

⁴⁸ Salovey ve Mayer, J.D, ss. 187-189

yeterli olamamıştır. Bu yüzden, alternatif zeka kuramları geliştirilerek zekanın ölçemediğimiz boyutları da incelenmeye çalışılmıştır. Alternatif zeka kuramlarının ortak özellikleri, her birinin çeşitli duygusal yetenekler içermeleridir. Bu alternatif kuramlar zaman içinde duygusal zeka kuramının oluşmasına öncülük etmişlerdir. Duygusal zeka önceki kuramlardan farklı olarak duygulara dayanan yetenekleri açıkça ifade ederek bunların bilişsel süreçleri de etkilediğini ortaya koyabilmiştir.

Düşünürlere göre kendi duygularını daha doğru değerlendirebilen kişiler, duygularını daha çabuk kavramakta ve onlara daha hızlı ve uygun tepkiler verebilmektedir. Böylelikle, kişi sosyal anlamda daha uyumlu olabilmektedir. Benzer şekilde başkalarının duygularını kavrama yeteneği de kişinin sosyal anlamda uygun davranışlar sergilemesine yol açmaktadır. Söz konusu beceriler duygusal bilginin zihin tarafından işlenmesini gerektirdiği için de kişinin duygusal anlamda zeki olduğunu gösteren bir unsur olarak kabul edilmektedir.⁴⁹ Son ve en yüksek düzeydeki duygusal yetenekler ise kişinin kendisine ve başkalarına ait duyguları (öfkelenmekten sonra nasıl sakinleşeceğini bilmek, başkasının kaygılarını dindirebilmek vb.) düzenleyebilme ve yönetebilmesi ile ilgilidir. Buna göre duygusal anlamda zeki olan bir kişi kendisinin ve başkalarının ruh halini değiştirme ve başkalarını motive ederek arzu edilen sonuca ulaşılmasını sağlama da başarılı olmaktadır.⁵⁰

Schutte ve arkadaşlarının düşünürlerin ilk duygusal zeka modelini temel alarak yaptıkları bir araştırmada katılımcıların duygusal zekasıyla not ortalamaları (başka bir deyişle akademik başarıları) arasında ilişki ortaya çıkarmaları bu hususu destekler niteliktedir.⁵¹

⁴⁹ Salovey ve Mayer s. 193

⁵⁰ Salovey ve Mayer, ss. 196-198

⁵¹ Nicola Schutte, "Development and validation of a measure of emotional intelligence, Personality and Individual Differences", 25, 1998, ss.167-177

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

I- İLETİŞİM KAVRAMI ve ÖNEMİ

İletişim insanoğlunun günlük yaşamının vazgeçilmez bir unsurudur. Ayrıca iletişim sorunu yaşanan ekonomilerde rekabet günümüzde bireyler arası diyalogu da etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Bununla beraber bu yoğun rekabet ortamında her bir birey kendi çıkarını korumak için hareket ettiğinde, bireyler arasında çatışma da böylelikle ortaya çıkmaktadır. İletişimin eksikliği bu çatışmaya zemin hazırlamaktadır. Ayrıca bu çatışmanın gerçek sebepleri arasında bireyin veya organizasyonun sınırsız güç arzu etmesinde yatmaktadır. İşte bu rekabet ortamındaki organizasyonları oluşturan bireyler kendi aralarında iletişim sorunları ile karşılaşırlarsa, içlerinde buldukları organizasyonlar da çatışma yaşanabilmektedir. Büyük şirketlerin ortak ve yöneticilerine bakıldığında toplumda prestij, güç ve otorite sahibi kişiler oldukları görülmektedir. Ayrıca bu kişiler iletişim zemininde firma ve misyonunu temsil etmektedirler. İşte böyle bir ortamda bireylerin içinde buldukları bu rekabet koşullarında sağlayacakları temel rekabetsel üstünlük ancak etkin iletişim becerileri ile sağlanmaktadır.

A. İLETİŞİM KAVRAMI, TANIMI ve ÖNEMİ

İletişim bireylerin duygu ve düşüncelerini, aslında çeşitli anlamları taşıyan ifadelerini birbirleriyle paylaşmalarıdır. Bu sayede bilgiler, fikirler, bireyler arasında aktarılmış olmaktadır. Ancak sadece mesajın aktarılması değil aktarılanların anlaşılmasını sağlamak da bu süreç içinde çok önemlidir. İletişimde bireyin aktarmak istediği şey ile karşı tarafın zihninde oluşan resim birbirlerinin aynı olduğunda iletişim tam anlamıyla sağlandığı düşünülebilir. Ancak, bu durumun gerçekleşmesi dış etkenler nedeni ile çok zordur. İletişim insanların belirli ilişkileri sürdürmeleri ve belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlamak için gerekli olan temel bir öğedir. İnsanlar diğer canlılardan ilk olarak yaşama ilişkin deneyimlerini çeşitli işaretler ifade ettikleri ve anlaştıkları ifade yöntemi veya dil ile ayrılmaktadırlar. İnsanın doğası itibari ile keşfetme arzusu, bilgi

edinme yeteneği ve teorik dūřınsel beceri geliştirme yeteneğine sahip olması, bunları paylaşma duygusunu da beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte bu bilgiler ne kadar etkin bir şekilde insanlara aktarılırsa, bu faaliyetler de sosyal gruplar ve örgütlerde de devam ettirme ihtiyacı hissederler. İnsanların bir arada olmadığı dođa kanunlarının hakim olduğu ve düzensizliğin olduğu ortamda aslında paylaşımın olmadığı da görülmektedir. Anarřinin ortaya çıkardığı Korku zemini üzerine kurulu bu sistemde toplumun da olması beklenemez.

1- İletişim Kavramı

İletişim sözcüğünün temel kökenine bakılacak olursa Latince’de “communis”, dilimizde toplum sözcüğünden geldiğini görmekteyiz. Bu kavram İngilizce’deki “communication” kavramının karşılığı olarak kullanılmaktadır. İletişim kavramının latinedeki anlamı bir ortaklığı, toplumsallaşmış olmayı, birlikteliği ve toplu halde yaşamayı içermektedir.⁵² Bu da aslında toplumu ifade etmektedir. Bakıldığında İletişim sürecinin temelinde bireylerin sosyalleşmeleri söz konusudur. Bundan dolayı iletişimi hem bireyler arası bir süreç, hem de bunlar aracılığı ile toplumun oluşum sürecinde ele almak mümkündür.

Geçmiş dönemlerde yaşamış ve Mutlakiyetçi bir görüşe sahip olan Filozof Thomas Hobbes’a göre *insan doğası kötülüklerden oluşmaktadır ve doğuştan günahkardır. Bu günahkar insan doğası bencildir ve kendi çıkarını gözetmektedir. Rekabet ortamında ise doğası gereği bu insan güce meyletmekte ve diğer insanların üzerinde güç kurmak ve üstünlük elde ederek otorite kurmak istemektedir. Mutlak otoritenin olmadığı böyle bir rekabet ortamında Doğa Kanunları söz konusudur. Doğa kanunlarının hakim olduğu böyle bir ortamda Hayvansal davranışlar güçlüyü belirler. Kuralın olmadığı bir ortam ve güçlüünün her zaman haklı olduğu bir ortam. Oyunun kuralları güçlü tarafından tanımlanır. Büyük balık küçük balığı her zaman yer böyle bir anarşi ortamında. Bu düzenin üstünde durduğu istikrarsızlık ortamı **korkuya** neden olmaktadır. Bu korku aslında insanların aralarında iletişim kurarak bir araya gelmelerine ve toplumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Toplumunu da yönetebilecek bir mutlak güce ihtiyaç*

⁵² S. Güney, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.338

*vardır.*⁵³ İşte böyle bir ortamda toplumsal mutabakat ile bireyler bir araya gelerek toplumu oluşturmakta ve iletişimin toplumun oluşum sürecinde önemli bir role sahip olduğu görülmektedir.

Aslına bakıldığında Uluslar arası Sistemin ve bireyin içinde bulunduğu mikro-sosyal sistemin de temelinde Korku, endişe ve bunun sonucu ortaya çıkan işbirliği ihtiyacı yatmaktadır. Günümüzde ise örgütlerde bu işbirliği ancak etkin bir iletişim ortamı ve bu ortamı oluşturan bireylerin duygusal zeka seviyelerine bağlıdır. Daha önce de değinildiği üzere, iletişim temelinde işbirliği ve deneyimlerini paylaşma ihtiyacı söz konusudur. Bu ihtiyaç doğrultusunda, bireyin diğer bireyler, toplumsal değer, tutum ve davranışlara dair gözlemleri ile bilgi edinip kendini güven ortamında ve güçlü hissetmesi gereği yatmaktadır. Aslında Doğa kanunlarının hakim olduğu ortamda güçlü de bir korku ve endişe içinde yaşamaktadır. Dolayısı ile birey çevresindeki varlıklarla iletişim kuramadığı zaman kendini savunmasız, endişeli, güvensiz ve güçsüz hisseder.

Bir manasıyla iletişim toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel bir yapının sistemli işleyişini saplayan bir araç ve bireysel davranışları görünüleyen ve etkileyen bir tekniktir. Diğer anlamda ise iletişim, bireyler arası düşünce, duygu ve bilgi alışverişidir. Yani bireyler arası bir anlaşma köprüsüdür.⁵⁴

2- İletişimin Önemi

İletişimin önemine bakıldığında, toplumsal yaşam içinde yer alan bireyler için vazgeçilmez bir unsurdur. Diğer bir ifade ile iletişim, bireyin sevdikleri veya iş ortamında bulunduğu diğer insanlar açısından anlamı ve önemi olan, hayatı şekillendiren önemli bir unsurdur. Sosyal yaşamın temelinde yer alan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim mekanizması, gruplar ve örgütler arasında bağ kurmayı amaçlayan bir süreçtir. Bireylerin sorunları çözebilmeleri, istek ve arzularını daha iyi anlayabilmeleri ve kendilerini tanımaları, ve organizasyon içinde işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözümlenebilmesi için açık ve anlaşılır- sağlıklı bir iletişime gereksinimi vardır. Örneğin, bir organizasyonda yönetim süreci iletişimle başlamaktadır. Kısıtlı kaynakları etkin bir şekilde yönetmek zorunda olan yöneticiler aynı zamanda örgütsel

⁵³ James McClelland: **A History of Western Political Thought**, Hampsher-Monk,1992, ss. 117-135

⁵⁴ William D. Bazzet, “ Communicating Effectively”, **Journal of Business Communication**, V 15:7, s.3

yapıyı oluşturan fonksiyon ve bölümler arasında da koordinasyon ve eşgüdüm sağlamak durumundadır. Bu kısıtlı kaynaklardan yeterince pay alamayan üst düzey organizasyon içi bölümler- ki bu çok uluslu bir şirket yapısında örneğin beyaz eşya üretici firma, taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren firma veya bir finansal kurum olabilir - kendi aralarında rekabete girebilecek ve örgütsel seviyede bir çatışma yaşanabilecektir. Bu koordinasyon eksikliği sonucunda ortaya kalite problemleri ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetsizliği baş göstererek üst düzey yöneticilerin performansını etkileyebilecek ve stakeholder (paydaş)⁵⁵ları da kurumdan uzak tutabilecektir. Böyle bir durumda organizasyonun yeniden inşası gerekecektir.⁵⁶ Yönetim sürecinin iyi bir iletişim ortamı üzerine üzerine kurgulanması gerekecektir.

B- İLETİŞİM VE ÖĞRENME

Bireylerin kişisel gelişim sürecinde öğrenme önemli bir role sahiptir. İletişim ise öğrenme sürecinin önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. İnsanoğlu toplumsal yaşam için kendisine gereken bilgi, beceri, davranış ve rolleri iletişim rolü ile öğrenmektedir. İletişimin davranış üzerindeki etkisi davranış bilimleri ile incelenmektedir. Bu açıdan bireysel ve örgütsel davranışı şekillendiren iletişimin önemini anlayabilmek için örgütsel mimarideki değişme ve gelişmelere bakmak gerekmektedir. Çünkü, günümüzde gelişimi sağlayabilen şirketler rekabet ortamında başarılı olabilmekte ve bu gelişimi sağlayacak örgüt kültürüne sahip bulunmaktadır. Şirketlerin genel yapısı için bütün düzeylerdeki yönetim fonksiyonlarının eşgüdümünü temel alan Örgütsel iletişim, şirket içinde dayanışmayı arttırırken, aynı zamanda da şirket çalışmalarının verimliliğini yükseltmektedir. İletişim odaklı işletme kültüründe eğitimle sağlanan bu başarıyı getiren temel odak müşteri memnuniyetidir. Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanabilmesi için, bütün çalışanlar eğitilmeli, oluşturulacak etkin bir iletişim ortamı ile üst yönetimin belirlemiş olduğu hedefleri çalışanlar tarafından benimsenmeli ve çalışmalar bu yöne sevk edilirken şirket çalışanlarının beklentilerinin karşılanmalı ve iş tatminleri sağlanmalıdır. *Eğitim⁵⁷, tam katılım, etkin iletişim ve organizasyon kültürünün* ortaya çıkardığı bu ai-

⁵⁵ firmanın başarısından etkilenen her bir aktör, bu aynı zamanda bir yatırımcı, yönetici, çalışan, sendika olabilmektedir.

⁵⁶ Gareth Jones, **Organizational Theory**, 3rd Ed., Prentice Hall, 2001, ss:1-33

⁵⁷ Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkinlik, etkililik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür.

diyet duygusu çalışanların iş tatminlerini artırırken, organizasyon çapında *sürekli gelişimin* istikrarlı bir süreçle sağlanacağı söylenebilir. Bunun sonucunda da iletişime dayalı bir örgüt kültürü sağlanabilmektedir. *İletişim ortamında çalışanların katılım, yaratıcılık, özgüven ve gelişimi tamamen onların Duygusal Zekasına ve bunun Örgütsel zekaya dönüşüm yetisine bağlı diyebiliriz.* Konuya tezin ilerleyen bölümlerinde detaylı bir şekilde değinilecektir.

İnsanın bilgi ve toplumla olan ilişkilerinin değişmesi onun niteliklerini de değiştirmiştir. Çağdaş toplum yapı ve işlev yönünden farklılaşmıştır. Bu değişim eğitimin temel modeli etkilemekte ve eğitimde köklü değişikliklere sebep olmaktadır. Öğrenme öğretme süreçlerinde verim ve etkililik için değişim artan öneme sahiptir. Çünkü eğitim hizmetleri ulusların yaşamında en büyük harcama öğelerinden birini oluşturmaktadır. Günümüzde yüksek maliyetli ve düşük verimli eğitim sistemi hiçbir ulus için uygun değildir. Günümüzün rekabetçi koşullarına uyum sağlayan bireyler yetiştirmek amacıyla, eğitimde değişime ve yeniliklere ihtiyaç duyulmuştur. Aşağıdaki şekilde dünyadaki eğitim anlayışının değişim süreci görülmektedir.⁵⁸

İletişim bir manada insani ilişkilerin olabilmesi için hayati bir element gibi gerçek hayatın ayrılmaz bir unsurudur. Eğer, örgüt içinde de eğitim ile geliştirilen iletişim sistemi insanların sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçları gözetilerek yeniden yapılandırılırsa çalışanların verimliliği ve moral düzeylerinin olumlu yönde artması görülebilmektedir. Başka bir ifade ile insanların öğrenme anlama, duygu, düşünce ve tecrübelerini karşı tarafa aktarma istekleri değerlendirilerek iletişim sistemleri geliştirilir ise kişiler sosyal yaşamın içinde daha mutlu ve üretken olurlar.

C. İLETİŞİMİN NİTELİKLERİ VE TÜRLERİ

İletişim toplumsal üniteler arasında bir bilgi, anlam, duygu ve düşünce alışverişi sağlarken aynı zamanda toplumsal birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve toplumsal hayatın sürekliliğini sağlayan sosyal bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. İleti-

⁵⁸ E.Eroğlu, “İletişim Sürecinde Medya-Mesaj-Yöntem İlişkisi ve Geleneksel Eğitimden Uzaktan Öğretim Sistemlerine Geçiş Süreci” **Kurgu Dergisi**, Anadolu Üniversitesi İBF Yayınları, 1996,S. 14, ss.275-294,

şim hem mesajı gönderen, hem de alan açısından insan davranışını ifade eden psikolojik bir olgudur. Burada, kaynak, alıcı, mesaj, iletişim kanalları ve araçları gibi birbirlerine sıkı sıkıya bağlı unsurları da içermektedir. İletişimin diğer özelliği sürekliliğinin olmasıdır. Yani iletişim bir defada biten tek bir eylem olmayıp kesintisiz devam eden çok yönlü bir süreçtir.⁵⁹

İletişimin genel nitelikleri şu şekilde sıralanabilir:

- bilgi alışverişini sağlamak
- toplumsal hayatın sürekliliğinin sağlamak
- insan davranışlarının ifade edilmesini sağlamak
- alıcı, mesaj, iletişim kanalları ve araçları gibi birbirlerine sıkı sıkıya bağlayan bir sisteme sahip olmak
- iletişimin sürekliliğini olması

1.İletişimin Genel Sınıflandırılması

Literatürde, İletişim konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında akademisyenler, bir takım unsurları dikkate alarak iletişim türlerine yönelik bir takım sınıflandırmalar yapmışlardır. Çeşitli bakımdan İletişimi Genel Olarak Bireysel ve Toplumsal olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

a.Bireysel İletişim

Çatışmanın doğasına bireysel seviyede bakıldığında, bireyler farklı özelliklere sahip ve yaşadıkları çevrede her gün farklı tehlikelere maruz kalmaktadırlar. Karşılaşılan bu tehlikeler, bireyleri bir araya gelmeye ve birliktelik oluşturmaya zorlamaktadır. Bu da ancak bireysel iletişim mekanizmasının devreye geçmesi ile olabilmektedir. Kısıtlı kaynaklar etrafında , bireylerin içinde buldukları bu kompleks çevrede aynı za-

⁵⁹ Sulhi Dönmezer, **Sosyoloji**, Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s .288

manda rakip bireyler veya gruplar ortaya çıkmaktadır. Bireyler, dolayısı ile içinde buldukları grup, rakip birey veya gruplara karşı bir araya gelerek güçlü olmak durumundadır. *Çevrenin sağladığı imkanlar kısıtlı tehditler* de sınırsız olduğunda bu **grup-veya organizasyon** veya bireyler arasındaki **çatışma** da çok fazla yoğunlaşmaktadır.

Bireysel iletişimin tanımına bakıldığında insanın iç dünyası ile ilgili olduğu görünmektedir. Başka bir ifade ile bireysel iletişim, insanın kendi doğasını anlaması ve sahip olduğu duyu organları ile içsel duygularını ve bilgilerini bir kanal aracılığı ile karşı tarafa aktarma eğilimidir. Bu anlamda iletişim insanı psikolojik açıdan da olumlu yönde etkilemektedir. Birey hangi ortamda olursa olsun doğası itibari ile mutlaka bir haberleşme süreci içerisinde yer alır. Örneğin tek başına yaşayan bir gezer, duygularını ve birikimlerini yazdığı seyahatnamesine aktarabilir, veya duygularını ifade etmekte zorlanan birey yazdığı mektupla bunları içinden dökebilir. Diğer bir örnekte ise, *adada yalnız yaşayan bir kişi açlığını ve susuzluğunu gidermenin yollarını düşündüğü zaman kendi iç dünyası ile iletişime girmiş demektir. Burada kişi iletişimi şu şekilde gerçekleştirir. Açlık ve susuzluktan korunma birer haber kaynağıdır, kişi bu kaynaklardan bir çok organına mesajlar göndermektedir. Bu mesajlar kişinin sinir sistemi, görme, işitme, tat alma, koklama ve dokunma gibi bir çok duyu organı aracılığı ile beyindeki merkezler tarafından algılanır. Karar verme durumuna gelen kişi, çeşitli organları arasında sağladığı iletişim ile gele mesajları değerlendirir ve mesajların gerektirdiği biçimlerde davranmaya başlar.*⁶⁰

b.Toplumsal İletişim

Toplumsal seviyede ele alındığında ise toplumun oluşmadığı bir rekabet ortamının temelinde daha önce de değindiğimiz gibi **Korku**, endişe ve bunun sonucu ortaya çıkan işbirliği ihtiyacı yatmaktadır. Günümüzde toplumlarda bu işbirliği etkin bir iletişim ortamı ve bu ortamı oluşturan bireylerin duygusal zeka seviyelerine bağlı iken örgütsel ve toplumsal seviyede egemen gücün işbirliği arzusu, Uluslararası Hukuk ve

⁶⁰ Güney, s.341

Adaletin etkin işlemesine bağlı kalmaktadır.⁶¹ Toplumsal iletişim, kişi, grup ve örgüt gibi çeşitli toplumsal birimler arasındaki bilgi paylaşımını ele almaktadır.

Toplumsal iletişim kapsamına giren iletişim şekillerine baktığımızda kişiler arası iletişim, kişi ile grup arasındaki iletişim, kişi ile örgüt arasındaki iletişim, gruplar arası iletişim, grup ile örgüt arasındaki iletişim, örgütler arasındaki iletişim, milletler arasındaki iletişim, küresel iletişim. Bu sıra içindeki bir sonraki iletişimin kaynağı bir önceki iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal iletişim bireysel seviyede başlar, toplumsal seviyeye doğru ilerler. Bu süreçte bireyin duygu ve düşünceleri diğer insanlar ile paylaştığının, bireyin oluşturduğu grubun etkinliklerin diğer gruplarla paylaştığı görülmektedir. İletişim sayesinde bireylerin bulunduğu toplumda ortak bir konsensus sağlanmış olur.

Kişiler arasında bir iletişim olabilmesi için bireylerin aralarında iletişim kurmaya istekli olması, ortak bir amacın olması, belli bazı kuralların geliştirilmesi, rol ilişkilerinin varlığı ve ortak bir anlatım ve ifade dilinin olması gerekir. Kişiler arası iletişime bakıldığında, toplumsal ve örgütsel iletişim oluşmasında önemli bir role sahip olmaktadır. Bu bağlamda iletişim ve onun temel fonksiyonları kişiler arası ilişkilerin ortaya çıkmasına ve sağlıklı bir biçimde devam etmesine yardımcı olmaktadır. İletişim kişiler arasında gerekli ilişkilerin ortaya çıkmasına imkan sağlayan bir yöntem olduğu kadar aynı zamanda sosyal yaşantının devamlılığını da etkileyen bir sistemdir. Bununla birlikte, iletişim olmadan sosyal yaşamdan söz edilemez.

Örgütsel iletişime bakıldığında ise, örgütün işleyiş ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan çeşitli fonksiyonlar ve departmanlar arasında, aynı zamanda örgüt ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan önemli sosyal bir süreç olduğu görülmektedir. Örgütsel iletişimin ortaya çıkabilmesi için özelliklerine bakıldığında, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Aynı zamanda, örgütsel iletişim örgütü oluşturan bireyler, gruplar ve ögeler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlar ve örgütü canlı tutar. Gelişmelerin toplumsal ve teknolojik açıdan örgüte adapte edilmesini sağlayan bir sistemdir. Örgütün verimli ve etkin olarak

⁶¹ Tayyar Arı, **Uluslar arası İlişkiler Teorisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, ss 58- 77

yönetilmesini sağlarken tek yönlü olmaması örgütün dinamik yapı içindeki etkinliğini de geliştirmektedir.

2- Thayer'a göre İletişimin Sınıflandırılması

Thayer'de iletişimin fonksiyonlarını göz önünde bulundurarak bir iletişim sınıflandırması ortaya koymuştur. Bu sınıflandırma dört aşamadan oluşmaktadır: Bilgi Sağlayıcı iletişim, Değerlendirici iletişim, Eğitici ve Öğretici İletişim ve İnandırıcı ve Etkileyici İletişim

a.Bilgi Sağlayıcı İletişim

Temel amacına göre bu iletişim biçimi, bilgi alışverişini sağlayarak örgütsel yaşamın devamlılığının sağlanmasıdır. Örgütlerde, delegasyon, görevler arasında etkin koordinasyon, karar verme, denetim ve planlama gibi yönetim fonksiyonlarının başarı ile gerçekleştirilmesi bilgi akışının istikrarlı yapısına dayanmaktadır. Bununla birlikte bu yönetim fonksiyonlarının sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi bilgilerin karakteristik özelliğinin yanında nitelik ve niceliğine de bağlıdır. Aslında iletişimin temelinde bilgi paylaşımı söz konusudur. Bu iletişim biçiminde alıcıya ulaştırılacak bilgiler nitelik itibarı ile yeni bir formasyona sahipken, bu bilgi alıcı için bir ihtiyaç, tutum davranış ve düşünceleri bakımından ise istenmesi gerekmektedir. Yani bilgiye alıcının ihtiyaç duyması gerekmektedir. Bu bilgi alıcı için net ifade edilmiş, açık ve anlaşılır olmalıdır. Ulaştırılacak bilginin alıcı için anlam taşıırken aynı zamanda alıcıya bir fayda taşımalıdır.

Bilgi sağlayıcı iletişim örgütsel yapı içinde yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanlarını belirlemelerine, yerinde karar almalarına ve belirlenen sorunlara kesin çözüm yolları bulmalarına yardım ederken, organizasyon birimleri arasında koordinasyonun sağlanabilmesine, takım çalışanlarının olup bitenlerden haberdar olmalarına imkan sağlarlar. Yönetimin planlama fonksiyonu ve icrasına kısa ve uzun süreli yardımcı olukten etkin denetim sisteminin geliştirilmesi de ayrıca sağlanmış olur.⁶²

⁶² Güney, s 344

b.Değerlendirici İletişim

Değerlendirme işletme yöneticilerinin denetim fonksiyonunun bir sonucudur. Bu doğrultuda yöneticiler bir soruna ilişkin elde ettikleri bulguları masaya yatırarak çeşitli stratejiler doğrultusunda eylem planı hazırlamaktadırlar. Bireyler algıladığı bilgileri değerlendirme biçimlerin göre tutum ve davranışlar sergilerler

c.Eğitici ve Öğretici İletişim

Bu iletişim biçiminde organizasyon içinde bireylerin nelerin yapılması ve nele-
rin yapılmaması konusunda diğer bireyleri eğitmelerini ifade etmektedir. Bu iletişim
biçiminde alıcı durumunda olan bireylerin gönderilen mesajın konusunu anlaması gere-
kirken, aktarılan bilgi ve haberlerin alıcının amaçları ile uyumlu olması gerekmektedir.
Alıcı tarafından kaynağa gönderilen geri bildirimler çatışmaya yol açmamalıdır.

d.İnandırıcı ve etkileyici İletişim

İletişimin en önemli konusu aslında karşı tarafın gönderilen mesajdan etkilen-
mesini sağlamaktır. Bu iletişim biçiminde mesaj alanlar mesaj konusuna ilgi duyarken
mesajın ne demek istediğini de anlayabilmelidir. Mesaj bu bağlamda inandırıcı olabil-
mesi için, alıcının değer yargularına aykırı olmamalıdır ve alıcının kişisel ihtiyaçlarına
cevap verici nitelikte olmalıdır.

II. İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI VE ÖZELLİKLERİ

A.İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI

Duygusal zeka, örgütsel iletişim ve sürekli gelişimi teşvik eden örgüt kültürünün oluşturulmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi gözardı edilmezken, iletişim fonksiyonların etkin bir şekilde yönetilebilmesi İKY'ne katkı sağlamaktadır. İletişim toplu halde yaşayabilmek için aslında bir gerekliliktir. Eğer, insan-oglu sosyal bir varlık olmasa idi iletişimin de etkinliğinden söz edilemez idi. İletişimin temel fonksiyonlarına bakıldığında, iletişimin bilgi taşıma özelliği, sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardım etmesi, etkileşimin sağlanması, kararların iletilmesi, emirlerin taşınması ve geri bildirim imkan taşıması görülmektedir. Goleman'a göre duygusal zeka; kendi duygularımızı ve başkalarının duygularını tanımak ve anlamak, kendimizi motive etmek; kendi içimizde ve ilişkilerimizde duygularımızı doğru yönetmekle ilgili yetenektir

1.İletişimin Bilgi Transferi Fonksiyonu

Bireyler ve gruplar için önemli bir unsur olan bilgi karar verme sürecinin önemli bir parçasıdır. Bilgi sayesinde mevcut durum ve performans ölçülürken, sorun tanımlanabilir ve çözüm önerileri geliştirilebilir. İnsanların içinde buldukları örgütlerin başarısı bilgiye dayanmaktadır. Bilgi sayesinde teknoloji ve metodolojiler gelişmektedir. Değişime açık işletmeler bilgiye değer verirken çevre ile ilişkilerini bilgiye göre şekillendirirler. Bir manada örgütsel etkinliğin temelinde bilgi ve bilginin paylaşımı gelmektedir.

2. İletişimin Sağlıklı İlişkileri Sağlama Fonksiyonu

Toplum içinde veya örgütsel iklimlerde insanlar arasında diyalog ile sorun çözüme yöntemlerinin başında iletişim gelmektedir. Bireyler arasındaki sorunların kaynakları iletişim vasıtası ile iletilirken bu sorunları çöze isteği de iletişim sayesinde iletilmektedir. Bireyler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi için temel şartlardan bir tanesi alıcı ve kaynak arasında sağlıklı iletişimin sağlanması ve bunun inandırıcı olması gerekir.

3.İletişimin Etkileşim Sağlama Fonksiyonu

Etki ve tepki göz önünde bulundurulduğunda, sağlıklı bir iletişimin sonucu olarak mesajı gönderen birey hedefi etkilerken onun davranışlarını yönlendirebilir. Sağlıklı etkileşim ile bireyler birbirlerinin davranışlarını şekillendirebilir ve ortak bir davranış normu geliştirebilir

4.İletişimin Kararları Taşıma Fonksiyonu

Önemli organizasyonel mimari içinde önemli kararların taşınması yazılı iletişim yöntemleri ile gerçekleşirken, yönetimin aldığı kararlar bu sayede bireyler üzerinde bağlayıcı olabilir

5.İletişimin Emirleri Taşıma Fonksiyonu

İşletmenin başarılı olabilmesi için amaçların ve hedeflerin üst yönetim tarafından açık bir şekilde tanımlanmış olması ve bunun alt düzey çalışanlara aktarılması gerekmektedir. Bu ancak etkin bir iletişim sistemi ile sağlanabilir. Çünkü örgütsel yapı içinde alt üst ilişkisini sağlayan bürokratik yapı zamanla hantallaşabilir ve koordinasyon sorunları ortaya çıkabilir. Bu durumda iletişim sistemlerinin etkin işlememesi çeşitli çatışmaların ortaya çıkmasında rol sahibi olabilir.

6.İletişimin Geri Bildirime Olanak Tanıma Fonksiyonu

Organizasyon içinde yöneticiler örgütsel amaçların ve hedeflerin başarılı bir şekilde elde edildiği hakkında bilgiye çıktılara bakarak ve geribildirim sürecinden faydalanarak sahip olurlar.

B. İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ

Kurum kültürü ile Örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütsel iletişimden etkili bir şekilde söz edebilmek için her şeyden önce bir örgütteki insanların ortaklaşa paylaştıkları anlamlar dünyasına ihtiyaçları vardır. Burada sosyal bir olgu olarak ortaya çıkan iletişimin genel özelliklerini anlamak bu sosyal hareketin de etkinliği-

nin anlaşılmasına yardımcı olabilecektir. İletişimin özellikleri doğrultusunda, bir takım kavramlara ortak anlamlar yüklemeyince, ortaklaşa eylemlerden söz etmek mümkün değildir, örgüt demek, büyük ölçüde ortak eylemler demektir.⁶³ Bu sosyal sürecin içinde iletişimin genel iki özelliğinden söz etmek mümkündür: İletişimin İnsan davranışlarının etkileyen ve belirli kapları taşıyan bir süreç olması

1.İletişimin İnsan Davranışlarını etkilemesi Özelliği

Sosyal yapılarda, toplumsal ilişkilere bakıldığında iletişime duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. İletişim bireyin ilk çağlarından başlayarak , çevresi ile kurduğu ilişki biçimine bağlı olarak iletişim gücü artar. Kişi kendisini zihnen ve bedenen yeniledikçe ve geliştirdikçe fikirleri çevresindekiler tarafından benimsenir. İnsanların yeni gruplara girebilmesi, yeni çevreler edinebilmesi, gruptan gelen mesajlara paralel yeni davranış biçimleri benimsemesine bağlıdır. Örneğin, bir futbol takımını destekleyen taraftarların içinde bulunduğu çevreye girmek isteyen kişi onlar gibi tezahürat etmeli, onlar gibi tuttıkları takımın forma renklerini taşımalıdır. İnsanlar toplumsal yaşam içinde ayakta kalabilmek için bir takım sosyal faaliyetlere girer ve davranış sergilerler. Bu davranışları gerçekleştirmeye çalışan birey iletişim sürecinin içinde yer almaktadır. İletişim bu süreçte devamlı gelişen ve değişen dinamik bir olgudur. İletişim insanların değer yargılarını etkilerken, zamanla kullanılan ortak dili de şekillendirebilmektedir. Organizasyonların sürekli gelişim göstermesi iletişimi dinamik kılan bir faktördür. Örneğin, mahalle esnafı ile yüz yüze iletişim önemli iken, organizasyon büyüdükçe yazılı iletişim geçerli olmaya başlar.

2.İletişimin Belirli Kalıplara Bağlı Olması

*Örgütler, kültürlerini ve alt kültürlerini karakterize eden yargıların bir araya gelmesiyle öğrenirler. Yeni örgütsel tepkiler; alt kültürlerde, öğrenme kültürlerindeki değişiklikleri yenilemeye ihtiyaç duymazsa, diyalog böyle bir öğrenmenin esas unsuru olacaktır, öğrenen örgüt öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu ön plana çıkaran örgüttür.*⁶⁴ Belirli iletişim kalıpları

⁶³ Şimşek, ss. 158-173

⁶⁴ Werther ve Diğerleri: **Human Resources and Personnel Management**, McGraw Hill, 1994, ss. 48-64

içinde öğrenmeyi gerçekleştiren bu örgütlerde, çalışanların hedefleri benimseyebilmesi ve gönderilen mesajlar iyi anlaşılırsa, örgütsel motifler anlamlı hale gelir.

III-ETKİN İLETİŞİM SÜRECİ, İLETİŞİM UNSURLARI ve İLETİŞİM ENGELLERİ

A.İLETİŞİM SÜRECİ

Bir iletişim sürecine bakıldığında gönderici ve alıcı olmak üzere iki taraf bulunduğu görülmektedir. Gönderici taraf iletmek istediği mesajı belli bir sembolik biçime yerleştirerek "kodlama" sürecine başlar. Kodlama ne kadar anlaşılabilir ise mesajın etkinliği de bir o kadar başarılı olurken, alıcı gönderilmek istenen mesajı daha net algılar. Diğer tarafta ise Alıcı, göndercinin gönderdiği mesajı çözerek anlamaya çalışan taraftır. Alıcı mesajı deşifre eder. Fakat kodlama ve deşifre aşamasında alıcının da göndericinin de beceri düzeyi, bilgisi, içinde yetiştiği sosyo-kültürel yapının sağladığı değerler ve tutumları belirleyici olmaktadır.

Mesajın etkin iletilmesi göndericinin kendini iyi ifade edebilme, alıcının ise aktif dinleyebilme becerisinin gelişmiş olması gerekmektedir. Göndericinin aktarmak istediği konu hakkında bilgisi ile alıcının bilgisi yine mesajın anlaşılabilirliğini etkileyen önemli unsurlardır. Sosyo-kültürel çevrenin alıcı ve kaynağa kazandırdığı inançlar ve değerler bireylerin mesajları kodlayıp deşifre etmelerini ayrıca etkilemektedir. Tarafların olgualr hakkındaki tutumları onların davranışlarını etkilemekte olduğundan mesajın alınması ve gönderilmesi aşamalarında etkileri bulunmaktadır. Son olarak iletişim sürecinde Mesajın iletilmesi için kullanılan kanal ile geribildirim kısımları da iletişimin önemli parçalarıdır. Kanal, göndericinin mesajı aktarmak için seçtiği yoldur. Gönderici örgüt içinde mesajını yollarken formal ya da formal olmayan kanallardan birini seçebilir. Geri bildirim sürecinde Alıcının mesajı deşifre ederek, sembollerin taşıdığı anlamları çözmesinden sonra mesajı yeniden iletişim sürecine dönüştürmesi ortaya çıkmaktadır. Bundan amaç, alıcının mesajı doğru anlayıp anlamadığını kontrol etmesidir.

Örgüt Kültürü başarıyı etkileyen önemli bir unsur olduğu bilinmektedir. Örgüt kültürü kurum içindeki bireylerin davranışına yön veren paylaşılan değerler ve normlar bütünüdür.⁶⁵ Kurum kültürünün oluşmasında etkin iletişim süreci ve unsurları önemli roller üstlenmektedir. Bu manevi atmosferin etkinliği ve değişimi destekleyen örgütlerin sürekli gelişimi ve başarıyı sağladığı görülmektedir. Örgütsel iletişim çerçevesinde oluşturulan iletişime dayalı örgüt kültüründe bireylerin aidiyet duygusu sağlanırken, bireylerin örgüt politikalarını benimsemeleri sağlanmaktadır. *Organizasyon kültürü, işletmelerde davranışsal normları üreterek insanlarla organizasyon yapılarının ve kontrol sistemlerinin etkileşimi sağlamakta, ortak inanç ve değerle sistemi yaratmaktadır.*⁶⁶ Etkin bir örgütsel kültürün oluşturulması için; iletişim unsurlarının etkin çalışması gerekmektedir. Bu da ancak iletişim becerileri kuvvetli bireylerin katılımı ile sağlanabilecektir.

İletişim sürecinin gerçekleşmesi için belirli bir yapı içinde bir kaynak ve alıcıya ihtiyaç vardır. İletişim süreci kaynak ve alıcı arasında bilgi alışverişini sağlarken mesajın içeriği bu unsurların davranışına yön vermektedir. Bu süreç içinde mesaj karşı tarafa aktarılırken yazılı ve sözlü iletişim kanalları araçları kullanılabilir. İletişim sürecinde örgütün içsel ve dışsal etkenlerin rolü belirleyici olmaktadır. İç etkenler arasında çalışanların duygu ve düşünceleri, tecrübeleri, amaçları oluştururken dış etkenleri grup dışında oluşan bireyi ve grubu direkt olarak etkileyen unsurları oluşturmaktadır. Bu etkenler bireyin algısını etkilerken diğerleri ile olan iletişimini de etkileyebilmektedir. Bunun sonucunda gerek bireyin gerek ise grubun değer yargıları çeşitli anlamlar kazanmakta ve kurum kültürü şekillenmektedir.

İletişimin gerçekleşebilmesi için Algı ve algılama süreci önemli bir görev üstlenmektedir. İletişim sürecinin algı sonrasında başlayabilmesi için çözümlenmesi gereken ve bireyi yakından ilgilendiren bir sorunun ortaya çıkması gerekir. Bunun sonucunda, kaynak karşılaştığı sorunu çözebilmek için bilgi, tecrübe ve düşüncelerinden faydalanarak bunları başkasına aktarma ihtiyacı duyacaktır. Çeşitli sembollerle ifade edilen bu mesaj bazı iletişim kanalları vasıtası ile alıcıya ulaştırılır. Bu mesaj çeşitli işaret, yazı veya sözle alıcıya ulaştırılabilir. Mesaj alıcıya ulaştıncaya, alıcı harekete geçer ve aldığı

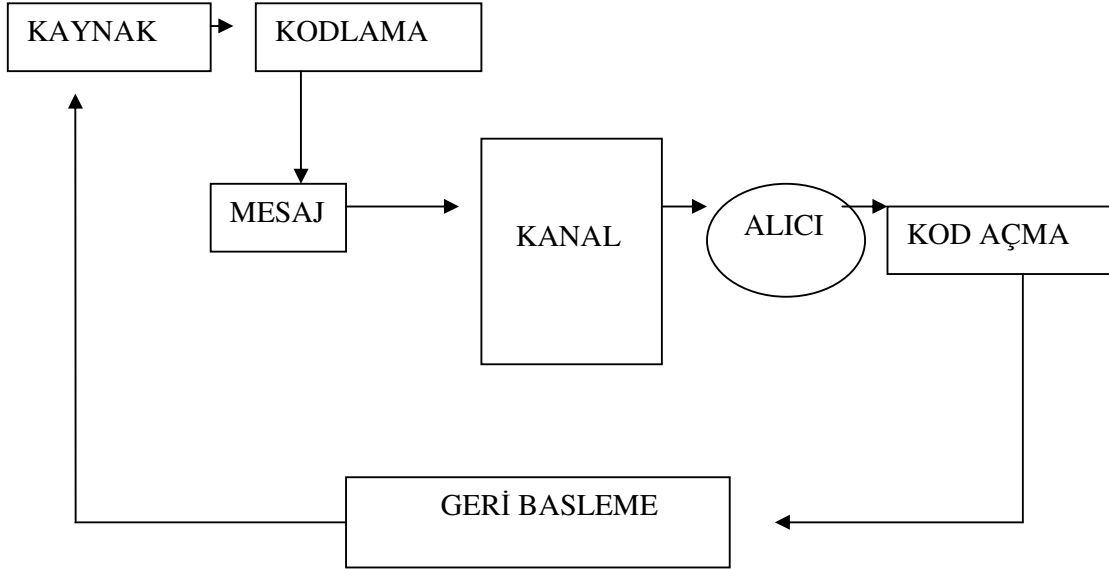
⁶⁵ Robbins, s 636

⁶⁶ Bro Uttal "The Corporate Culturel Vultures", **Fortune**, 1983, S.3, ss. 27

mesaj doğrultusunda kendi değer yargıları, düşüncesi ve tecrübesini de ekleyerek çeşitli kanallar aracılığı ile kaynağa geri bildirimde bulunur. Buradan da anlaşılacağı gibi iletişim çift yönlüdür. Kaynaktan alıcıya, alıcıdan kaynağa doğru mesaj akmaktadır.

B. İLETİŞİM UNSURLARI

İletişim bir sürece dayanmaktadır. Bu zincir içinde çeşitli öğeler önemli rol üstlenmektedir. Bu öğeler sırasıyla Kaynak, Kodlama, Mesaj, Kanal, Gürültü, Alıcı, Kod Açma ve Geri Besleme'dir.



Şekil 1: İletişim Süreci ve Unsurları

1. Kaynak

İletişim sürecinin en önemli aşaması ve hayata geçebilmesi için kaynağın var olması gerekmektedir. Kaynak mesajı hedefe gönderen herhangi bir unsurdur. Kaynak iletişim sürecinin başlamasını tetiklerken bu süreç kaynak tarafından bir mesaj gönde-

rilmesi ile başlamaktadır. İnsanlar farklı duygu ve düşüncelere sahiptirler. İnsanların beklenti ve ihtiyaçları birbirlerine göre farklılık arzeder. Bu nedenden dolayı her kaynağın göndermiş olduğu mesaj da birbirinden farklılık arz etmektedir. Öyleyse kaynağın gönderilen mesajın da aynı zamanda kodlayıcısıdır diyebiliriz. İnsanın hayatta edindiği tecrübeler, anlık duygular, izlenimler, kaynağın içinde bir takım süreçlerden geçerek daha sonra anlamlı ifadelerle şekiller, işaretler ve kelimelere dönüşerek aktarım süreci başlamış olur.

Kaynak mesajın kodlanma sürecinde bir takım iç ve dış etkenlerden etkilenmektedir. Kaynağı etkileyen faktörlere baktığımızda öncelikle kaynağın *iletişim kurma becerisini* görmekteyiz. Kaynağın kullanmış olduğu dil, kelime zenginliği, iyi cümle kurma yeteneği, gerekli ve uygun sözcükleri seçmesi bu beceriyi etkilemektedir. Bir diğer etken de *Kaynağın sergilemiş olduğu tutumlardır*. İletişim kurulurken kaynağın davranışları ve tutumları iletişim şeklini etkilemektedir. Örneğin, kaynağın sahip olduğu önyargılar bu süreci olumsuz etkileyebilmektedir. *Kaynağın deneyim ve Bilgisi* de kodlama sürecini etkilemektedir. Kaynağın geçmiş deneyimleri ve bilgisi kodlama sürecinde sağlıklı iletişim kurmada avantaj sağlarken, tecrübesiz bir kaynaktan kodlanarak çıkacak mesajlar olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilir. Çoğu zaman *sosyo kültürel değerlerin* de kaynak ve kodlama sürecinde etkili olduğu bilinmektedir. Mesajın çıkış noktası olan kaynağın iletişim sürecinde etkili olabilmesi için bir takım özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerin belli başlıcaları, kaynağın bilgili olması, kodlama özelliğine sahip olması, rolüne ve davranış düzlemine uygun davranması, tanınmış olması olarak sıralanabilir.

2.Kodlama

Kodlama sürecinde mesajın çıkış noktası olan kaynak iletmek istediği mesajları çeşitli semboller, ifadeler, hareketler aracılığı ile biçimlendirir. Bu sürecin önemli bir noktası da kodlayıcının uygun bir iletim yöntemi belirlemesidir. Kodlama bir bilginin, düşüncenin, duygunun, fikrin veya kanının iletişim için uygun bir mesaj haline getirilmesidir. Kodlanmayan bilgi, fikir ve kanının iletişim için hiçbir geçerliliği yoktur.⁶⁷

⁶⁷ Güney, s. 356

Kaynak kodlama yaparken aşağıdaki unsurlar dikkate alınmalıdır⁶⁸

- kaynak kodlama yaparken alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanmalıdır.
- Kaynak soyut ifade ve sembollerden çok somu ifade ve semboller kullanmalıdır.
- Sembolleri alıcının daha önce alışmış olduğı anlamda kullanmalıdır.
- Kaynak alıcının anlayamayacağı tahmin edilen kelimeleri açıklamalıdır.

3.Mesaj

İletişim sürecinde kaynaktan alıcıya gönderilen kodlanmış verilere denir. Bu bazen sözlü bir ifade olabilirken, bazen ise bir mimik, bedensel bir hareket veya işaret olabilir. Kodlanmış veriler, yani mesaj iletişimin somut yönünü oluştururken, iletişim devam edebilmesi için hem kaynak hem de hedef mesajın anlamını ve hangi amaçla iletilmiş olduğı, doğuracak sonucu tahmin edebilmelidirler. Mesaj çeşitli ifadeler içerirken, bu ifadeler sosyal yaşam içinde anlam taşımalıdır. *Mesaj dili konusunda en önemli nokta mesaj dilinin hem kaynak hem de alıcı için net ve anlaşılır bir mesaj taşımasıdır. Mesajın içeriğı konusunda iki önemli nokta vardır. Birincisi, iletişimde aktarılabacak olan duygu, düşünce ve bilgilerin seçilmesi. İkincisi ise bunların nasıl işleneceğidir.*⁶⁹

Mesajın taşınması gereken bir takım özellikler mevcuttur.⁷⁰ Bu özellikler:

- Mesaj Anlaşılır Olmalı
- Mesaj Açık Olmalı
- Mesaj Uygun Zamanda gönderilmeli

⁶⁸ Erol Eren, “Yönetim Psikolojisi: Bireylerarası İlişkiler ve Haberleşme” **Eğitim Seminerleri**, İstanbul: MESS Yayını 1997, ss. 81-82

⁶⁹ Güney, s 358

⁷⁰ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İÜİF Yayını, 1991, ss.286-288

- İletişim Sürecinde Mesaj uygun Yolu izlemeli
- Mesajın etkili olabilmesi için kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır.

İletişim biçimlerinden en temel olanların başında Konuşma ve Yazma belirgin olarak hissedilirken, Sözel olmayan Mesajlarla da insanlar duygu ve düşüncelerini karşı tarafa çeşitli mimiklerden faydalanarak kullanabilirler. Sözel olmayan mesajların, her zaman belirli bir kodlama süreci sonrasında gönderilmesi uygun olmayabilir. Çünkü, bu iletişim biçiminin kullanılması alıcı ile kaynak arasındaki ilişkiye bağlı olan formal olmayan bir iletişim biçimidir.

4.Kanal

Kanal aracılığı ile mesaj kaynaktan alıcıya aktarılmaktadır. Kanal aracılığı ile kullanılan araçlar genelde iletişim araçlarını oluştururken bunlar aynı zamanda duyu organlarına hitap etmektedir. İletişim kanalları olmadan mesaj alıcıya aktarılamaz.

İletişim kanallarını çeşitli şekilde sınıflandırmak mümkündür.⁷¹

- Bireyler arası iletişim kanalları gönderici ile alıcının yüzyüze gelmesi durumunda, örneğin söz, yazı, fotoğraf ve hareket durumunda söz konusudur.
- Kitle iletişim araçları
- Duyu organları

*İletişim sürecinde kullanılan kanalların kapasitesi, mesajların aktarılmasında önemli bir unsurdur. Kanalların kapasitesi ne kadar fazla ise iletişim de o denli etkin olur.*⁷²

5.Alıcı

⁷¹ Haluk A. Yüksel, **İletişim Biliminin Temelleri**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1998, s 19

⁷² Güney, s. 362

Alıcı kaynaktan kanal aracılığı ile iletilen mesajı alandır. Alıcı bir birey olduğu gibi bir topluluk da olabilir. Alıcı aktif veya pasif halde mesaja tepki verebilir. İletişim sürecinin tamamlanmasında alıcının mesajları anlamlandırması gerekmektedir. Mesajın iletimindeki başarıda alıcının algısının açık olması önemli bir role sahiptir. İletişim sürecinin başarılı olabilmesi için alıcının beklenti ve ihtiyaçlarının bilinmesi gerekirken aynı zamanda toplum içindeki rolünün de bilinmesinde fayda söz konusudur. Bu özelliklerin bilinmesi kaynağa doğru kanalların seçilmesinde yardımcı olmaktadır. Etkin bir iletişimin gerçekleşebilmesi için alıcının sahip olması gereken temel özellikler şu şekilde sıralanabilir⁷³:

- Alıcı mesajı almaya istekli olmalıdır.
- Alıcı bilgili ve geri besleme sistemine sahip olmalıdır.
- Alıcı mesajı alma konusunda seçici olmamalıdır
- İletişim sürecinde alıcı bulunduğu düzlemi ayırabilmelidir.
- Alıcı aynı zamanda kaynak olma özelliğine de sahip olmalıdır.

6.Kod-açma

İletişim gerçekleşebilmesi için alıcının gönderilen mesajı anlamış ve bu doğrultuda kod açabilmesi gerekmektedir. Kodaçma, alıcıya ulaşan bir mesajın anlamlandırılarak uygun bir şekilde kavranması aşamasıdır.

7.Geri Besleme

İletişim Sürecinde kaynak tarafından gönderilen mesajın ne şekilde ve hangi yönde yorumlanmakta olduğunu bildirmektedir. Geri besleme ile gönderilen mesajın ne kadar etkili olduğu kaynak tarafından anlaşılmaktadır. *Geri besleme kaynağa ulaşma açısından ele alındığında gecikmesiz ve gecikmeli olarak ikiye ayrılmaktadır. Gecikme-*

⁷³ Erdoğan, ss. 283-286

siz yansıma sadece yüzyüze gerçekleşen iletişim biçiminde görülebilir. Bu tür geri iletim bireyler arası iletişimin önemli bir özelliğini oluşturmaktadır. Gecikmeli geri iletim, alıcının cevabını anında gönderemediği iletişim biçiminde görülür. Başka bir deyişle gecikmeli yansıma daha çok kitle iletişim biçiminde görülür. Çünkü alıcı, kaynakla yüzyüze ve fiziksel bir yakınlık içinde değildir.⁷⁴

C.ETKİLİ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Organizasyonlarda iletişim çeşitli fonksiyonlarda yer alan bireyden bireye veya içinde bulunduğu gruba çeşitli kanallar aracılığı ile bilgi aktarımına, bireylerin kendilerini ifade etmelerine, bireylerin görevlerini yapmaya teşvik edilmelerine ve yaptıkları işler, davranışlar bakımından bireylerin kontrol edilmelerine imkan sağlamaktadır.

Karar verme sürecinin etkin işleyebilmesinde etkin İletişimin rolü çok önemlidir. Örgütsel İletişim yoluyla örgüt içinde çalışanlar arasında aktarılan bilgi karar verme fonksiyonu, strateji planlama ve uygulama fonksiyonlarının etkinliğini sağlamaktadır.. Çalışanların dahil oldukları organizasyonlar içinde karar alınabilmesi için verilerin aktarılması, buna göre alternatifler arasından en iyi değerlendirmenin yapılarak seçim yapılması gerekmektedir. Kalite Çemberlerinin aslında temel işleyiş metodu bu şekilde ortaya çıkabilmektedir.İnsanlar sosyal varlıklar oldukları gibi aynı zamanda örgüt içinde sosyal etkileşimde bulunabilmektedirler. Örgüt içinde bulunmaları nedeniyle iletişim bireylerin duygusal açıdan birbirlerine kendilerini ifade etmelerine yardımcı olmaktadır. Bu sayede kaygılar, beklentiler, rahatsızlıklar, tatmin gibi duygular dışa vurulabilmekte ve çalışanların neler hissettikleri anlaşılabilir. Bunun sonucunda örgütsel iletişimin ferdlerin sosyal ihtiyaçlarının giderilmesine aracılık ettiği söylenebilir. Örgüt içi İletişim ile çalışanlardan beklenenlerin ortaya konulması ve karşılığında sağlanacak olan imkanların belirtilmesine imkan verilmektedir. Bu sayede etkili iletişim bireylerin işe motive olmalarına ve aidiyet duygusunun ortaya çıkmasına da aracılık etmektedir.

⁷⁴ Yüksel, s.56

Bireylerin davranışlarının kontrolü de etkin bir kurum kültürünün oluşturulmasında çok önemlidir. İletişim örgüt içinde birey davranışlarının kontrolüne de imkan vermektedir. Çalışanların beklenenleri yerine getirip getirmedikleri ve performans düşüklüğünün nedenleri, bireyin örgütten bekledikleri, memnuniyet ve memnuniyetsizlikleri ile bunların nedenleri iletişim yoluyla takip edilebilmekte ve çözüm yolları bulunmaya çalışılmaktadır.

D.İLETİŞİM ENGELLERİ

Organizasyonlarda etkin iletişim eksikliği çeşitli çatışmalara neden olmaktadır. İletişim sürecinde karşılaşılan iletişim engelleri bu süreci tıkamakta ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kritik karar verme süreci içinde İletişim yoluyla örgüt içinde bireyden bireye sağlıklı aktarılan bilgi çok önemlidir. Organizasyon yapısı içinde etkili karar alınabilmesi için öncelikle doğru iletişim mekanizması ile uygun verilerin aktarılması, ayrıca mevcut alternatifler arasından en iyi değerlendirmenin yapılarak seçim yapılması gerekmektedir. Bireyler organizasyonel yaşam içinde sosyal etkileşimde bulunabilmektedirler. Bu sosyal ortamda iletişim aracılığı ile bireyler duygu, düşünce, istek ve beklentilerini karşı tarafa aktarabilmektedir. Yaşanan olumsuz tecrübeler, kaygılar, endişeler, istekler, rahatsızlıklar, tatmin gibi duygular bu yolla dışa vurulabilmektedir. Bu anlamda iletişim sosyal ihtiyaçların giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İletişim sayesinde örgüt içinde bireyden beklenenlerin ortaya konulurken, bununla birlikte bireylere sağlanacak maddi ve sosyal imkanlar belirtilerek böylece bireylerin işe motive olmalarına da aracılık edilebilmektedir. Örgüt kültürü içinde bireylerin davranışını kontrol etmenin en kolay yolu İletişimdir. İletişim sayesinde bireyler kendilerinden istenenlere geri bildirimle cevap verebilir, yapılması istenen görevler hakkında duygu ve düşüncelerini varsa olumsuz görüşlerini iletebilirler. Gerek çalışanların beklenenleri yerine getirip getirmedikleri ve bunun nedenleri, gerekse bireyin örgütten bekledikleri, memnuniyet ve memnuniyetsizlikleri ile bunların nedenleri iletişim yoluyla kontrol edilebilmekte ve çözüm yolları bulunmaya çalışılmaktadır.

Örgütsel iletişim mekanizmasında alt üst arasındaki iletişim sürecinde Genellikle kaynağın hedefe iletmeye çalıştığı mesajla alıcının gerçekte anladığı arasında tutarsızlık olabilir. Bu tutarsızlık kodlama ve algılama sürecindeki iletişim engellerinden kaynaklanabilmektedir. Örgütlerde karşılaşılan başlıca iletişim engelleri genellikle şunlardır:⁷⁵

- **Filtreleme:** Kaynağın bilgiyi bilinçli bir şekilde manipüle ederek alıcının duymak istediği şekle sokmasıdır. Bu durumda bazen alıcı da duymak istediğini duymuş olmaktan memnunluk duyar.

- **Seçici Algılama:** İletişim sürecinde alıcının gönderilen mesajları ihtiyaçlarına göre duymak ve görmek istemesidir. Böylece alıcı bir anlamda ilgilerini, beklentilerini gelen mesajı deşifre ederken yansıtmaktadır.

- **Duygular:** Mesajı yorumlanmasında alıcının mesajın geldiği anda içinde bulunduğu psikolojik durumu etkili olmaktadır.

- **Dil:** Alınan eğitim düzeyi ve niteliğindeki farklılıklar, yetişilen ortamdaki kültürel unsurlardaki farklılıklar bireylerin kullandıkları dilleri. Örgüt içinde farklı düzeylerde çalışanların kullandıkları dil farklı olabilmekte, bazı örgütlerde aynı düzeydeki farklı gruplarda birbirlerinden farklı anlamlar yüklenmiş kelimeler kullanılmaktadır.

Geribildirim süreci İletişimin etkili olmasını ve iletişim sürecinde karşılaşılan engellerin anlaşılabilmesi için önemli bir role sahip bulunmaktadır. Bu süreç, alıcıya anlayıp anlamadığı ya da ne anladığı doğrudan sorularak işletilebileceği gibi, alıcının mesaja verdiği sözel ve sözel olmayan reaksiyonların gözlenmesi yoluyla da gerçekleştirilebilir. Organizasyonel yapı içinde performans değerlendirme süreci sonunda verilen terfiler aslında birer feedback- geribildirimdir. İletişim sürecin karşılaşılan en temel iletişim engeli kullanılan dildir. Bu problemin çözülebilmesi için kaynak ve alıcının anlaşılır bir dil kullanması gerekmektedir. Bu süreçte engelleri yok etmenin en kolay yolu aktif dinleme sürecidir. İletişimdeki engellerin olumsuz etkilerini en aza indirmek için alıcının, gelen mesajı dikkatle dinlemesi önemlidir. Aktif dinleme adı verilen bu süreçte

⁷⁵ Steven Golen "An Analysis of Communication Barriers in Public Accounting Firms", **Journal of Business Communication**, S:17, C:5, 2006, ss 28-36

alıcı gelen mesajdaki anlamları çözmek üzere düşünmek zorundadır. *İletişim sırasında tarafların içindeki buldukları ruh hali onların kendilerini iyi ifade edebilmelerini engelleyebileceği gibi dikkatlice dinlemelerini de zorlaştırabilmektedir. Bu durumu aşmanın belki de en iyi yolu bu süre boyunca mümkünce iletişimi ertelemektir. İletişimde bireylerden ya da ortamdaki kaynaklanan pek çok olumsuzluk söz konusudur. Ancak; kendini iyi ifade etmeyi bilmek, aktif dinlemek, uygun biçimde karşılık vermek ve sözel olmayan iletişimi devreye sokmak iletişimi etkili hale getirmektir.*⁷⁶İletişimde önemli bir engel karşı tarafın savunma psikolojisi ile hareket etmesidir. Bu durumda alıcı kaynağın gönderdiği mesajını almakta güçlük çekebilmektedir.

⁷⁶ Yüksel, s .58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırma, yüksek öğretim kurumlarındaki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın amacı, yüksek öğretim kurumlarındaki çalışanların duygusal zeka yetkinlikleri ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu çerçevede bireyin duygusal zeka yetkinlikleri örgütsel iletişimden algıları arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Örgütlerde iletişime önemli miktarlarda kaynaklar ayrılmaktadır. İletişime ayrılan kaynakları masraf olmaktan kurtaran ve bu kaynakların bizzat geleceğe yapılan yatırım olduğunu sağlayacak şey, kaynakların etkili kullanılmasını sağlayan işgörenlerin yapacakları iletişimi üst düzeye çıkaracak duygusal zeka becerileridir. Bu bakımdan iletişimin etkili yapılması ve amacına ulaşması çok önemlidir.

Bu araştırma, yüksek öğretim kurumlarında iletişimin etkinliğine etki eden duygusal zeka faktörlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırma, üç üniversitenin meslek yüksekokulunun çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma çalışanların iletişimin etkinliğini sağlayan faktörleri belirlenmesi açısından önem kazanmaktadır. Buna göre çalışma, neden bazı çalışanların iletişimi güçlü iken, bazılarının ise iletişim sürecin arzu edildiği şekilde hayata geçirmediği ortaya çıkarmaktadır. Bu yönüyle yapılan çalışma, örgütlerin iletişimlerinin etkinliğini sağlamaları açısından faydalı olabilecek bulgular sunmaktadır.

II. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE KAPSAMI

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırmadır.⁷⁷ Buna göre araştırmada, iletişimin etkinliği üzereinde duygusal zeka faktörlerinin etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların eğitim öncesi bilgi düzeyleri ve katılımcılarının eğitim öncesindeki bilgilerinin birbirlerine denk olduğu varsayılmıştır. Duygusal zekanın iletişimin etkinliği üzerinde yarattığı sonuçların incelenmesi araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

A. VARSAYIMLAR VE KISITLAR

Buna göre araştırmada duygusal zekanın iletişimin etkinliğine etki eden faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada uygulanan test ve anketlerin araştırmaya katılanlarca doğru ve aynı şekilde algılandığı ve verilen cevapların çalışanların gerçek durum ve tutumlarını yansıttığı varsayılmıştır. Araştırmanın zaman, maliyet, uygulama imkanı vb. lerine bağlı olarak belirli kısıtları vardır. Araştırma kapsamı, bireysel özelliklerin etkilerinin, iletişimin etkinliği üzerindeki etkilerinin uzun sürede görülmesi ve gözlenebilirliğinin zorluğu nedeniyle, duygusal zeka boyutları ile sınırlı tutulmuştur. Ayrıca, diğer kısıtlar ile uygulama ve kontrol açısından uygunluğu göz önüne alınarak araştırma, üç üniversitenin meslek yüksekokulu çalışanları ile sınırlı tutulmuştur.

Kısıtları dolayısıyla, araştırmada elde edilen sonuçlar örneklem için geçerli olup genelleştirme iddiası taşımamaktadır. Etkin iletişimin ve duygusal zeka faktörlerinin organizasyonel sonuçlar üzerindeki etkisinin incelenmesi araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

⁷⁷ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, s.310.

B. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Bu doğrultuda iletişimin etkinliğine etki eden faktörleri ölçmek üzere geliştirilmiş toplam 2 ölçek içeren bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırmada yararlanılan ölçekler daha önceden başka çalışmalarda kullanılmış ölçeklerden oluşmaktadır.

Birinci anket formunun birinci kısmında ağırlıklı olarak katılımcılara bağımsız olarak değerlendirebilecekleri etkin iletişim unsurlarıyla ilgili ölçeği; anketin ikinci bölümünde ise duygusal zeka ile ilgili unsurlara dair geliştirilmiş ölçeğin sorularını içermektedir.

Ölçeklerin tamamı 5'li Likert ölçeğindedir. Olumlu ifadelerde kesinlikle katılıyorum seçeneği 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneği ise 1 puan verilerek değerlendirilmiştir. Olumsuz ifadelerde ise tam tersi bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçeklerden alınan yüksek puan söz konusu ölçeğin konusu itibarıyla katılımcının olumlu görüş bildirdiğine işaret etmektedir.

Ölçeklerin iç tutarlılığını analiz etmek için hesaplanan Cronbach α değerleri hem boyutlar hem de tüm ifadeler kapsamında ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir ($\alpha > 0,60$).⁷⁸ Son zamanlarda yapılan araştırmalarda denenmiş ve kullanılmış ölçekler olduğundan, bu araştırmamızda da geçerli kabul edilmiştir. Başka bir deyişle bu ölçekler ile ilgili ayrıca bir geçerlilik çalışması yapılmamıştır.

C. ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini araştırma kapsamındaki üç meslek yüksek okulunun rastgele seçilen çalışanları (toplam 125 kişi) oluşturmaktadır. Araştırmada tüm denekler üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

⁷⁸ Aziz Akgül ve Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, 2003, s.436.

D. KULLANILAN İSTATİSTİK YÖNTEMLER

Araştırmada iletişimin etkinliğine etki eden faktörlerin ortalama ve standart sapma değerleri ile ifade edilmiştir. Duygusal zeka boyutlarının (duygularının farkında olma, duygularını yönetme, sosyal farkındalık, sosyal beceriler) çalışanların çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve yöneticilerle iletişim özelliklerine göre farklılık gösterdiği korelasyon analizi ile hipotezler test edilmiştir.

E. HİPOTEZLER

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

1) H_1 : Araştırmaya katılan çalışanın duygusal zeka becerileri çalışma arkadaşlarıyla kurdukları iletişimle ilişkilidir.

a) H_1 : Araştırmaya katılan çalışanın duygularının farkında olması ile çalışma arkadaşlarıyla kurduğu iletişim ilişkilidir.

b) H_1 : Araştırmaya katılan çalışanın duygularını yönetmesi ile çalışma arkadaşlarıyla kurduğu iletişim ilişkilidir.

c) H_1 : Araştırmaya katılan çalışanın sosyal farkındalığı ile çalışma arkadaşlarıyla kurduğu iletişim ilişkilidir.

d) H_1 : Araştırmaya katılan çalışanın sosyal becerileri ile çalışma arkadaşlarıyla kurduğu iletişim ilişkilidir.

2) H_1 : Araştırmaya katılan çalışanın duygusal zeka becerileri yöneticileri ile kurdukları iletişimle ilişkilidir.

a) H_1 : Araştırmaya katılan çalışanın duygularının farkında olması ile yöneticileri ile kurdukları iletişim ilişkilidir.

b) H_1 : Araştırmaya katılan çalışanın duygularını yönetmesi yöneticileri ile kurdukları iletişim ilişkilidir.

c) H₁: Araştırmaya katılan çalışanın sosyal farkındalığı yöneticileri ile kurdukları iletişim ilişkilidir.

d) H₁: Araştırmaya katılan çalışanın sosyal becerileri ile yöneticileri ile kurdukları iletişim ilişkilidir.

F. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Duygusal zeka boyutlarının (duygularının farkında olma, duygularını yönetme, sosyal farkındalık, sosyal beceriler) çalışanların çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve yöneticilerle iletişim özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyan korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

G. KATILIMCILAR

Araştırma eğitim sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 3 ayı yüksek öğretim kurumunda çalışan öğretmenlerden rasgele seçilen 200 kişiye anket dağıtılmış geri dönen geçerli anket sayısı 120 olmuştur (geri dönüş oranı %60). Örnekleme yer alan çalışanların %61'i kadın; %69'u 22 ile 39 yaş aralığında; %78'i ise lisans mezunudur. Çalışanların kıdem ortalamaları 3,3 yıl; toplam mesleki deneyimleri ortalama 5,4 yıldır.

H. ÖLÇÜM ARAÇLARI

1. Duygusal Zeka Ölçeği

Araştırmada çalışanların duygusal zekalarını ölçmek amacıyla Sevinç (2006) tarafından geliştirilmiş 140 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek duygusal zekanın 4 ana boyutu (duygularının farkında olma, duygularını yönetme, sosyal farkındalık, sosyal beceriler) altında toplam 21 alt boyut içermektedir. Araştırmada sadece duygusal zekanın ana boyutlarına ilişkin değerler kullanılmıştır.

Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğinde düzenlemiştir. Değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekteki boyutlardan alınan yüksek puan ilgili boyutta çalışanın duygusal zekasının yüksek olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçeğin boyutları için hesaplanan Cronbach α değerleri (sırasıyla 0,81, 0,80, 0,79 ve 0,83) ise ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir ($\alpha > 0,60$).

2. Örgütsel İletişimin Etkinliği

Araştırmada çalışanların kurumsal iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri Cengizalp tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılarak elde edilmiştir. Ölçek toplam 20 ifade içermekte olup 2 ana boyutta (çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticilerle iletişim) kurumsal iletişimin etkinliğini değerlendirmektedir.

Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğinde düzenlenmiş olup her zaman seçeneği 5 hiçbir zaman seçeneği ise 1 puan verilerek değerlendirilmiştir. Buna göre her hangi bir boyuttan alınan yüksek puan çalışanın ilgili boyut itibarıyla iletişimi etkin bulunduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu ifade etmektedir. Ölçeğin boyutları için hesaplanan Cronbach α değerleri (sırasıyla 0,78, 0,78 ve 0,81) ise ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir ($\alpha > 0,60$).

III. BULGULAR

Araştırma kapsamındaki çalışanların kurumlarındaki iletişimin etkinliğine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde çalışanların örgütsel iletişim unsurlarını olumlu ancak vasata yakın olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Tablo 1 gösterildiği gibi, çalışanların göreceli olarak çalışma arkadaşlarıyla iletişimin etkinliğini (3,69), yöneticilerle iletişimin etkinliğine (3,52) göre daha yüksek değerlendirdiği görülmektedir.

Çalışanların duygusal zeka boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde ise, çalışanların en yüksek puanı sırasıyla duygularının farkında olma (3,74) ve sosyal farkındalık boyutlarında aldıkları (3,73) görülmektedir. Bu boyutları sosyal beceriler boyutu izlemektedir (3,56). Çalışanlar söz konusu boyutların içerdiği özelliklere yeterli

düzye sahiptir. En düşük puanı alan boyut ise duygularını yönetme (3,35) olmuştur. Buna göre çalışanların duygusal zekaları bu boyutun içerdği özelliklere kısmen sahiptir.

	O	SS
<i>Kurumsal İletişim</i>		
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	3,69	0,67
Yöneticilerle İletişim	3,52	0,96
Duygusal Zeka Boyutları		
Duygularının Farkında Olma	3,74	0,35
Duygularını Yönetme	3,35	0,24
Sosyal Farkındalık	3,73	0,42
Sosyal Beceriler	3,56	0,33

Tablo 1. Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel iletişim unsurlarının çalışanların duygusal zekaları ile ilişkisi korelasyon analizi ile incelendiğinde (Tablo 2), örgütsel iletişim unsurlarının duygusal zekanın duygularını yönetme boyutu hariç diğer boyutlarıyla anlamlı düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu korelasyon katsayıları pozitif yönde ancak düşük ($r < 0,40$) düzeydedir.

Değişkenler arasında çalışma arkadaşlarıyla iletişim en fazla ilişkili olanların sırasıyla “Sosyal Farkındalık” ve “Sosyal Beceriler” ($r=0,28$) ile “Duygularının Farkında Olma” ($r=0,22$) olmuştur. Diğer yandan, çalışma arkadaşlarıyla iletişimin, “Duygularını Yönetme” ile ilişkili olmadığı ($r=0,07$) ortaya çıkmıştır.

Buna karşın yöneticilerle iletişimin duygusal zeka boyutlarını temsil eden değişkenlerle daha fazla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Değişkenler arasında yöneticilerle iletişim sırasıyla en fazla “Sosyal Beceriler” ($r=0,37$) ile “Duygularının Farkında Olma” ($r=0,36$) ve “Sosyal Farkındalık” ($r=0,32$) olmuştur. Diğer yandan duygusal zeka-

nın “Duygularını Yönetme” boyutu ile yöneticilerle iletişim arasında zayıf bir ilişki ($r=0,15$) ortaya çıkmıştır.

Değişkenlerin “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” ile ilişkisi incelendiğinde, duygusal zeka değişkenlerinden “Duygularını Yönetme” değişkeni hariç diğer tüm değişkenlerin “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” ile ilişkili olduğu (Hipotez 1b red; $p>0,05$; Hipotez 1a, 1c, 1d kabul; $p<0,05$) görülmüştür.

Benzer şekilde, değişkenlerin “yöneticilerle iletişim” ile ilişkisi incelendiğinde, duygusal zeka değişkenlerinden “Duygularını Yönetme” değişkeni hariç diğer tüm değişkenlerin “yöneticilerle iletişim” ile ilişkili olduğu (Hipotez 1b red; $p>0,05$; Hipotez 1a, 1c, 1d kabul; $p<0,05$) görülmüştür.

Buna göre çalışanın duygularının farkında olma, sosyal farkındalık ve sosyal becerileri arttıkça, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle iletişiminin etkinliği artmaktadır.

<i>Duygusal Zeka Boyutları</i>	<i>Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim</i>		<i>Yöneticilerle İletişim</i>	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Duygularının Farkında Olma	0,22	0,02*	0,36	0,00**
Duygularını Yönetme	0,07	0,42	0,15	0,10
Sosyal Farkındalık	0,28	0,00**	0,32	0,00**
Sosyal Beceriler	0,28	0,00**	0,37	0,00**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Tablo 2. Örgütsel İletişim ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki

SONUÇ

Son dönemde teknolojik gelişmeler ve küresel rekabet, örgütsel iletişimi çok önemli ve gerekli hale getirmiştir. Nitekim, işletmeler, etkin iletişim ağına sahip olabilmek için önemli çabalar sergilemektedir.

Etkili örgütsel iletişimin işletme sonuçlarına katkıda bulunup bulunmadığının ortaya konma çabası önemli bir gelişme olmakla birlikte; söz konusu katkının ortaya çıkmasına neden olan çalışanlarına ilişkin duygusal zeka unsurları yeterince dikkate alınmamaktadır. Buradan hareketle bu çalışmada işletmelerde yapılan iletişimin etkinliğine etki eden duygusal zeka faktörlerinin incelenmesini amaçlanmıştır. Buna göre çalışma ile, neden bazı çalışanların kendilerine iletilen mesajı doğru alırken, bazılarının ise iletişim sürecini arzu edildiği şekilde hayata geçirmedeğinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda çalışma kapsamında, üç vakıf üniversitesinin çalışanları temel alınarak söz konusu ankete katılan çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel iletişime doğal olarak etkiyen pek çok değişkenden söz etmek mümkündür. Araştırma kapsamında çalışanların, söz konusu duygusal zeka unsurlarına ilişkin değerlendirmeleri alınmaya çalışılmıştır. Analiz sonuçları, örgütsel iletişimin etkinliğine duygusal zeka, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” ve “yöneticilerle iletişim” hususlarında büyük önem kazanmaktadır. Nitekim, çalışanların duygusal zeka boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde ise, çalışanların en yüksek puanı sırasıyla duygularının farkında olma ve sosyal farkındalık boyutlarında aldıkları görülmektedir. Örgütsel iletişimin etkili olması için çalışanların duygularının farkında olması ve sosyal farkındalıklarının yüksek olanlardan seçilmesinin önemi büyüktür.

Değişkenler arasında çalışma arkadaşlarıyla iletişim en fazla ilişkili olanların sırasıyla “Sosyal Farkındalık” ve “Sosyal Beceriler” ile “Duygularının Farkında Olma” olmuştur. Diğer yandan, çalışma arkadaşlarıyla iletişimin, “Duygularını Yönetme” ile ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

Buna karşın yöneticilerle iletişimin duygusal zeka boyutlarını temsil eden değişkenlerle daha fazla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Değişkenler arasında yöneticilerle iletişim sırasıyla en fazla “Sosyal Beceriler” ile “Duygularının Farkında Olma” ve “Sosyal Farkındalık” olmuştur. Diğer yandan duygusal zekanın “Duygularını Yönetme” boyutu ile yöneticilerle iletişim arasında zayıf bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Değişkenlerin “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” ile ilişkisi incelendiğinde, duygusal zeka değişkenlerinden “Duygularını Yönetme” değişkeni hariç diğer tüm değişkenlerin “çalışma arkadaşlarıyla iletişim” ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Benzer şekilde, değişkenlerin “yöneticilerle iletişim” ile ilişkisi incelendiğinde, duygusal zeka değişkenlerinden “Duygularını Yönetme” değişkeni hariç diğer tüm değişkenlerin “yöneticilerle iletişim” ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Buna göre çalışanın duygularının farkında olma, sosyal farkındalık ve sosyal becerileri arttıkça, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle iletişiminin etkinliği artmaktadır. Günümüzün küresel rekabetçi düzeninde işletmelerin duygusal zeka becerileri yüksek olan bireylere sahip olması örgütsel iletişimin etkinliğine çok büyük katkılar sağlayacağı açıktır. İşletmeler mevcut çalışanlarının etkili iletişim becerisi içinde olmaları için de çalışanlarına duygusal zeka eğitimleri aldırmasının doğru olacağı değerlendirilmektedir.

EKLER

EK 1:

Aşağıdaki Anket Çalışmasının Sonuçlarını Yüksek Lisans Tez Çalışmamda Kullanacağım. İfadelerin doğru ya da yanlış yanıtları bulunmamaktadır; lütfen sizi yansıtmayacak yanıtlar vermekten kaçınınız.

Duyusal Zekaya Dayalı Yetkinlikler Envanteri ⁷⁹

<i>Bu ifade benim için (a) Kesinlikle doğru (b) Doğru (c) Ne doğru ne değil (d) Doğru değil (e) Kesinlikle doğru değil</i>	
1. Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım	(a) (b) (c) (d) (e)
2. Bir iş yaparken o işin iyi bir şekilde sonuçlanacağını düşünürüm	(a) (b) (c) (d) (e)
3. Sorunların çözümünde orijinal fikirler ortaya koyarım	(a) (b) (c) (d) (e)
4. Bir işi üstlendiğimde o işi en iyi şekilde yapacağım konusunda kendime güvenim tamdır	(a) (b) (c) (d) (e)
5. Sosyal çevremi genişletmek için çaba gösteririm	(a) (b) (c) (d) (e)
6. Değişimin gerekli olduğu durumlarda değişime öncülük ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
7. Söylemek istediklerimi karşımdakine açık ve net olarak ifade ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
8. Birisi için bir iş yaparken onun ihtiyaçlarını anlamaya çalışırım	(a) (b) (c) (d) (e)
9. Çevremdeki insanların kendilerini geliştirmeleri konusunda onları teşvik ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
10. Çevremde nelerin nasıl değişmesi gerektiğine dair fikirler üretirim	(a) (b) (c) (d) (e)
11. Yaptığım bir işte başarılı olacağıma dair kendime inancım tamdır	(a) (b) (c) (d) (e)
12. Sadece yaptığım işe odaklanıp işimin dışında çevremde olup bitenlerle ilgilenmem	(a) (b) (c) (d) (e)
13. Etrafımdaki insanlara kişisel gelişimlerini sağlama konusunda yardımcı olurum	(a) (b) (c) (d) (e)
14. İşimi sonuçlandırmak için gerekirse kuralların beni engellemesine izin vermem	(a) (b) (c) (d) (e)
15. Fikirlerimin kabul görmesi için karşımdakinin güvenini kazanmaya çalışırım	(a) (b) (c) (d) (e)
16. Kişisel değerlerime aykırı davranmam	(a) (b) (c) (d) (e)
17. Grup halinde çalışmaktansa bireysel çalışmayı tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
18. İlgi alanıma giren konularda kendimi geliştirmeye çalışırım	(a) (b) (c) (d) (e)
19. Doğru bildiğimi yapmaktan çekinmem	(a) (b) (c) (d) (e)
20. İnsanların ruh hallerini doğru bir biçimde yorumlayabilirim	(a) (b) (c) (d) (e)
21. Bir konuyu anlatırken konu ile ilgili somut örnekler veririm	(a) (b) (c) (d) (e)
22. İçinde bulunduğum ortamda gerginlik yaratan bireyleri görmezden gelirim	(a) (b) (c) (d) (e)
23. Sosyal bir ortamda insanlar arasındaki güç dengelerinin farkına varabilirim	(a) (b) (c) (d) (e)

⁷⁹ Levent Sevinç, EICOM Duyusal Zekaya dayalı Yetkinlikler Envanteri Teknik Kitapçığı, İstanbul: Assessment Systems Yayınları, 2006

Bu ifade benim için (a) Kesinlikle doğru (b) Doğru (c) Ne doğru ne değil (d) Doğru değil (e) Kesinlikle doğru değil	
24. Karşımdaki kişinin kendini geliştirmesi için ona yol gösteririm	(a) (b) (c) (d) (e)
25. Sorun yaşaması olası kişilerin aralarındaki gerginliği gidermeye çalışırım	(a) (b) (c) (d) (e)
26. Bir işin yapılması için insanları organize edip biraraya getirebilirim	(a) (b) (c) (d) (e)
27. Birbiriyle gerginlik yaşayan kişileri sakinleştirebilirim	(a) (b) (c) (d) (e)
28. Karşımdakini ikna etmek için birşeyi olduğundan daha iyi gösterebilirim	(a) (b) (c) (d) (e)
29. Değişmesi gerektiğine inandığım şeylerin önündeki engellerin kalkması için mücadele ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
30. Düzenli olarak tanıdıklarımı arayıp hatırlarını sorarım	(a) (b) (c) (d) (e)
31. Yeni şeyler öğrenmek için gayret gösteririm	(a) (b) (c) (d) (e)
32. İnandığım düşünceleri savunmaktan geri kalmam	(a) (b) (c) (d) (e)
33. Herşey yolunda gitse de hep bir aksilik çıkacağından korkarım	(a) (b) (c) (d) (e)
34. Karşımdakinin neler hissettiğini doğru bir şekilde anlayabilirim	(a) (b) (c) (d) (e)
35. Karşı tarafın söylediklerini anlayıp anlamadığımı doğrulamaya çalışırım	(a) (b) (c) (d) (e)
36. Değişimin gerekli olduğu durumlarda insanların değişime destek vermesini sağlarım	(a) (b) (c) (d) (e)
37. Çoğunlukla gerçekten ne hissettiğimi anlayamam	(a) (b) (c) (d) (e)
38. Benden bir şey yapmam istendiğinde karşı tarafın o iş ile ilgili beklentisini iyice anlamaya çalışırım	(a) (b) (c) (d) (e)
39. İnsanlara başarılı olabilecekleri alanlar hakkında yorumlar yaparım	(a) (b) (c) (d) (e)
40. Nüfuz sahibi insanlarla ilişki kurmaya çalışırım	(a) (b) (c) (d) (e)
41. Değer yargularıma ters davranışlar sergilemem	(a) (b) (c) (d) (e)
42. Kızgınlığımı kontrol etmekte zorlanmam	(a) (b) (c) (d) (e)
43. Herhangi bir konuda öncülük etmektense geri planda kalmayı tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
44. Çoğu yerde işimi tanıdığım insanlar aracılığıyla kolayca halledebilirim	(a) (b) (c) (d) (e)
45. Olaylar zora girdiği zamanlarda bile olayların iyi yanını görmeye çalışırım	(a) (b) (c) (d) (e)
46. Hiçbir zaman bana ait olmayan bir şeyi izinsiz olarak almam	(a) (b) (c) (d) (e)
47. Fırsatların önüme çıkmasını beklemem; kendime fırsat yaratırım	(a) (b) (c) (d) (e)
48. Sürekli olarak kendimi geliştirmenin yollarını ararım	(a) (b) (c) (d) (e)
49. Yaptığım hataları örtbas etmeye çalışmam	(a) (b) (c) (d) (e)
50. Bana anlatılanı daha iyi anlamak için karşımdakinin yüz ifadelerine ve beden diline dikkat ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
51. Stresli anlarda kendimi kontrol edemem	(a) (b) (c) (d) (e)
52. Alışageldiğimden farklı uygulamalar hoşuma gitmez	(a) (b) (c) (d) (e)
53. İnsanlara kendilerini geliştirebilecekleri alanları belirterek yol gösteririm	(a) (b) (c) (d) (e)
54. Yaptığım pek çok şeyle ilgili olarak iyimser düşünürüm.	(a) (b) (c) (d) (e)
55. Fikirlerimin kabul görmesi için onları ilgi çekici kılarım	(a) (b) (c) (d) (e)

Bu ifade benim için (a) Kesinlikle doğru (b) Doğru (c) Ne doğru ne değil (d) Doğru değil (e) Kesinlikle doğru değil	
56. Davranışlarıma sebep olan duyguların çoğunlukla bilincindeyim	(a) (b) (c) (d) (e)
57. Gelecekteki olası sorunları tahmin edip önceden önlem alırım	(a) (b) (c) (d) (e)
58. Zaman zaman ortaya çıkan aksiliklere rağmen genelde herşeyin yolunda gideceğini düşünürüm.	(a) (b) (c) (d) (e)
59. Grup halinde çalıştığımda, tek başıma ortaya koyacağım işten daha iyisini ortaya çıkartıyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
60. Birbiriyle sorun yaşayan kişilerin aralarını bulurum	(a) (b) (c) (d) (e)
61. İşimi halledebilmek için işimi kolaylaştıracak kişilerle irtibata geçerim	(a) (b) (c) (d) (e)
62. Bir işin yerine getirilmesi için, o işi yapacak kişilerde istek uyandırırım	(a) (b) (c) (d) (e)
63. Karşımdaki kişiyi ikna etmek için onun etkileeneceği unsurlardan faydalanırım	(a) (b) (c) (d) (e)
64. Yeni uygulamaların kabul görmesi için çaba gösteririm	(a) (b) (c) (d) (e)
65. Bulduğum sosyal ortamlarda insanların birbirleri hakkındaki düşüncelerinin farkına varırım	(a) (b) (c) (d) (e)
66. Birisi için bir şey yaparken onun beklentilerini karşılayabilmeyi hedeflerim	(a) (b) (c) (d) (e)
67. Bir işi yaparken başkasının beni yönlendirmesine ihtiyaç duymam	(a) (b) (c) (d) (e)
68. Karşımdakinin ne söylediğini daha iyi anlamak için sorular sorarım	(a) (b) (c) (d) (e)
69. Hatalarımı hiçbir zaman saklamam	(a) (b) (c) (d) (e)
70. Kendimi hangi konularda geliştirmem gerektiğinin bilincindeyim	(a) (b) (c) (d) (e)
71. Bir işi yaparken zaman zaman ortaya çıkan aksilikler keyfimi kaçırmaz	(a) (b) (c) (d) (e)
72. Çalışma ortamımdaki değişiklikler performansımı olumsuz etkiler	(a) (b) (c) (d) (e)
73. Mevcut ilişkilerimin devamlılığını sağlarım	(a) (b) (c) (d) (e)
74. Yaptığım herhangi bir işin başarılı olup olmadığını takip ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
75. Bazen yapabileceklerim konusunda kendimden şüphe duyarım	(a) (b) (c) (d) (e)
76. Grup halinde çalışmak bana bireysel olarak çalışmaktan daha çok keyif veriyor	(a) (b) (c) (d) (e)
77. Başkalarını, kendi belirlediğim hedefler doğrultusunda harekete geçiririm	(a) (b) (c) (d) (e)
78. İstedğim bir şeyi hemen elde etmek isterim	(a) (b) (c) (d) (e)
79. Her zaman için daha iyisini yapmaya çabalarım	(a) (b) (c) (d) (e)
80. Karşılaştığım olaylarla ilgili neler hissettiğimi sık sık gözden geçiririm	(a) (b) (c) (d) (e)
81. Çevremdeki insanların kendilerini geliştirip geliştirmemeleri umursamam	(a) (b) (c) (d) (e)
82. İnandığım konuların kararlılıkla üzerine giderim	(a) (b) (c) (d) (e)
83. Bana hatalarımı söyleyen insanlara karşı hoşgörü ile yaklaşırım	(a) (b) (c) (d) (e)
84. Konu ne olursa olsun hiçbir zaman kimsenin arkasından konuşmam	(a) (b) (c) (d) (e)
85. Birisi için bir şey yaparken karşı tarafın memnun olacağı bir iş ortaya koymaya çalışırım	(a) (b) (c) (d) (e)
86. İnsanlarla ilgili ilk izlenimim her zaman doğru çıkar	(a) (b) (c) (d) (e)

<i>Bu ifade benim için (a) Kesinlikle doğru (b) Doğru (c) Ne doğru ne değil (d) Doğru değil (e) Kesinlikle doğru değil</i>	
87. Başkalarına kendilerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda fikir veririm	(a) (b) (c) (d) (e)
88. Kolay sinirlenirim	(a) (b) (c) (d) (e)
89. Başkalarının hakkımda yaptıkları eleştirileri kendimi geliştirmek için kullanırım	(a) (b) (c) (d) (e)
90. Daha önce başkasının denemediği bir şeyi ilk kez yapan kişi olmak istemem	(a) (b) (c) (d) (e)
91. Hangi amaç için olursa olsun başkalarını kandırmaya çalışmam	(a) (b) (c) (d) (e)
92. Birbirleriyle sorun yaşayan taraflar için her birinin işine yarayacak çözümler üretirim	(a) (b) (c) (d) (e)
93. Söylediklerimle yaptıklarım arasında tutarsızlık yoktur	(a) (b) (c) (d) (e)
94. Belirlediğim hedefleri gerçekleştirmeleri için başkalarının duygularını hareket geçiririm	(a) (b) (c) (d) (e)
95. Bir iş yaparken karşı tarafın beklentisinin karşılanmasına önem veririm	(a) (b) (c) (d) (e)
96. Bir insanı herhangi bir eyleme sevk eden nedenlerin farkına varırım	(a) (b) (c) (d) (e)
97. Yeni fikirler üretirim	(a) (b) (c) (d) (e)
98. Alışıldık uygulamaların terk edilip yeni uygulamaların hayata geçirilmesinden hoşlanmam	(a) (b) (c) (d) (e)
99. Bulduğum grup içerisinde yapılan kulis faaliyetlerinden mutlaka haberim olur	(a) (b) (c) (d) (e)
100. Sorunların çözümü için değişiklik yapılması gerektiğini düşünürsem bunu çekinmeden dile getiririm	(a) (b) (c) (d) (e)
101. Verdiğim sözleri tutarım	(a) (b) (c) (d) (e)
102. İçinde bulunduğum bir ortamda neler olup bittiğini takip ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
103. Amacı ne olursa olsun asla yalan söylemem	(a) (b) (c) (d) (e)
104. Tartışma ortamlarında çoğunlukla tartışmayı yönlendiren kişi olurum	(a) (b) (c) (d) (e)
105. Başkalarıyla birlikte çalışmak durumunda kaldığımda onlara uyum sağlarım	(a) (b) (c) (d) (e)
106. Duygularımın bedenimde yarattığı fiziksel etkilerin farkına varırım	(a) (b) (c) (d) (e)
107. Başkalarıyla birlikte iş yapmanın yapılan işi yavaşlattığımı düşünüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
108. Alıştığım şeylerin dışına çıktığımda kendimi stresli hissedirim	(a) (b) (c) (d) (e)
109. Hatalarımı kolay kolay kabullenmem	(a) (b) (c) (d) (e)
110. Duygularımın davranışlarımı nasıl etkilediğinin farkına varırım	(a) (b) (c) (d) (e)
111. Güçlü ve zayıf yanlarımın farkına varırım	(a) (b) (c) (d) (e)
112. İnsanlar arasındaki ilişkileri doğru bir şekilde analiz ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
113. Tehlike ve panik anlarında soğukkanlılığımı korumakta zorluk çekerim	(a) (b) (c) (d) (e)
114. Bir sorunu çözmek için daha önce başkaları tarafından denenmiş çözümleri kullanmayı tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
115. Karşımdaki kişinin anlayacağı şekilde konuşmaya özen gösteririm	(a) (b) (c) (d) (e)
116. Olayları karşımdaki kişinin bakış açısıyla görebilirim	(a) (b) (c) (d) (e)

Bu ifade benim için (a) Kesinlikle doğru (b) Doğru (c) Ne doğru ne değil (d) Doğru değil (e) Kesinlikle doğru değil	
117. Aldığım kararlardan asla pişmanlık duymam	(a) (b) (c) (d) (e)
118. Bana sorulan sorulara genellikle ilgisiz yanıtlar veririm	(a) (b) (c) (d) (e)
119. Duygularımın yaptıklarımı nasıl şekillendirdiğinin bilincindeyim	(a) (b) (c) (d) (e)
120. Telefon kullanmayı başkalarıyla iletişim kurarken genellikle tercih etmem	(a) (b) (c) (d) (e)
121. Bir insanın davranışlarını şekillendiren düşünceleri kolayca kavrarım	(a) (b) (c) (d) (e)
122. Başkalarının benim hakkımda ne düşündüğünü hiç merak etmem	(a) (b) (c) (d) (e)
123. Beğenmediğim alışkanlıklarımı istediğim anda kolayca bırakabilirim	(a) (b) (c) (d) (e)
124. İnsanlarla konuşurken konuşma tarzıma, kullandığım kelimelere ve ses tonuma özen gösteririm	(a) (b) (c) (d) (e)
125. Sürekli değişen koşullara ayak uydurmakta zorlanırım	(a) (b) (c) (d) (e)
126. Yaptıklarımın eleştirilmesi hoşuma gitmez	(a) (b) (c) (d) (e)
127. Anlaşmazlık yaşayan tarafların sorunlarını çözüme kavuştururum	(a) (b) (c) (d) (e)
128. Yakalanmayacağımı bilsem bile her zaman kurallara uygun davranırım	(a) (b) (c) (d) (e)
129. Geleneksel uygulamaların korunması gerektiğini düşünürüm	(a) (b) (c) (d) (e)
130. Yeni bir bilgiye ulaşmak için elimden gelen gayreti gösteririm	(a) (b) (c) (d) (e)
131. Çok sinirlensem bile sert ve ani çıkışlar yapmam	(a) (b) (c) (d) (e)
132. Herkes benimsemiş olsa bile her türlü fikri sorgularım	(a) (b) (c) (d) (e)
133. Gelecekte parasız kalmak beni hiç endişelendirmez	(a) (b) (c) (d) (e)
134. Başkalarıyla birlikte çalışırken sadece kendi sorumluluklarımı yerine getirmekle ilgilenirim	(a) (b) (c) (d) (e)
135. Birisi için bir iş yaparken onun önemseydiği ayrıntıları öğrenmeye çalışırım	(a) (b) (c) (d) (e)
136. Çoğunlukla davranışlarımı görünmeyen güçlerin yönlendirdiğine inanırım	(a) (b) (c) (d) (e)
137. Stres altındayken davranışlarıma hakim olamam	(a) (b) (c) (d) (e)
138. Kaderimi bütünüyle kendim kontrol ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
139. Çoğunluğun düşündüğünden farklı bile olsa düşüncelerimi çekinmeden dile getiririm	(a) (b) (c) (d) (e)
140. İşimi yaparken önceliklerimin sürekli değişiyor olması beni olumsuz etkilemez	(a) (b) (c) (d) (e)

Örgütsel İletişim Anketi⁸⁰

Kurum İçi İletişim Araçları

1) Çalıştığınız kurumda çalışanları kurum ile ilgili gelişmelerden haberdar etmek amacıyla kullanılan iletişim araçlarını lütfen işaretleyiniz (birden fazla işaretleyebilirsiniz).

Elektronik iletişim Yazılı iletişim Yüzyüze iletişim

(Mail, intranet, internet) (Duyuru/ bildiri, iletişim panosu, öneri sistemi) (Toplantı, görüşmeler, konferans)

2) Çalıştığınız kurumda kullanılan iletişim araçlarının etkinliği hakkında, aşağıdaki etkinlik boyutlarına göre ne düşündüğünüzü lütfen işaretleyiniz.

	Elektronik iletişim	Yazılı iletişim	Yüzyüze iletişim
Yeterli	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman
Doğru	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman
Anlaşılır	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman
Zamanında	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman	<input type="checkbox"/> Her zaman <input type="checkbox"/> Çoğu zaman <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Nadiren <input type="checkbox"/> Hiçbir zaman

3) Çalıştığınız kurumda, kurum ile ilgili gelişmelerin hangi tür iletişim tarzıyla size ulaşmasını tercih ettiğinizi öncelik sırasına göre (1,2,3 şeklinde) sıralayınız.

Elektronik iletişim (Mail, intranet, internet)

Yazılı iletişim (Duyuru/ bildirimler, iletişim panosu)

⁸⁰ Ece Zengizalp, Kurumiçi Etkin İletişim Ortamının Çalışanın Kuruma Bağlılık Düzeyi ile İlişkisi, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002

Yüzyüze iletişim (Toplantı, görüşmeler)

.....

Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim (Sizinle aynı ve daha düşük ünvana sahip çalışanlar)

(Aşağıdaki ifadeler, gün içinde birlikte iş yaptığımız, projeleri yürüttüğünüz çalışma arkadaşlarımızla olan iletişime yöneliktir)

4) *Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri diğer çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.*

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

5) *Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanlarla kendileri arasında sürekli bir etkileşim/iletişim olması için çaba gösterir.*

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

6) *Çalışma arkadaşlarım, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır.*

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

7) *Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanları kurum ile ilgili gelişmeler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.*

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

8) *Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.*

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

9) *Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, çalışma arkadaşlarıma rahatlıkla söylerim.*

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

Üstler İle Olan İletişim

(Aşağıdaki ifadeler, direk olarak bağlı olduğunuz üst/yöneticilerinizle olan iletişime yöneliktir)

10) *Üstüm, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.*

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

11) Üstüm, çalışanlarla kendisi arasında sürekli bir etkileşim/iletişim olması için çaba gösterir.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

12) Üstüm, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde çalışanlara aktarır.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

13) Üstüm, çalışanları kurum ile ilgili bilgiler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

14) Üstüm, işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

15) Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, üstüme rahatlıkla söylerim.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

16) Yöneticim, çalışmanı işinde neler yapması gerektiğinden haberdar eder.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

Kurum İletişim Politikası

17) Çalıştığım kurumda, çalışanların fikirlerini dile getirmesine uygun ortam sağlanır.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

18) Kurumla ilgili gelişmelerden, çalışanlar haberdar edilir.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

19) Çalıştığım kurumda, başarılarım yazılı veya sözlü olarak takdir edilir.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

20) Kurum ile ilgili verilen mesajlar, kurum yöneticileri tarafından çalışanlara ulaştırılır.

Her zaman Çoğu zaman Bazen Nadiren Hiçbir zaman

Yaş	: 21 ve Altı <input type="checkbox"/>	22-29 <input type="checkbox"/>	30-39 <input type="checkbox"/>	40-49 <input type="checkbox"/>	50 ve Üstü: <input type="checkbox"/>
Cinsiyet	: Erkek <input type="checkbox"/>	Bayan <input type="checkbox"/>			
Medeni Durum	: Bekar <input type="checkbox"/>	Evli <input type="checkbox"/>			

Eğitim Durumu	:	Lise	<input type="checkbox"/>	Üniversite	<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans/Doktora	<input type="checkbox"/>
Bu Şirkette Çalışma/Hizmet Süresi	:						
Bu Meslekteki Toplam Deneyim Süresi	:						
Bu Kurumdan Önce Çalıştığınız Kurum Sayısı	:						
Ünvan/Göreviniz	:	Sekreter	<input type="checkbox"/>	Asistan	<input type="checkbox"/>	Uzman yrd.	<input type="checkbox"/>
				Uzman	<input type="checkbox"/>		
		Sorumlu	<input type="checkbox"/>	Yetkili	<input type="checkbox"/>	Yönetmen	<input type="checkbox"/>
						Müdür	<input type="checkbox"/>

Katılımınız için teşekkür ederim.

KAYNAKÇA

Ashforth and Humphrey, R.H., **Labeling Processes in Organization: Constructing the individual**, in L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Pres, vol.17, 1995

Aziz Akgül ve Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, 2003

Binnur Yeşilyaprak, **Duygusal Zeka: İş Performansını Belirleyici bir Faktör**, İstanbul: İnsan Kaynakları Yayınları, 2002

Claus Moller, **Heart Work: Emotional Intelligence - Improving personal and organisational effectiveness**, TMI Publishing, 2000

Claus Möller, "IQ İyi ama ya EQ'nuz?" **Power**, Kasım, 1998

Craig A. Smith and Lazarus, R.S., **Appraisal components, core relational themes, and the emotions**, *Cognition and Emotion*, 7, 1993

Daniel Goleman, **Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?** (Çev.) B. S. Yüksel, İstanbul: Varlık Yayınları, 2006

Daniel Goleman, **İşbaşında Duygusal Zeka**, İstanbul: Varlık Yayınları, 2000

Daniel Goleman, "An EI-based theory of performance. In C.Cherniss & D.Goleman", (Eds.) **The emotional intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 2001

David Matheson ve Jim Matheson. **Akıllı Örgüt: Stratejik AR-GE ile Değer Yaratma**, Boston: Harvard Business School Pres, 1998

Ece Zengizalp, Kurumiçi Etkin İletişim Ortamının Çalışanın Kuruma Bağlılık Düzeyi ile İlişkisi, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002

Edward Thorndike, **Intelligence and its uses**, *Harper's Magazine*, 140, 1984

Eric Brenner and Peter Salovey, **Emotion regulation during childhood: Developmental, interpersonal, and individual considerations**, Peter (Ed); Sluyter, David J. (Ed); New York, NY, US: Basic Books Inc, 1997

Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayıncılık

Erol Eren, “Yönetim Psikolojisi: Bireylerarası İlişkiler ve Haberleşme” Eğitim Seminerleri, İstanbul: MESS Yayını 1997

E.Eroğlu, “İletişim Sürecinde Medya-Mesaj-Yöntem İlişkisi ve Geleneksel Eğitimden Uzaktan Öğretim Sistemlerine Geçiş Süreci” **Kurgu Dergisi**, Anadolu Üniversitesi İBF Yayınları, 1996

Gareth Jones, **Organizational Theory**, 3rd Ed., Prentice Hall, 2001

Gillette A.Ş., **Annual Company Report**, US,Boston: Headquarter, 2004

Haluk A. Yüksel, **İletişim Biliminin Temelleri**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1998

Howard Gardner, **Frames of Mind**, New York: Basic Book, 1993,

Howard Gardner, “ Multiple Intelligence Go to School”, **Educational Research**, S:18,1989,

Howard Gardner, **Multiple Intelligences: The Theory and Practice**, New York: Basic Boks, 1993,

İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İÜİF Yayını, 1991

James McClelland, **A History of Western Political Thought**, Hampsher-Monk,1992

Janes Cannon ve Diğerleri, “Toward Theoretically Based Principles of Training Effectiveness: A Model and Initial Emprical Investigation”, **Military Psychology**, Vol: 7 Issue: 3, 1995

John Mayer ve Peter Salovey. “Emotional İntelligence and the Construction and Regulation of Feelings” **Applied and Preventive Psychology**, 17(4), 1995

John Mayer ve Peter Salovey, “What is emotional intelligence?” in P. Salovey & D.J. Sluyter (Der.) **Emotional development and emotional intelligence: implications for educators**, New York: Basic Boks, 1997

John Mayer. and Glenn Geher, **Emotional intelligence and the identification of emotion**, **Intelligence**, 22, 1996

John Mayer, Peter Salovey, ve David Caruso, “Models of emotional intelligence”, In R.J. Sternberg (Ed.), **Handbook of intelligence**, Cambridge University Pres, 2000

Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996

Levent Sevinç, **EICOM Duygusal Zekaya dayalı Yetkinlikler Envanteri Teknik Kitapçığı**, İstanbul: Assessment Systems Yayınları, 2006

Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi ve Tarihteki bir Uygulaması: Ahilik**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2002

Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Hayat yayınları, 2002

Nico H. Frijda, “The Laws of Emotion”, **American Psychologist**, S:43, 1988

Nicola Schutte, **Development and validation of a measure of emotional intelligence, Personality and Individual Differences**, 25, 1998

Osman Yıldırım, “İşletmelerde Eğitimin Etkinliğine Etki Eden Faktörler ve Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, 2006)

Oygur Yamak, **Kalite Odaklı Yönetim**, Ankara: Panel Yayınları,1998

Peter Salovey ve John Mayer, **Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality**, 9, 1990

Richards Boyatzis, Daniel Goleman, Edward K. Rhee., “Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)”, In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), **The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace**, San Francisco: Jossey-Bass, 2000s

Robert Cooper ve Ayman Sawaf, **Executive EQ: Emotional Intelligence in Business**, US: Texere Publishing 1997

Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, İstanbul: Papatya Yayınları, 2002

Steven Golen “An Analysis of Communication Barriers in Public Accounting Firms”, **Journal of Business Communication**, S:17, C:5, 2006

Stephan Robbins, **Organizational Behavior**, Eight Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1998

Sulhi Dönmezer, **Sosyoloji**, Ankara: Savaş Yayınları, 1992

Tayyar Arı, **Uluslararası İlişkiler Teorisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000

William D. Bazzet, “Communicating Effectively”, **Journal of Business Communication**, V 15:7