

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

KAMU KURUMLARINDA DUYGUSAL ZEKÂ
VE ÖRGÜTSEL İKLİMİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Ceyda YILMAZ

Danışman
Prof. Dr. Yahya FİDAN

Karabük
Nisan 2014

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

KAMU KURUMLARINDA DUYGUSAL ZEKÂ
VE ÖRGÜTSEL İKLİMİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Ceyda YILMAZ

Danışman
Prof. Dr. Yahya FİDAN

Karabük
Nisan 2014

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

.....Kamu Yönetimi.....Anabilim

Dalı'nda.....Prof. Dr. Yahya FİDAN.....danışmanlığında,

.....Ceyda YILMAZ..... tarafından hazırlanan bu

çalışma 28./04/2014 tarihinde jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul

edilmiştir

Jüri Başkanı
Prof. Dr. Yahya Fidan
(Unvanı- Adı Soyadı - İmza)

Jüri Üyesi

(Unvanı- Adı Soyadı - İmza)
Doç. Dr. İlyas SÖĞÜTLÜ

Jüri Üyesi

(Unvanı- Adı Soyadı - İmza)
Yrd. Doç. Dr. Kemal Yaman

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../.....
tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA
MÜDÜR
(Unvanı- Adı Soyadı - İmza)

TEZ DOĞRULUK BEYANI

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ KAMU YÖNETİMİ.. YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

28/04/2014

Ceyda YILMAZ
İmza

ÖNSÖZ

Duygusal zekanın örgüt iklimine etkilerini inceleyecek olan araştırmanız, Karabük İlindeki Kamu Kurumlarında Duygusal Zekânın Etkisini belirlemeye yönelik saha araştırmasıdır.

Araştırmanın gerçekleşmesinde bana rehberlik eden ve destek veren, anlayışını benden esirgemeyen danışmanım Sayın Prof.Dr. Yahya FİDAN'a teşekkürlerimi sunarım. Sorunlarımın çözümünde bana yardımcı olan Sayın hocalarım Doç.Dr. Abdullah KARAKAYA'ya ve Yrd.Doç.Dr. Metin KILIÇ'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca hayatımın her aşamasında yanımda olup benden sevgisini ve desteğini esirgemeyen, bu çalışmamda da bana elinden gelen yardımı gösteren ablam Damla YILMAZ'a, canımdan çok sevdiğim, her zaman her koşulda yanımda olan annem Münire, babam Zekeriya, kardeşim Bulut YILMAZ'a ve benim hayallerimin kahramanı, yol arkadaşım, heran benimle olan Hasan BAYRAM'a sonsuz şükranlarımı sunarım.

28/04/2014

Ceyda YILMAZ
İmza

ÖNSÖZ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR	3
1.2. ZEKÂ KURAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ	7
1.3. DUYGU, BİLİŞSEL ZEKÂ (IQ) VE DUYGUSAL ZEKÂ (EQ)	9
1.3.1. Duygu	9
1.3.2. Bilişsel Zekâ (IQ)	12
1.3.3. Duygusal Zeka (EQ)	12
1.3.4. IQ ve EQ Becerilerinin Farklılıkları	16
1.3.5. IQ ve EQ Becerilerinin Bütünleşmesi	18
1.4. EQ MODELLERİ ve UNSURLARI	19
1.4.1. EQ Modelleri	19
1.4.2. EQ Unsurları	21
1.4.2.1. Kişisel Yeterlilikler	24
1.4.2.2. Özbilinç	26
1.4.2.3. Duygusal Bilinç	26
1.4.2.4. Doğru Özdeğerlendirme	27
1.4.2.5. Özgüven	27
1.4.2.6. Kendine Çekidüzen Verme	28
1.4.2.7. Motivasyon	29
1.4.2.8. Empati	30
1.4.2.9. Sosyal Beceriler	31
1.4.3. EQ'yu Destekleyen ve Eleştiren Görüşler	34

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL EQ YÖNETİMİ

2.1. KURUMLARDA EQ	35
2.1.1. EQ'su Yüksek Kurumların Karakteristik Özellikleri	41
2.1.2. Kurumsal EQ'nun Önemi	43
2.1.3. Kurumsal EQ Alanları	44
2.1.4. Kurumsal Duyguları Tanımak	45
2.1.5. Kurumsal Duyguları Yönetmek	45

2.1.6.	Kurumsal Motivasyon.....	46
2.1.7.	Kurumsal Sosyal Farkındalık.....	48
2.1.8.	Kurumsal Sosyal Yetiler.....	48
2.2.	EQ’NUN KURUMSAL ÇIKTILARI.....	49
2.2.1.	Örgüt Kültürü.....	50
2.2.2.	Örgüt İklimi	52
2.2.3.	Örgüt İkliminin Türleri	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA DUYGUSAL ZEKA VE ÖRGÜTSEL İKLİMİNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI

3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	57
3.1.1.	Evren Ve Örneklem	58
3.1.2.	Demografik Özellikler	59
3.2.	ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ.....	62
3.2.1.	Faktör Analizi	62
3.2.2.	Varyans (Anova) Analizi.....	63
3.2.3.	Aritmetik Ortalama Analizi	63
3.2.4.	Güvenilirlik Testi.....	65
3.3.	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ ve SONUÇLARI.....	66
3.3.1.	Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Hipotezler	66
3.3.2.	Özbilinçlilik ve Sorular.....	67
3.3.3.	Kendine Çekidüzen Verme ve Soruları	69
3.3.4.	Motivasyon Unsuru ve Sorular	70
3.3.5.	Empati Unsuru ve Sorular.....	71
3.3.6.	Sosyal Beceri Unsuru ve Sorular	72
3.4.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI	73
3.4.1.	Özbilincin Farklılaşması	78
3.4.2.	Kendine Çekidüzen Verme Farklılaşması	81
3.4.3.	Motivasyonun Farklılaşması.....	85
3.4.4.	Empati Farklılaşması	88
3.4.5.	Sosyal Beceri Farklılaşması.....	90
SONUÇ		94
KAYNAKÇA.....		101
EKLER		105
EK 1 Anket Formu		105
ÖZET		107
ABSTRACT.....		108
ÖZGEÇMİŞ		109

KISALTMALAR

a.g.e	: Adı geçen eser
Bkz.	: Bakınız
ev.	: Çeviren
EBE	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
EBF	: Eğitim Bilimleri Fakültesi
Enst.	: Enstitü
EQ	: Emotional Quotient (Duygusal Zekâ)
Fak.	: Fakülte
IQ	: Intelligence Quotient (Bilişsel Zekâ)
MQ	: Management Quotient (Yönetmel Zekâ)
TDK	: Türk Dil Kurumu
Ünv.	: Üniversite
Yay.	: Yayıncılık/Yayımları

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Kavramına Bakışın 2500 Yıllık Tarihsel Gelişimi	7
Tablo 2: Duygusal Zeka Tanımları	15
Tablo 3. IQ ve EQ Farklılığı	18
Tablo 4. IQ ve EQ Becerilerinin Bütünleşmesi	19
Tablo 5. Beş Kişilik Özellik Modelinin Organizasyonu Etkileme Ölçütü	26
Tablo 6: Daniel Golemanın Duygusal Zeka Boyutları ve Bunların Yapıtaşları.....	32
Tablo 7: Duygusal Yeterlilik Çerçevesi.....	40
Tablo 8. Deneyimlenmiş Duygularla İlişkili Diğer Örgütsel Fenomenler	42
Tablo 9. Demografik Özellikler.....	59
Tablo 10. KMO and Bartlett's Testi.....	62
Tablo 11. Varyans Analizine Göre Farklılık Gösteren Değişkenler.....	63
Tablo 12. Katılımcıların Eğilimleri (Aritmetik Ortalama)	64
Tablo 13. Devam: Katılımcıların Eğilimleri (Aritmetik Ortalama).....	65
Tablo 14. Güvenilirlik Testi.....	66
Tablo 15. Katılım Eğilimleri.....	67
Tablo 16. A Grubu Özbilinçlilik Soru Grubuna Katılım Eğilimleri.....	68
Tablo 17. B Grubu Kendine Çekidüzen Verme Eğilimleri	69
Tablo 18. C Grubu Motivasyon Sorularına Katılımcıların Eğilimleri.....	70
Tablo 19. D Grubu Empati Sorularına Katılımcı Eğilimleri	71
Tablo 20. E Grubu Sosyal Beceri Sorularına Katılımcıların Eğilimleri	72
Tablo 21. Duyguların Fiziksel Etkileri	78
Tablo 22. Doğru Bildiğimi Yapmaktan Çekinmeme.....	79
Tablo 23. Kararlarda Pişmanlık Durumu.....	80
Tablo 24. Stres kaynaklarından Uzaklaşma.....	82
Tablo 25. Kendine Çeki Düzen Vermenin Unsurları	82
Tablo 26. Yaptığı Herhangi Bir İş Takip Etme	83
Tablo 27. Kendine Çeki Düzen Vermenin Unsurları	83
Tablo 28. Kendini Geliştirme Durumu	84
Tablo 29. Kendini Tanıma Durumu.....	85
Tablo 30. Başkalarını Motive Etme Durumu.....	86
Tablo 31. Çalışma Ortamından Etkilenme Durumu	87
Tablo 32. Başkalarından Etkilenme Durumu	88
Tablo 33. Başkalarını Tanıma Ve Analiz Edebilme Durumu.....	89
Tablo 34. Başkalarını Dinleme Becerisi Durumu.....	89
Tablo 35. Başkalarını Anlama Durumu	90
Tablo 36. Sosyal Çevrenin Farkında Olma ve Tanıma Durumu	91
Tablo 37. Ekiple İş Yapabilme Durumu	92
Tablo 38. Girişimcilik ve Atılganlık Durumu	93
Tablo 39. Kişisel Değerlerime Aykırı Davranmama (Cinsiyet Faktörü).....	94
Tablo 40. Kişisel Değerlerime Aykırı Davranmama (Yaş Faktörü).....	94
Tablo 41. Kişisel Değerlerime Aykırı Davranmama (Konum Faktörü).....	95
Tablo 42. Doğru Bildiğimi Yapmaktan Çekinmeme (Yaş Faktörü)	95
Tablo 43. Doğru Bildiğimi Yapmaktan Çekinmeme (Eğitim Faktörü).....	96

Tablo 44. Başarısız Olduğunda Bunun Nedenlerini Araştırır (Kıdem Faktörü)....	96
Tablo 45. Başarısız Olduğunda Bunun Nedenlerini Araştırır (Konum Faktörü) ..	97
Tablo 46. Örneklemin EQ Unsurlarına Göre Düzeyleri	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Duygu Haritası.....	11
Şekil 2. Duygusal Yeterlik Çerçevesinde Kişisel Yeterlilikler.....	39
Şekil 3. Cinsiyet Demografik Özellikleri	59
Şekil 4. Yaş Demografik Özellikleri.....	60
Şekil 5. Eğitim Demografik Özellikleri	60
Şekil 6. İşyerindeki Konum Demografik Özellikleri.....	61
Şekil 7. Mesleki Kıdem Demografik Özellikleri	61
Şekil 8. Örneklemin EQ Düzeyi	97

GİRİŞ

Farklı özelliklere sahip bireylerin, karşılaştıkları belirsizlikler ve değişikliklere uyum sağlamada belirli bir bilişsel zeka (IQ) düzeyinin yanı sıra duygusal zekaya da (EQ'da) sahip olmaları gerekmektedir. Bu yüzden son yıllarda EQ kavramı daha çok tartışılan bir kavram olmuştur.

Yapılan araştırmalar sonucunda, EQ'su yüksek olan insanlar, aile ve sosyal çevrelerinde daha sağlıklı ilişkiler kurabilen, kendini kontrol edebilen, karşısındaki insanı anlayabilen, düşüncelerini iyi bir biçimde ifade edebilen, iş hayatında başarıyı ve mutluluğu yakalayabilen, daha fazla üreten, astları ve üstleri ile anlaşabilen, sevilip sayılan ve kariyerinde daha hızlı yükselebilenlerdir.

EQ, bireylerin kendi duygularını anlamalarını ve yönetebilmelerini sağlayan bir kavramdır. Kişi öncelikle kendini tanımalıdır. Bir davranışı sergilemeden önce bunu neden yapmak istediğini bilmeli, yaptığında sonucunun ne olacağını farkında olmalıdır. Bunun yanında başkalarının duygularını anlayabilme, empati kurabilme, motivasyon artırma ve özgüven duygusunu geliştirme olanağı tanıyan bir kavramdır.¹ Bu nedenle de bugün EQ'ya verilen önem hızla artmaktadır.

Günümüz iş dünyasında, gerek kamu kurumları gerekse özel sektörde, iş alımlarında yazılı sınavların yanında sözlü mülakatlar yapılmaktadır. Giderek artan nüfus, mezun öğrenci sayısının fazlalığı, işe alım sayısının üzerinde yer alan talepler bunu zorunlu hale getirmiştir. Tüm bunlardan dolayı teorik bilgilerden ziyade EQ'su ve iletişim kabiliyeti yüksek olan bireyler bir adım öne çıkacaktır. Böylelikle rakiplerini geride bırakan bireyler bir taraftan kariyerinde ilerlerken diğer taraftan bu donanımların sağlayacağı kurumsal çıktılar bakımından üst yönetimin dikkatini çekerek önünü açacaktır.

Bireysel düzeydeki bu çalışmaların bir diğer uzantısı da kurumsal duygusal zekâ oluşumu ve yönetiminde kendisini göstermektedir. EQ'nun kurumsal çıktıkları

¹ Selen Doğan, Özge Demiral, (2007) 'Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi', *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), <http://www.bayar.edu.tr>, (08 Aralık 2012)

olarak nitelendirilen psikolojik kontrat, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi unsurlar, kurumsal faaliyetlerin topyekûn başarısında önem kazanan girdiler olarak vücut bulurken, liderlik vasıflarının oluşmasında geliştirilmesinde ve takım çalışmalarında etkinliğin artırılmasında da ayrı ayrı önemli roller üstlenmektedir.²

EQ üzerine pek çok çalışmalar yapılmıştır. Ancak şimdiye kadar yapılan çalışmalar örgütsel içerik düzeyinden daha çok psikolojik eğitim amaçlı çalışmalardır. Kamu kurumlarında hedef ve amaçları başarmada hem örgütün hem de personelin performansı önemlidir. Performans yönetimi, kamu örgütlerinin ve kamu adına hareket eden kişilerin sorumluluğu ve yöneticilerin daha kaliteli hizmet üretip sunmaları için gereklidir.³

Dolayısıyla kamu kurumlarında, işlerliğin artırılmasında başarı kriterlerinin yanı sıra EQ da önem arz etmektedir. Ernest O. Lawrance'nin de söylediği gibi, bilimsel çalışmalardaki mükemmellik teknik yeterlilikle ilgili değil, tamamen karakterle ilgilidir. Bu yüzden örgütsel yaşamda, EQ'ya ilişkin çalışmalara ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Bu araştırma, yukarıdaki temel yaklaşımlarla; kamu kurumlarında duygusal zekâ ve örgütsel iklimine etkisini araştırmak üzere Karabük İlindeki Kamu Kurumlarında orta ve üst düzey yöneticilerle, bu kurumlarda çalışan memurlar üzerinde yapılan nitel bir araştırmadır.

Araştırmamızın ülkemiz kurumlarının yönetsel yeterliklerinin bir haritasının çıkarılmasına, yöneticilerinin performanslarının artırılmasına yönelik beklenti oluşturmasına ve bu alanda yapılan diğer çalışmalara bilimsel veri sunma açısından kaynaklık etmesi düşünülmektedir.

² Gaye Özdemir Yaylacı, *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yay., İstanbul, 2008.

³ Hasan Hüseyin Çevik, *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yay., 2008, s. 47.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Goleman, 1990 yılında küçük çaplı bir makalede rastladığı bu kavramla ilk kez tanıştığından, 1995 yılına kadar, bu alanda bilimsel literatürde hiçbir kaynak olmadığını belirtmesine rağmen⁴, duyguyu temel alan yaklaşımla bu kavramın Platon tarafından “Tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır.” sözünden hareketle, iki bin yıl öncesinde duygunun, insanlık için önemli bir kavram olduğunun farkında olduğunu söylememiz mümkündür. İnsanın salt biyolojik bir varlık olmadığını ve biyolojik özelliklerinin yanı sıra oldukça karmaşık bir duygu ağıyla, ruhsal olarak çok farklı niteliklerle varlığını sürdürdüğünü iknaya çalışmak ya da buna karşı iddialar geliştirmek abesle iştigal olacaktır.

EQ modeli, psikolojinin içindeki etkileyici bir iskelet yapı olarak ortaya çıkmıştır. EQ modelinden bilgi alan (ve ona bilgi veren) psikoloji alanları, sinir bilimden sağlık psikolojisine kadar uzanırken, bu alandan farklı alana; eğitim, gelişim, danışmanlık, sosyal ve endüstriyel psikoloji alanlarına doğru olan birçok çalışmaya konu olmaktadır.⁵

İnsan varlığının karmaşık yapısında bireyden topluma ve onun etkileşimine ilişkin eski çağlardan günümüze kadar felsefeciler, bilim adamları, araştırmacılar duyguların yaşamımız üzerindeki etkilerinin yoğunluğunu kanıtlamak için çalışmışlardır. Özellikle psikolojinin kurumsal bağlamda yönetim ve organizasyon alanında çalışanlarla ilgili bulgularından sonra organizasyonların yönetimindeki

⁴ Daniel Goleman, *Duygusal Zekâ*, Varlık Yay., İstanbul, 2013, s. 397.

⁵ a.g.e., s. 401 .

gelişmelere bakıldığında insanın salt zekâdan ibaret bir varlık olmadığını, çevresiyle biyolojik, psikolojik, sosyolojik etkenleri de içine alan etkenlerle etkileşim içinde olduğu anlaşılmıştır. Klasik Yönetim Teorilerinden başlayarak, İnsan Yaklaşımlarına ve Sistem Teorilerine kadar, farklı yaklaşımlarla, yönetim ve organizasyonlarda içinde bulunduğu yapıyı nasıl etkilediği veya etkilendiğine yönelik araştırmalar ortaya çıkmıştır.

Antik dönemlerde yapılan çalışmalar incelendiğinde, filozoflar genelde duyguları IQ'ya bağımlı kılmış, rasyonel bir bakış açısı sergilemişlerdir. Aristoteles, “Duygular neşeli ya da neşesiz zamanlarımızda, algılarımız veya varsayımlarımızla birlikte ortaya çıkan refakatçilerdir” derken, Descartes duyguları tamamen akılcı bir yaklaşım içinde değerlendirerek, duyguların düşüncelerden türediğini savunmuştur. Ona göre duygular, kişilerin düşüncelerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden kişi, öfkeli olmaya geçeceğini düşündüğünde öfkelenecektir.

Dolayısıyla Descartes, akılla duyguyu birbirinden ayırmıştır. Ona göre duygular kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlardır. Buna karşın Cooper ve Sawaf, akıl ve duygu arasındaki ilişkide, Senge'nin, “Akıl ile sezgi ve kafa ile kalp arasında seçim yapılmaması gerektiği ve eğer yapılırsa, bunun tek ayak üzerinde yürümek ya da tek gözle görmekten başka anlam ifade etmeyeceğini” belirten sözüne işaret etmiştir. Bu yaklaşıma göre: Bilişle duygunun bir arada, etkin işleyişi söz konusudur.⁶

EQ kavramının gelişiminin temellerini aslında ilk kez sosyal zekâ kuramıyla Thorndike'nin attığı kabul edilmektedir. Thorndike zekâ faaliyetlerini *Sosyal Zekâ*, *Somut Zekâ* ve *Soyut Zekâ* biçiminde üç bileşene ayırmıştır. Diğerlerinden farklı olarak *Sosyal Zekâ* kavramını; “kadın, erkek, çocuk, genç tüm insanları anlama becerisi, insan ilişkilerinde geniş algılarla hareket etmek”⁷ biçiminde tanımlamıştır.

Duyguların göz ardı edilip zekânın en önemli unsur olarak görüldüğü dönem 19. yüzyıl ile beraber geride kalmıştır. Duygusal ve sosyal becerilerin, bilişsel fonksiyonların gelişimine yardım ettiği düşüncesinin, bu yüzyıl ile birlikte ivme kazandığı görülmektedir. Bunun nedeni, IQ'nun başarıda tek ölçüt olmadığının kanıtlanması, sosyal bilimlere olan ihtiyacın giderek artması, insan odaklı

⁶ Şebnem Aslan, *Duygusal Zekâ Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik*, Konya, 2013, s. 33.

⁷ G. Yayıncı, 2008, s. 45.

yaklaşımların, eğitim, yönetim, liderlik gibi hem akademik çevrede hem de danışmanlık hizmetleri gibi popüler çevrede dikkat çeken bir konu haline gelmesidir.

20'nci yüzyıla gelindiğinde ise, EQ üzerine yapılan araştırmalar artmıştır. 1936 yılında Dale Carnegie'nin yaptığı araştırma ile bireylerin finansal başarılarının yalnızca yüzde 15'i teknik bilgidен kaynaklandığı tezi ortaya çıkmıştır. 1940'larda David Wechsler, genel zekânın entelektüel olmayan bölümlerinin de ölçülebileceğini savunmuştur. 1950'li yıllarda Maslow, bireylerin kendi duygusal, fiziksel, ruhsal ve zihinsel güçleri nasıl geliştirebileceği üzerine çalışmalar yapmıştır. 1970 yılında "İnsan Potansiyeli" adlı yapıtı ile insan kapasitesi üzerine çalışmalarda bulunmuştur. 1980'lerden itibaren duygu, antropoloji, psikoloji, sosyoloji gibi pek çok kavram önem kazanmıştır. Kişisel ve içsel zekâ literatürde daha sık kullanılmaya başlanmıştır. 1985'te Reuven Bar-On olarak adlandırılan çalışmalarında "duygusal alan" kavramını kullanmaya başlamıştır. 1986'da Payne Wayne Leon "Duygusal Zekâ Gelişiminde Duygu Araştırması, Kendini Bütünleştirme, Korku, Ağrı ve Arzu İle İlişkileri..." adını taşıyan bir doktora tezi yazarak kavramın akademik çevrede duyulmasını sağlamıştır.

Bu çalışmalardan sonra, 1990 yılına gelindiğinde Yale Üniversitesi'nin Psikoloji bölümünden John Mayer ve Peter Salovey "Duygusal Zekâ" terimini ilk kez kullanmışlardır. Kaleme aldıkları "Duygusal Zekâ" (Emotional Intelligence) başlıklı makalede, insanların duygusal alandaki yetilerini bilimsel olarak ölçmeyi denemişlerdir. Mayer ve Salovey'e göre EQ: Bireyin kendi, diğerlerinin duygularını ve hislerini izleme, ayırt etme; bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanabilme becerisidir.

Mayer ve Salovey bu tanım ile bazı insanların diğerlerinden, kendi duygularını tanımlamada, başkalarının duygularını tanımlamada ve duygusal konularda problem çözmede daha iyi olabileceğini ortaya koymuştur. Başarı için önemli görülen "empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacı kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, beğenilme, kişiler arası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket..." gibi duygusal nitelikleri betimlemek için kullanılan EQ kavramının şöhret olması,

1995'te psikoloji alanında doktoralı gazeteci-yazar Daniel Goleman'ın "Duygusal Zekâ" kitabını yayınlaması ile gerçekleşmiştir.⁸

Bu kitabında Daniel Goleman EQ'yu şu şekilde tanımlamıştır: Kişinin kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmesine engel olmamasını sağlayabilme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut beslemesidir.⁹

Goleman, yaptığı araştırmalarla EQ yeteneklerini iş yaşamındaki faktörlerle eşleştirmiş ve konuyu örgüt yaşamına taşımış, çarpıcı sonuçlar elde etmiştir. Goleman, EQ'yu beş ana başlıkta toplamıştır; a) Benlik Bilinci; bireyi saran duygularının farkında olması, b) Duyguların Kontrolü; duygu yüklü olaylara gösterilen tepkinin kontrol edilmesi böylece, verilen tepkilerin duruma uyum sağlaması, c) Kendi Kendini Motive Etmek; amaçlanan hedeflere ulaşmak için duyguların yönlendirilmesi, d) Empati; başkalarının duygularının farkında olmak, e) İlişkiyi Yürütmek; diğerlerinin duygularını yönetmek.¹⁰ Mayer ve Salovey 1997'den sonra derinleştirdikleri araştırmalarının ışığında daha kapsamlı bir tanım geliştirmişlerdir.

Buna göre EQ: Duyguları doğru bir biçimde algılama, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneği; düşüncelere rehberlik edecek biçimde hisleri üretme ve kullanma yeteneği; duyguları veya duygusal enformasyonu anlama yeteneği ile duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamak için duyguları denetleme ve ifade etme yeteneğini içerir.¹¹

2000'li yıllara gelindiğinde artık EQ kavramı yaşamın her alanında yer almaya başlamıştır. Dolayısıyla bu alanda yapılan çalışmalar artmış ve daha kapsamlı tanımlamalar yapılmıştır.

Goleman, "Duygusal Zekâ" isimli eserinde, yapılan çalışmaların günümüzde üç ana EQ modelinde yürütüldüğünü, bunların her biri farklı bakış açısını temsil

⁸ Eray Beceren, <http://www.duygusalzeka.net>, (30 Kasım 2012)

⁹ Revenue Bar-On, 'Emotional-SocialIntelligence, www.eiconsortium.org, (28 Ekim 2013)

¹⁰ Füsün Acar, "Duygusal Zeka ve Liderlik" Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Kayseri, S.12, 2002, s. 55.

¹¹ G. Yaylacı, 2008, s. 47.

etmekte olduğunu ileri sürmektedir; Salovey ile Mayer'in, bir yüzyıl önce IQ üzerine ilk çalışmayı biçimlendirmiş olan zekâ geleneği, Reuven Bar-On tarafından öne sürülen duygusal sağlık konusu ve kendi modelinin iş başındaki performansa ve Kurumsal Liderliğe odaklandığını belirtmektedir.¹²

Bununla birlikte Liderlikte Duygusal Zekâ kavramında tarihsel olarak gelişim aşamalarına bakıldığında (Bkz. Tablo 1) bakış açısında tarihsel benzerlik görülürken, tanımlarda farklılaşmaların olduğu anlaşılmaktadır.¹³

Tablo 1. Liderlik Kavramına Bakışın 2500 Yıllık Tarihsel Gelişimi

Ekol Savunucusu	Yılı	İnsan Görüşü	Vizyon Görüşü	Süreç Görüşü
Konfüçyüs	M.Ö. 500	Jen: İlişkilere Odaklı	Xiao: Değere Odaklı	Li: Süreç Odaklı
Aristo	M.Ö. 300	Pathos: Ekibiyle İlişkiler Erdemlilik	Ethos: Liderin Etkisi	Logos: Mantıkla hareket etme, takipçilerin ikna edilmesi
Dulewicz ve Higgs	2003	EQ	IQ	MQ

1.2. ZEKÂ KURAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

EQ konusunda Thorndike'in "Çok Faktör Kuramı", Gardner'in "Çoklu Zekâ Teorisi", Stenberg'in "Yedi Aşamalı Yetenek Modeli" ne geçmeden önce Zekâ Kuramlarına göz atmak yerinde olacaktır.

Thorndike'in Zekâ Teorisine göre zekâ: "Soyut Zekâ; Sembol kullanarak düşünme yeteneği", "Mekanik (Somut Zekâ); Araç gereç ve makineleri yapma ve kullanabilme yeteneği" ve "Sosyal Zekâ; Toplumsal çevreye uyum sağlama ve insanlarla iyi ilişkiler kurma yeteneği" olarak üç türde ele alarak "Çok Faktör Kuramı" ile zekâ kavramı faktörlerle açıklanmaya çalışılmıştır. Gardner'in Çoklu Zekâ Teorisi (*Multiple Intelligence Theory*)'ne göre¹⁴;

- Sözel-Dilsel Zekâ (*Linguistic Intelligence*); Hem konuşma hem de yazmada, dili etkin kullanabilmeyi ve öğrenebilmeyi içerir.

¹² D. Goleman, 2013, s. 12.

¹³ Ş. Aslan, 2013, s. 126.

¹⁴ a.g.e. s. 10.

- Mantıksal-Matematiksel Zekâ (*Logical Mathematical Intelligence*); Geleneksel Zekâ testleriyle ölçülebilen bir zeka yeteneğidir.
- Uzamsal-Uzaysal Zekâ (*Spatial Intelligence*); Hem büyük hem de küçük görsel alanları farkedebilme yeteneğidir.
- Bedensel-Kinestetik Zekâ (*Bodily Kinesthetic Intelligence*); Problem çözerken ya da bir ürün ortaya koyarken, vücudunun tamamının veya bir bölümünün kullanılmasını gerektiren zekâ türüdür.
- Müziksel-Ritmik Zekâ (*Musical Intelligence*); Sözel Zekâ ile paralellik göstererek, beste yapma becerisini, müzik sesini, ritimleri farkedebilme yeteneğidir.
- Kişisel (İçsel) Zekâ (*Intrapersonal Intelligence*); Kişilerin kendi duygularına ulaşabilmeleri yeteneğidir.
- Kişiler Arası (Sosyal) Zekâ (*Interpersonal Intelligence*); Diğer insanların niyet, güdü ve isteklerini anlama kapasitesidir. Bu zekâ türü, insanların diğer kişilerle birlikte etkin çalışabilmelerini sağlayan bir yetenektir.
- Doğacı Zekâsı (*Naturalist Intelligence*); İnsanoğlunun çevresinin özelliklerini farkedebilmesi, tanıyabilmesi ve sınıflandırabilmesidir.
- Varoluşçu Zekâ (*Existential Intelligence*); Fiziksel ve psikolojik yaşamın temel kaderi, yaşamın ve ölümün anlamı, insanın başka bir insanı sevme ve bir sanatın tümünde faaliyet gösterme gibi deneyimleri ve var olan özellikleri, kişinin kendi yerini algılamasıdır.
- Ruhsal Zekâ (*SQ-Spiritual Intelligence*); Kâinata ve yaşama ilişkin ruhani bir anlayıştır.
- Tat Alma ve Koku Alma Zekâsı (*Gustatory –Olfactory Intelligence*); Tat alma ve koku almadaki duyarlılık ve bunlarla ilgili üretim yapabilme yeteneğidir.
- Dokunma Zekâsı (*Touch Intelligence*); Dokunarak dünyayı algılayabilme yeteneğidir.¹⁵

Bu tanımlarla zekanın türleri yetenekle ilişkilendirilerek, yeteneklerin zeka ile ilişkisi tanımlanmaktadır.

¹⁵ ag.e., s. 11-16.

Bu tanımlar ve yaklaşımlar dışında, EQ çalışmalarından ilham alarak geliştirilen diğer çalışmalar da literatürde yer almıştır. Bu çalışmalardan da anlaşılacağı gibi EQ'nun, toplumsal değerler ve bireyin inançlarıyla etkileşim içerisinde olduğu görülmektedir.

1.3. DUYGU, BİLİŞSEL ZEKÂ (IQ) VE DUYGUSAL ZEKÂ (EQ)

1.3.1. Duygu

İngilizce'de duygu yaşantısını betimlemek için “hissetmek” veya “his” (feel, feeling); duygu hali (mood), duyuş (affect) gibi farklı ifadeler kullanılmaktadır. Bu ifadeler ile duygu (emotion) kelimesi arasındaki farkı ortaya koymak belki de duygunun ne olduğu hakkında bize fikir verebilir. İlk olarak; his ile duygu arasındaki farka bakarsak; hisler, daha çok bireyin vücudundaki anlık değişikliklere karşılık gelen, bedensel değişimlerin ön planda olduğu (kalp çarpıntısı, yüz ve göz hareketlerindeki değişimler, vb.) özel ve öznel deneyimlere işaret eden bir süreçtir.

Duygular, daha çok belirli bir uyarıcıya verilen yapılandırılmış tepki,¹⁶ psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak tanımlanır. Motere kökenli duygu (emotion) kavramının Latince karşılığı “hareket etmek” anlamını taşımaktadır.¹⁷ Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere duygu, daha çok fizyolojik bir etkileşimin sonucu olarak ele alınmış bir kavram olduğu anlaşılmaktadır.

Davranışı etkileyen duygular, düşünce ve eylemler üzerinde büyük bir etki yaratabilmektedir. Duygular, insanları yeterliliklere yönlendirip davranışı teşvik ederek bilgiyi süzmeyi ve deneyimi yapılandırmayı sağlar. (Merlevede vd. 2006: 194). Duygular uyuma yönelik ve güdüleyici özelliklerinin yanı sıra kişiler arası ilişkilerin sonuçlarını sezinleyerek duygusal karşılıkların oluşmasını da sağlar. Çünkü duygular birincil iletişim sistemi olarak ifade etmenin bir şeklidir. (Safran ve Greenberg, 1991: 6).¹⁸

Birey kendisini duygulardan soyutlayamaz; fakat geliştireceği yeteneklerle duygularını yöneterek yaşadığı duyguların amaçlarına hizmet etmesini sağlayabilir. Duygular, yaşama yönelik bakış açısını, morali ve performansı olumlu veya olumsuz

¹⁶ Cem Özbayrak, *Türkiye Örneğinde Duygular ve Bilişsel-Duygu Değerlendirme Süreci*, Muğla Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2006, s. 13.

¹⁷ G.Yaylacı, 2008, s. 39.

¹⁸ a.g.e., s. 199-211.

yönde etkileyebildiklerinden, birey için önemlidir ve iyi yönetilebilirse bireyin moralini ve performansını yükseltebilmektedir.¹⁹

Duyguların felsefi ve psikolojik bakımdan incelenmesinin ihmal edildiği konusu günümüzde sıklıkla dile getirilmektedir. Gerçekten de William James'in 1884'te yayınlamış olduğu "Duygu Nedir?" adlı makalesinde yanıtlamaya çalıştığı soru birkaç çalışma dışında felsefe tarihinde pek de ele alınmamıştır. Bunlar arasında Aristoteles'in çalışmaları önemli bir yer tutar.

Aristoteles Retorik'te tek tek duyguların niteliğini ve yargılara etkisini, Ruh Üzerine'de ise duyguların hem fiziksel hem de bilişsel durumları bakımından incelenmesini, Etik'te duyguların erdemle ilişkisini açıklayarak duyguların doğası üstüne kapsamlı açıklamalar sunmuştur. Stoa felsefesinde de "Duygu Nedir?" sorusu hem epistemik hem de ahlak felsefesi açısından önemlidir. Stoacılar duyguların "yanlış yargılar" olduğunu iddia ederek onları ahlaki değerlendirme alanının dışında bırakırlar.²⁰ Kleinginna ve Kleinginna (1981) yaptığı incelemelerde, doksan iki farklı duygu tanımı tespit etmiştir.²¹

Izard (1999) ise; duygunun tanımını yapmak yerine, yoğunluğun üzerinde uzlaştığı duygunun temel önceliklerini belirlemenin daha uygun olacağı yönünde bir fikir ileri sürmüş ve buna bağlı olarak da duygu araştırmacılarının, duygunun ifade ya da motor bileşenleri içerdiği ve en azından duygunun merkezi sinir sisteminde bir dışa vurumcu etkinlik gerçekleştirdiğine dair fikir birliğinde olduklarını ifade etmektedir.²²

Duygu araştırmacısı Robert Plutchik, Duygu Haritası (Bkz.Şekil:1) olarak tanımlayabileceğimiz duygu modelinde, duyguları, grafikte alçaktan yükseğe doğru, gittikçe yoğunlaşan bir yoğunluk ölçeğinde açıkça göstermektedir. Sekiz temel

¹⁹ Cengiz Akçay ve Adil Çoruk, "Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme" *Eğitim Politika Analizi Dergisi* C1.S1, 2012, s. 4.

²⁰ Aslı Yazıcı, "William James'in Descartes'in Duygu Kuramına Eleştirisi", <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/922/11500.pdf>(29 Ocak 2014)

²¹Paul R. Kleinginna, Jr.,and Anne M. Kleinginna, (1981) A Categorized List of Emotion Definitions, with Suggestions for a Consensual Definition, Georgia Southern College,, *Motivation an dEmotion*, Vol, 5, No. 4. <http://148.202.18.157/sitios/catedrasnacionales/material/2010b/sanz/kleinginna1981.pdf> Ocak 2013).

²² Edit., Michael Lewis, Jeannette M.Haviland-Jones, (2000), Carol E. Izard, Brian P. Ackerman, *Motivasyon, Organizasyon ve Regülasyon Fonksiyonları, Discrete Emotions Handbook of Emotions*, The Guilford Press, New York, London, , Chapter 16, s. 253-264.

işlevselliğinde, salt bilginin bir araç olarak zekâ tarafından kullanıldığını anlamamız mümkündür.

1.3.2. Bilişsel Zekâ (IQ)

IQ; bireyin analitik, entelektüel, rasyonel becerilerinin tamamı olarak tanımlanmaktadır.²⁵ Zekâ ise konuyla ilgilenen düşünürlerce; “Soyut düşünme yeteneği”, “İyi tepkilerde bulunabilme yeteneği”, “Akıl yürütme hükmü verme ve eleştirebilme kapasitesi”, “Bireysel bilgi bankası”, “Kişinin hafızası”, “Kelime hazinesi”, “Beyin koordinasyonu”, “Yanlış doğrudan ayırma yeteneği”, “Problem çözebilme ve mantıksal ilişkileri tanımlayabilme yeteneği”, “Kişinin amacı etrafında hareket etmesi, rasyonel düşünmesi ve çevresiyle etkin iletişim kurabilmesi”, “Çevreyi seçme, biçimlendirme ve uyum göstermesi için gerekli olan zihinsel yetenekler”, “Çevreye uyum sağlayabilme ve deneyimlerden ders çıkarabilme yeteneği”,²⁶ olarak tanımlanmış olması onun çok yönlü ele alınması gerektirmektedir.

Günümüzde insanı tanımaya dönük çalışmaların başında yer alan duygu ve EQ’ya ilişkin araştırmalar, geniş çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir. Bu ilginin giderek artacağına işaret eden James (1997), 21. yüzyılın heyecan verici dönüşümlerinin başında, teknolojiden çok insanın ne anlama geldiğine ilişkin anlayışlardaki gelişmelerin yer alacağını ileri sürmektedir. Healy (1999) ise, öğrenmeye ilişkin araştırmaların hayranlık uyandıran yöntemlerle sürdüğünü belirterek, bunlar arasında doğrudan duygulara dönük olanları daha da heyecan verici olarak nitelendirmektedir.²⁷

1.3.3. Duygusal Zeka (EQ)

EQ kavramı, Thorndike’nin “Sosyal Zekâ”, Gardner’in “Kişisel ve Kişiler Arası Zekâ”, Goleman’ın “Duygusal Zekâ Katsayısı (Emotional Quotient)”, Steiner’in “Duygusal Okur-Yazarklık (Emotional Literacy)”, Mayer ve Salovey’in “Duygusal Zekâ” (Emotional Intelligence) tanımlarından ve yaklaşımlarından hareketle geliştirilmiş ve kişinin kendi duygularını bilmesi, başkalarının duygularının farkında

²⁵ G. Yaylacı, 2008, s. 29.

²⁶ Ş.Aslan, 2013, s. 6-7.

²⁷ Ayhan Ural, “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.3, S.2, 2001, s. 210.

olması ve kişinin bunların iş veya sosyal yaşamında etkin olarak kullanabilmesi gibi ortak yönleriyle kesiştikleri görülmektedir.²⁸

Şu halde bilimsel alanda EQ kavramı, Salovey ve Mayer (1990) tarafından "Bireyin kendisi ve başkalarının duygularının farkında olması, sorunların çözümünde davranışlarını kontrol etme, bunları ayırt edebilme, başarıya ulaşma, insanlarla iyi ilişkiler kurmasında ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi düşünce ve eyleminde etkin kullanabilmesi" olarak ifade edilmektedir. Goleman (1995:51) tarafından "kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, etkenleri kontrol ederek doyumunu erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme (empati) yetisi" olarak tanımlanmaktadır.

Cooper ve Sawaf (1996:12), bu iki tanıma benzer bir yaklaşımla EQ'yu, "duyguların gücünü ve algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği" olarak belirtmektedir.²⁹ Duygunun kavramsallaştırılması ve tanımlanması konusunda tam bir fikir birliği sağlanamamış olması, duygunun tanımlanmasında, çalışılmasında ve açıklanmasında çok farklı kuramsal görüşlerin olması ve bu bakış açılarının çoğu zaman birbirleriyle örtüşmemesi duygunun tanımı konusundaki problemleri de beraberinde getirmektedir.

İnsanların akılcı ve duygusal olmak üzere iki beyni, iki zihni ve iki farklı türden zekâsının olduğunu söylemek mümkündür. Kişinin hayatında sadece IQ değil EQ da önemlidir. Yıllarca bireyin başarısında sadece IQ'nun önemli olduğu savunulmuş, ancak bu tez zamanla çürütülmüştür. IQ kadar EQ'nun da bireyin başarısında önemli olduğu ortaya çıkmıştır. EQ olmadan aklın tam verimli olarak çalışmadığı kabul edilmiştir.

EQ konusunda yapılan araştırmaların merkezinde duyguların bireylerin davranışlarında önemli bir fonksiyona sahip olduğu düşüncesi yer almaktadır. Buradan hareketle duyguların iyi yönetilmesinin bir takım olumlu katkıları olacağı

²⁸ Ş.Aslan, 2013, s. 35.

²⁹ Mahmut Demir, "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma", Doğu Üniversitesi Dergisi, C.2, S.11, 2010, s. 199-211

söylenbilir. EQ, duyguların yönetimiyle ilgili olduğu için yüksek EQ sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını arttırması beklenmektedir.³⁰

İnsan doğasını duyguların gücünden soyutlayarak anlamaya çalışmanın, üzücü bir dar görüşlülük olduğunu ileri süren Goleman, duyguları, *harekete yönelten dürtüler* olarak; her duygunun duygusal repertuarımızda özgün bir rolünün olduğunu ileri sürer. Goleman'a göre öfke, korku, mutluluk, sevgi, cinsel tatmin, şaşkınlık, tikslenme, üzüntü gibi eğilimler biyolojik dürtülerden çok daha etkin olarak deneyimlerimiz ve kültür tarafından şekillenmektedir. Goleman, akılcı ve duygusal olmak üzere iki beynimizin, iki zihnimizin, iki farklı türden zekâmızın olduğunu ve bunların hayatı nasıl yaşadığımızı her ikisi tarafından belirlendiğini belirtir. Bu yaklaşımıyla, hem klasik duygu tanımlarında yer alan fizyolojik duygu etkileşiminden hareketle IQ'yu görmezlikten gelmeyerek bununla birlikte hayatımızı yönlendiren zekâ türünün sadece IQ'dan ibaret olmadığını ve EQ'nun önemli bir yeri olduğunu söyler.³¹

Duyguların, insanların üst düzeydeki yaşama ilişkin deneyimlerinde oynamış olduğu yapıcı rol gittikçe artan bir ilgi konusu olmaktadır. Duyguların sadece zekâyâ değil, aynı zamanda yaşamdan doyum sağlamaya katkısını ifade eden inanış, EQ konusunda yapılan çeşitli araştırma sonuçları ile desteklenmektedir. Buna göre, bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları doğru şekilde algılayıp, değerlemesi ve ifade etmesi; bu duygular arasında ayırım yapıp, elde ettiği bilgileri düşünce süreçlerinde ve davranışlarında kullanması ile ilgili olan üstün yetenekleri tanımlayan EQ, bireyin sadece özel yaşamındaki değil, iş yaşamındaki başarısını da belirlemede geleneksel olarak IQ ile ölçülen zeka kadar önemlidir.³²

Böylece kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi olarak da tanımlanabilir.

Cooper ve Sawaf EQ'yu, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir

³⁰ C.Akçay ve A. Çoruk, 2012, s. 8.

³¹ D.Goleman, 2013, s. 30-63.

³² F.Acar, 2002, s. 53.

biçimde kullanma yeteneği şeklinde tanımlamıştır. Diğer bir tanımla Weisinger, kişinin duygularını, güçlü sonuçlar elde etmek için davranışlarına ve düşüncelerine rehberlik etmesi yönünde bilinçli kullanması demıştır. Hein, kişinin sağlıksız hislerinden, sağlıklı hislerini nasıl ayıracağını ve negatif hislerini pozitif hislere nasıl dönüştüreceğini bilmesi olarak tanımlamıştır. EQ'ya daha kısa ancak daha kapsamlı bir tanım Martinez tarafından yapılmıştır. Ona göre EQ, çevrenin istek ve baskılarıyla başa çıkabilmede, bilişsel olmayan yetenek, kabiliyet ve yeterliliklerin düzenlenmesidir.

Basit olarak tanımlandığında EQ; duyguların akıllıca kullanımudur. Weisinger'e göre (1998) duygularımızı kullanarak davranışlarımızı yönlendirebilir ve olumlu sonuçlar elde edebiliriz. Robbins (2001) ise EQ'yu bir kişinin çevresinden gelen talep ve baskılarla başa çıkabilme becerisini etkileyen bilişsel olmayan çeşitli yetenek ve beceriler olarak adlandırmaktadır.³³

Bütün bu açıklama ve tanımlamaların ışığında, EQ yönetimini; bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin duygularını algılama, anlamlandırma, kontrol etme, duygusal beklentilere uygun ve yaşamında pozitif yönde etki ve enerji yaratacak biçimde stratejiler geliştirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla EQ, bireyin içsel ve kişilerarası alanda başarı ve tatmin elde etmek için duygu dünyasında etkili manevralar yapma yeteneğini ifade eden bir yaklaşımdır.³⁴

Tablo 2: Duygusal Zeka Tanımları

Mayer ve Salovey	Goleman	Bar-On	Cooper ve Sawaf
Duygusal Zeka; duyguların algılama, değerlendirme ve ifade etme; duyguların düşünceyle bütünleştirilme; duyguların anlaşılabilme ve muhakeme edebilme; duyguların yönetme ve düzenleme becerisidir.	Duygusal Zeka; kişinin kendi duygularını tanıma; diğerlerinin duygularının farkında olma; kişinin kendini ve diğerlerini motive etme ve hem kendini hem de ilişkilerini iyi yönetme kapasitesidir.	Duygusal Zeka; kişinin çevresel taleplerle ve baskılara başa çıkma becerisini etkileyen bilişsel olmayan yetenekler, yetkinlikler ve beceriler bütünüdür.	Duygusal Zeka; duyguların gücü, insan enerjisi, bilgi ve etki kaynağı olarak anlaşılma ve etkili olarak uygulanma yeteneğidir.

³³ Ulaş Çakar, Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002. S.29.

³⁴ G. Yaylacı, 2008, s. 49.

EQ, üzerinde çalışan öncül bilim adamlarının (Mayer ve Salovey, Galemon, Baron, Cooper ve Sawaf) tanımlarını Tablo 2’de bir arada gösterilmiştir.³⁵

1.3.4. IQ ve EQ Becerilerinin Farklılıkları

EQ’nun daha iyi anlaşılabilmesi için IQ ve EQ farklılıklarından bahsetmeden önce, bu iki kavramı bütünleştiren konulara değinmekte fayda vardır. IQ ve EQ daha önce de söylendiği gibi, tamamen karşılıklı bağımlılık ilişkisi içindedirler.

Bu iki kavram birbirine karşıt değil, birbirinde ayrı yetilerdir. IQ ile EQ arasındaki benzerlik o kadar küçüktür ki, bu da her ikisinin bir birinden bağımsız olduğunu göstermektedir.³⁶

Çoğu zamanda bu iki kavram ayırt edilememekte, anlamları tam olarak bilinmemektedir. Bu karmaşıklığa açıklık getirmek amacı ile bu iki kavram birbiri ile karşılaştırılarak bu bölümde açıklanacaktır.

IQ, bireylerin zekâ fonksiyonları olarak değerlendirilirken, EQ bireylerin duygusal fonksiyonları olarak değerlendirilmektedir. EQ’nun sınırları yoktur. IQ’nun sınırları ise keskin hatlarla belirlenmiştir. Bununla ilgili olarak IQ, 13-19 yaşlarından itibaren değişme göstermezken EQ, öğrenmeye bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Bunlar ile birlikte IQ ile EQ arasında bazı önemli farklılıklar şu şekilde ifade edilebilir:³⁷

- IQ zihin odaklı sosyal ortamdan yalıtılmış bir yığın beyin odaklı işlemi tanımlamak için kullanılır. EQ sosyal ilişkiler içindeki bireyi ifade eder.
- IQ’ya matematik denilecek olursa, EQ’ya psikoloji denilecektir.
- IQ, bir problem karşısında alternatif çözüm yolları bulmak şeklinde ifade edilirse, EQ bir problem karşısında duyguyu yönetebilme, yeni yeni uyum kapıları bulabilme kabiliyeti olarak ifade edilebilir.
- IQ laboratuvar ise EQ hayattır.

³⁵ A. Ali Çağlar Güllüce, *Duygusal Zekânın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2010, s. 22.

³⁶ D. Goleman, 2013, s. 74.

³⁷ Özge Özen, “Başarı ve İlişkide Duygusal Zekânın Rolü”, *Sivil Toplum Akademisi Dergisi*, Ankara, 2006.

- IQ, doğuştan üst sınırı belli, kader kaleminin beyin performansı üzerindeki izdüşümü; EQ, o kadar da kaderci değildir. Kişinin çabası, kendi ve diğerleri üzerindeki duygu yönetme taktiklerini öğrenmesi nispetinde artırılabilen bir yetenektir.
- IQ, kişinin zekâ katsayısını verir ve zekâ fonksiyonlarını değerlendirir. EQ ise duygusal sentez, tespit ve fonksiyonlarını bildirir.

IQ ve EQ arasındaki farklılıkları akademik başarıya örnek alarak bir kıyaslama yapılarak gösterilecek olursa;

- Yüksek IQ, bireyi fizik profesörü yaparken, yüksek EQ, bireyi fizik bölümü başkanı yapar.
- Yüksek IQ, bireyi mali finans uzmanı yaparken, yüksek EQ bireyi şirketin finans bölümünün yöneticisi yapar.
- IQ, bireyi okuldan mezun ettirir, EQ bireyi hayattan mezun ettirir.

EQ ile IQ arasındaki bir diğer önemli fark, zekânın kalıtsallığı açısından ortaya çıkan ayrılıktır. Gardner, kimi bilim adamlarının zekânın kalıtsallığını %80 oranında, kimilerininse, %20'den az bir düzeyde değerlendirdiklerini ve zekânın kalıtsallığına ilişkin pek çok tahminin, %30 ile %50 arasında değiştiğini ifade etmiştir. Araştırmalar, bireysel zekânın, genetik yapıdan fazlaca etkilenen bir yetenek olduğunu desteklemektedir. Örneğin Hamer ve Copeland kitabında IQ'nun, genetik olduğuna ilişkin araştırmalarına yer verir. Tüm bu sonuçlar zekânın önemli ölçüde genetik olduğunu göstermiştir.³⁸

EQ'nun genetik olup olmadığı yönünde yapılan araştırmalarda ise, bazıları genetik faktörlerin bazıları da çevresel faktörlerin etkin olduğunu savunmaktadır. Ancak EQ'nun genetik faktörlerden etkilenmediğini ileri süren Stein ve Bar-on EQ'nun öğrenilebilen bir yetenek olduğunu ileri sürerken, Goleman, EQ'nun, genetik bir bileşenin varlığında oluştuğunu, ancak yetiştirmenin EQ'nun gelişiminde rol oynadığını ve buna bağlı olarak EQ'nun öğrenilebileceğini ileri sürmüştür. Goleman, duyguları yönetmenin öğrenilebildiğini ve bu sebeple EQ'ya olgunlaşma

³⁸ Ş. Aslan, 2013, s. 38-41.

da denilebileceğini belirtmektedir. Steiner'e göre, duygularımızın nedenlerini anlamaya ihtiyacımız vardır ve bu sebeple duyguları yönetme öğrenilmelidir.³⁹

Tablo 3. IQ ve EQ Farklılığı

IQ	EQ
Genetik-Kalıtımsal Yaşla orantılı olarak düzey azalır.	Bireysel Yaştan bağımsız olarak düzey artabilir. İsteğe ve bireysel çabaya bağlıdır.

Tablo 3'te bir kısmının aktarıldığı araştırmalarda ortaya çıkan bu farklılıklar, daha öncede söylenildiği gibi, EQ'nun IQ'nun karşıtı olduğu biçiminde algılanmamalıdır. Başarı, etkili öğrenme hem bilişsel hem de duygusal alanın kombine ve etkili biçimde kullanımıyla ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle EQ'suz bir zekâ veya IQ'suz bir EQ başarıya giden yolda çözümün sadece bir kısmıdır. Tüm bunların sonucu olarak şu söylenebilir ki; beyin ile kalbin işbirliği ve koordinasyonunda etkili bir yaşam kalitesine ulaşmamak imkânsızdır.⁴⁰

1.3.5. IQ ve EQ Becerilerinin Bütünleşmesi

IQ ile EQ birbirinden ayrıştırılması gereken kavramlar değildir. Birbirine karşıt değil, birbirinden farklı ayrı yetilerdir. Nancy Gibbs 'IQ sizi işe aldırır, ancak sizi terfi ettiren EQ'dur.' demiştir. Buradan da anlaşıldığı gibi EQ olmadan kullanılan IQ kuru ve yetersizdir. Bu yüzden bu iki kavram birbirini destekleyicidir. Karar verme durumunda beyindeki düşünceden sorumlu alanlar ile duygudan sorumlu alanlar birbirine paralel hareket etmektedir. Aşağıdaki tablo (Tablo.3) IQ ve EQ becerilerinin birbirlerini nasıl tamamladıklarını göstermektedir.

³⁹ a.g.e. s. 38-41.

⁴⁰ G. Yaylacı, 2008, s. 30.

Tablo 4. IQ ve EQ Becerilerinin Bütünleşmesi

IQ	EQ
Düşünmek, tartmak	Birleştirmek
Bütün verileri toplamak	Yeni fikirler bulmak
Anlamını kavramak	Yeni anlam yaratmak
Mantıkla karar vermek	Deneme yanılma yoluyla karar vermek
Zaman ve sükûnet	Acele ve sabırsızlık
Beyinle	Karineden
Gerçek veriler	Yumuşak bilgi
Analitik	Bütüncül
Mantıkla yönetilen	Duygusal
Beynin sol yarısı	Beynin sağ yarısı
Eğer ve fakat	Burada ve şimdi
Tartarak karar vermek	Anıda karar vermek
Düşünmek	Hissetmek
Denemek, kontrol etmek	Verilen kararların doğruluğuna inanmak
Kelimeler ve sayılar	İnsanlar ve durumlar
Geçmiş anlamak	Geleceği etkilemek
Mantık	Psikomantik
Soğuk, kesin	Sıcak, bulanık
Mesafeli	Yakın
Benmerkezci	Çoğulcu
Yalıtılmış	Bağımlı
Eril	Dişil
Anlayış	Duygu
Eğitim	Yürek

Tablo 4’te görüleceği üzere IQ ve EQ Becerilerinin bütünleşmesi, beynin duygusal ve mantıksal bölümleri genelde davranışlarımızı belirlemede farklı işlevler görmekle birlikte, tamamen karşılıklı bağımlılık ilişkisi içindedirler.⁴¹ Zira insanlar akılları, mantıkları kadar duygularının da etkisinde kalırlar. İnsanları etkileme sürecinde duyguların önemli bir yeri vardır ve duygular karşıdaki insanların davranışlarının biçimlenmesinde önemli rol oynarlar.⁴²

1.4. EQ MODELLERİ ve UNSURLARI

1.4.1. EQ Modelleri

EQ; Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen, başlıca duyguların ilişkiler hakkında belirleyici olduğu ön kabulüne dayanan “Yetenek Modeli” ve Goleman, Bar-On, Weisenger ve Cooper-Sawaf tarafından çalışılan, sosyal beceriler, kişilik özellikleri ve davranışlar gibi yetenekleri de içine alan, “Karma Model” dir.⁴³

⁴¹ Gabriele Braun ve Siegfried Brockert, *Duygusal Zekâ Testleri*, MNS Yayın., İstanbul, 2000, s. 20.

⁴² C. Akçay ve A. Çoruk, 2012, s. 6.

⁴³ U. Çakar, 2002, s. 30.

Yetenek Modelinin öncülerinden olan Caruso, EQ becerilerini, birinci düzeyden başlayarak, en üst düzey EQ becerisi olarak dört düzeyde hiyerarşik beceriler olarak tanımlamıştır. Bu hiyerarşik yapıda birey;

1. EQ Düzeyinde; Duyguları algılar ve değerlendirir.
2. EQ düzeyinde; Zihinde temel duygusal ifadeleri ayrıştırır.
3. EQ Düzeyinde; Duyguları anlar ve duygulardan sonuçlar çıkarır.
4. En üst düzey olan EQ düzeyinde ise; kendisinin ve diğerlerinin duygularını ayarlar ve yönetir.⁴⁴

Bar-On'un modeli olan Karma Model'de; kişisel, duygusal, sosyal yetenek ve becerilerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu modeldeki beş ana boyut; Kişisel Yetenekler, Kişiler Arası Yetenekler, Uyum, Stres Yönetimi, Genel Ruh Hali'dir. Gerek Yetenek Modeli ve gerekse Karma model, EQ'nun IQ'dan ayrıştığını ispat etmeye çalışan model olarak dikkat çeker.

Goleman, Boyatzis ve McKee Modeli "Performans Temelli Model" dir. Yönetim ve iş yaşamında liderlikle ilişkilendirilmiş modeli daha çok kişisel ve sosyal yeterlikleri ele alan iki boyutlu bir modeldir. Cooper-Sawaf Modelinde ise EQ; organizasyon ortamında inceleme konusu yapılarak; Duygusal Okur-Yazarlık, Duygusal Zindelik, Duygusal Derinlik ve Duygusal Simya kavramlarıyla liderlikle ilişkilendirilmiş beş boyutla açıklanmıştır. Bu modelin temelinde, kişinin kendi değerlerini ortaya çıkarabilmesi, başkalarının güçlü taraflarını anlaması ve değerlendirebilmesi, baskı altında verimliliğini artırabilmesi ve farklı görüşlerden üstün bir güç sağlayabilmesi bulunmaktadır.

Bir başka model Henry Weisenger'in EQ Yaklaşımıdır. Weisenger modelinde daha çok duyguların yönetiminin önemini vurgulanmıştır. Duyguları yönetebilmenin iletişim, kişiler arası uzmanlık ve rehberlik yetenekleriyle mümkün olabileceğinden hareketle geliştirilen modelde, kişinin kendi farkındalığını artırmanın önemi ve yöntemleri ele alınmıştır.⁴⁵

Dulewicz ve Higgs tarafından geliştirilen modelle, Goleman'ın IQ ve EQ ayrımını ve açıklamalarını yetersiz bularak, IQ, EQ ve MQ boyutlarını liderlik yeterlik boyutlarıyla EQ alanına katkıda bulunmuşlardır.

⁴⁴ Caruso, David R. ve Peter Salovey. Duygusal Zeka Yöneticisi, Crea Yayıncılık, 2011.

⁴⁵ Ş.Aslan 2013, s. 52-68.

Bu modele göre IQ; Kritik Analiz ve Hüküm Verme, Vizyon ve Hayal Etme, Stratejik Bakış Açısı boyutlarıyla, QM; Kaynak Yönetimi, İletişimi Yerleştirme, Yetkilendirme, Geliştirme, Başarı boyutlarıyla, EQ ise; Öz Bilinç, Duygusal Esneklik, Sezgi, Kişilerarası Duyarlılık, Etki, Motivasyon ve İnsafılık boyutlarıyla incelenmiştir.

“Six Seconds” (EQ Takımı) modeli Mayer, Salovey ve Goleman’ın çalışmalarından esinlenerek oluşturulmuş, Duygusal Okur Yazarlığı Artırma, Modelin Farkındalığı, Sonuç Odaklı Düşünme, Duyguların Klavuzu, İç Motivasyonu Yerleştirme, İyimserlik Alıştırmaları, Empati Artışı ve Üst Hedefleri Takip Etme olarak tanımlanan sekiz temel beceri ve Kendini Bilme, Kendini Seçme ve Esneklik olarak tanımlanan üç boyuttan oluşan bir modeldir. Steve Heinise zekânın kalıtsal bir potansiyel olduğunu ileri sürerek, EQ’nun, Duygusal Duyarlılık, Duygusal Bellek, Duygusal Öğrenme Yeteneği ve Duygusal Süreç boyutlarıyla açıklanmaya çalışılan modeli kurgulamıştır.⁴⁶

Sonuçta, bu yetenek alanlarından oluşan EQ modelinin 4 boyutu vardır; 1) Duyguları Algılamak, 2) Düşünceleri Canlandırmak İçin Duyguları Kullanmak, 3) Duyguları Anlamak, 4) Duyguları Kişisel Gelişimi ve Sosyal İlişkileri Zenginleştirecek Şekilde Yönetmek.⁴⁷

Merlevede, Vandamme ve Bridoux EQ’yu, “insanın başarılı bir şekilde vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilmesini sağlayan tüm karmaşık davranış, beceri, inanç ve değerlere verilen ortak isim” olarak tanımlayarak, EQ’yu ikiye ayırmaktadırlar. a) Kişisel Zeka: Kişinin ruh halleri, hisleri ve diğer zihinsel durumlarıyla bunların davranışı etkileme şeklini belirleme, bu durumları yönetme, kendini motive etme durumudur. b) Sosyal Zeka: Başkalarındaki duyguları tanıma, bu bilgiyi davranış, ilişki kurma ve koruma için rehber olarak kullanma durumudur.⁴⁸

1.4.2. EQ Unsurları

Mayer ve Salovey; yeterlikten çok zeka kavramını kullanmayı tercih etmişler ve bu yüzden çeşitli eleştirilere maruz kalmışlardır. Yapılan bu eleştirilere, yaptıkları

⁴⁶ a.g.e. s. 68-74.

⁴⁷ U.Çakar, 2002, s. 32.

⁴⁸ A.Güllüce, 2010, s. 21.

EQ tanımının Gardner'ın kişisel zeka tanımıyla benzerlik gösterdiğini; EQ'nun "zihni bir davranış olduğu ve bireye entelektüel anlamda yardımcı olduğundan ötürü EQ'yu, zekanın bir formu olarak tanımlamanın yanlış olmadığı şeklinde cevap vermişlerdir. Bu sayede, IQ'dan daha değişik bir şey olarak tanımlanan EQ; sosyal zeka ve alternatif zeka kuramlarını yeni bir aşamaya ulaştırmıştır; çünkü, EQ'nun temel özelliği; bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimi olmasıdır. Mayer ve Salovey'in EQ tanımı ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Bunlara göre EQ Unsurları aşağıdaki gibidir:

- *Duyguların Anlaşılması*; Hisler ve duygular arasındaki ilişkilerin farkına varılması, Karmaşık hislerin anlaşılması, Duygular arası geçişlerin farkında olunması.
- *Duyguların Yönetimi*; Duyguları birbirinden ayırt edebilme becerisi, Hem kendinde hem de başkalarında duyguların gözlenmesi ve denetimi, Olumsuz duyguların bertaraf edilmesi ve olumlu duyguların pekiştirilmesi.
- *Duyguların Tanımlanması*; Kendinde ve başkalarında duyguların doğru olarak tanımlanması.⁴⁹

Bu araştırmada, Goleman'ın geliştirdiği "Performans Temelli" modelinden hareket edilmiştir. "Kamu Kurumlarında Duygusal Zekâ ve Örgütsel İklimine Etkisi" başlığıyla, EQ'nun temel unsurları olan "Özbilinç, Kendine Çeki Düzen Verme ve Motivasyon" yönüyle, bireysel ve sosyal yeterliklerle ilişkili olarak; "Empati ve Sosyal Beceri" kavramlarıyla ilişkilendirilerek incelenmeye, açıklanmaya çalışılmıştır.

Goleman'a göre (1996) yapılan araştırmalar, IQ'nun hayattaki başarıya katkısının %10'dan fazla olmadığını göstermektedir. Yüksek IQ, başarının, prestijin veya mutlu bir yaşamın garantisi olmadığı halde, okullarda ve kültürümüzde akademik yetkinlik halen ön planda tutulmakta; günlük hayatımızda büyük önem taşıyan sosyal ve duygusal becerilerin geliştirilmesi ihmal edilmektedir. Duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek kişiler yani, duygularını iyi bilen, onları kontrol edebilen, başkalarının duygularını anlayan ve bunları ustalıkla idare edebilenler hayatlarının

⁴⁹ A.Güllüce, 2010, s. 21.

gerek özel gerekse mesleki alanlarında daha avantajlı bir konuma geçerler. Duygusal ve sosyal becerileri gelişmiş insanlar hayatta daha mutlu ve üretken olmaktadır. Duygularını kontrol edemeyen kişiler ise, net düşünebilme ve işlerine yoğunlaşabilme yeteneklerini engelleyen içsel bir mücadeleye giriyorlar.⁵⁰

EQ için özellikle aşağıdaki yetkinlikler belirleyicidir:

- *Kendini Tanımak (Özbilinç):* Kişinin kendi duygularını, ihtiyaçlarını, hedeflerini tanıması, tercihlerini yapabilmesi ve sahip olduğu şahsi gücünün ve kaynaklarının farkında olması anlamına gelir.
- *Kendini Yönetmek:* Kişinin sahip olduğu duygu ve düşüncelerini kontrol ederek yönlendirmesidir. Bu beceri ile duyguların esiri olmaktan kurtulup onlara yön verilebilir.
- *Motivasyon:* İnsanın kendini motive edebilmesi, daima başarıya isteğine ve heyecanına sahip olması demektir. Bu yetenek özellikle zorlukların çıkmasında veya işlerin istenilenin dışında gelişmesi durumlarında çok faydalı olur.
- *Empati:* Kişinin başka insanların duygularını, ihtiyaçlarını, kaygılarını anlayabilmesi, kendini onların yerine koyabilmesi demektir. Söz konusu olan onları anlamak, oldukları gibi kabullenebilmek, duygu, davranış ve düşüncelerine saygı göstermektir.
- *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:* EQ için, iyi iletişim kurabilme becerisi, vazgeçilmez unsurlarındandır. Bu iki türlü açıklanabilir. Birincisi insanın kendisini açık ve

⁵⁰ Özlem Çetinkaya ve Ali Murat Alparlan «Duygusal Zekanın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma.» *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C.16.1, 2001, s. 366.

net olarak ifade edebilme becerisi, diğer taraftan da başkalarını dikkatli dinlemesidir.⁵¹

Salovey ve Mayer'e göre EQ dört daldan oluşmaktadır. Mayer ve arkadaşları (2001) bunu dört dallı diyagram olarak tanımlamışlardır. Bunlar, Duyguları doğru şekilde algılama, değerlendirme ve ifade etme, Düşünceyi kolaylaştırmak için duyguları kullanma, Duyguları ve duygusal bilgiyi anlama, Duygusal ve zihinsel gelişmeyi desteklemek için duyguları ayarlamayı içermektedir. 1.,3. Ve 4. Dallar duyguları yorumlamayı, 2. dal ise muhakeme yeteneğini desteklemek için duyguları kullanmayı kapsamaktadır. (Mayer ve Salovey, 1997:10 Aktaran: Zeidner ve başk. 2003:85)⁵²

1.4.2.1. Kişisel Yeterlilikler

Gordon Allport tarafından 70 yıl önce yapılan kişilik tanımı, literatürde en çok kabul gören tanımdır. Gordon kişiliği, çevresine uyum sağlarken kendine has düzenlemelerini belirleyen psikofiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik organizasyon olarak tanımlar.⁵³ Buna göre;

1. *Dışa Dönüklülük*: Sosyal girişken ve kendini ifade edebilen bireyleri tanımlayan bir kişilik modelidir.
2. *Uyumluluk*: İyi huylu, işbirlikçi ve güvenilir bireyleri tanımlayan bir kişilik boyutudur.
3. *Sorumluluk*: Sorumlu, güvenilir, sebatkâr ve düzenli bireyleri tanımlayan bir kişilik boyutudur.
4. *Duygusal Kararlılık*: Sakin, kendine güvenen, kendini güvende hisseden ya da olumsuz olarak sinirli, bunalımlı ve kendini güvende hissetmeyen bireyleri tanımlayan kişilik modelidir.
5. *Deneyime Açıklık*: Hayal gücü, duygusallık ve meraklılık açısından bireyleri değerlendiren kişilik modelidir.⁵⁴

⁵¹ Ö. Çetinkaya ve A.Alparslan, 2001, s. 366.

⁵² İlkay Ulutaş, Anasınıfına Devam Eden Altı Yaş Çocuklarının Duygusal Zekâlarına Duygusal Zeka Eğitiminin Etkisinin İncelemesi, Ankara: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. 2005, s. 10.

⁵³ Stephen P. Robbins, Timothy Judge *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik Yay.,Ankara, 2012, s.134.

⁵⁴ a.g.e., 2012, s.139.

Bu modeller, insan kişiliğindeki belirli farklılıkların çoğunu kapsayan beş temel boyut olarak kabul edilir. Bu boyutların içeriğinde, EQ için şu ana kadar sıraladığımız özelliklerin farklı bir ifadeyle dile getirilmiş olması dışında, bu özelliklerin bir organizasyonu etkileme ölçütlerine bakıldığında da EQ özellikleriyle örtüştüğünü söylemek mümkündür.

Yapılan bir çok araştırma EQ'nun öğrenilebilen bir zeka türü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum kişinin EQ alt boyutları ile ilgili pek çok yetenek alanını daha verimli ve etkili kullanabilmesinin mümkün olduğunu göstermektedir. Kişi eğer kendi EQ'sun çeşitli özelliklerinin farkındaysa sevgi, insanlara güvenme ve güvenilir olma, doğruluk ve dürüstlük duygusu, yapıcı memnuniyetsizlik değerlendirmesi, etkili karar alma ve zor durumlarda iyi çözüm bulma yeteneği, etkili liderlik (Cooper&Sawaf, 2000) gibi özelliklerinin daha güçlü olması muhtemeldir. EQ öğrenebileceğimiz ve geliştirebileceğimiz yetkinliklerden oluşan bir bütündür.⁵⁵

EQ geliştirilebildiğine göre, sosyal kurumların tamamında (Aile, Eğitim, Hukuk, Adalet, Politika, Boş Zaman) EQ'nun gelişmesi konusunda bu kurumların geliştiricileri olan toplumsal yapının formal organizasyonlarına büyük görevler düşmektedir.

Bunların yanında Herc, Reimer ve Paolitto (1979) ve Rest (1979) araştırmalarında, zekanın, toplumsal sınıfın, yaşın, anne-baba tutumlarının, aile çevresinin ve kültürel farkındalığın ahlak gelişiminde önemli olduğunu bulmuşlardır.⁵⁶ Bu bulgular EQ ile bireysel ve toplumsal ahlak gelişiminin etkilediği ve toplumsal organizasyonlarda, kurum kültürünü, performansını etkileme sonuçları doğurabilecek etkiye sahip olduğunu ifade etmesi bakımından önemli görülmektedir.

Bu özelliklerin etki alanlarını Stephen'in (2012:139) eserinde yer verdiği bir şema ile gösterildiğinde, Etkileyen, İlgili Alanı ve Etkilediği Sonuçlar bağlamında, EQ ile önemli ölçüde örtüştüğü görülür. (Bkz. Tablo 5)

⁵⁵ Burcu Korkmaz, İlköğretim 4. Ve 5. Sınıf Öğrencilerinin, Anne-Babalarının Duygusal Zeka Düzeyleri İle Eğitim Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Marmara Üniv. EBE, İlköğretim Anabilim Dalı, I, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s. 3.

⁵⁶ Bircan Serap, Ergenlerin Duygusal Zekalarının, Çatışma Bilimlerine ve Suç Davranışlarına Etkisi, Gazi Üniv., EBF, Psik. Dan.ve Reh. Blm. Dalı.,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000, s. 15.

Tablo 5. Beş Kişilik Özellik Modelinin Organizasyonu Etkileme Ölçütü

Beş Büyük Özellik	Neden İlgili?	Neyi Etkiliyor
Duygusal Kararlılık	Daha az sayıda olumsuz duygu Daha az aşırı tetikte bulunma hali	Daha yüksek iş ve yaşam tatmini Daha az düzeyde stres
Dışa Dönüklülük	Daha iyi kişiler arası iletişim becerileri Daha fazla sosyal baskınlık hali Daha fazla kendini duygusal ifade etme durumu	Daha yüksek performans Geliştirilmiş liderlik
Açıklık	Daha fazla öğrenme Daha yaratıcı Daha esnek ve otonom	Eğitim performansı Geliştirilmiş liderlik Değişime daha fazla uyum
Uyumluluk	Daha fazla sevilme hali Daha fazla işbirlikçi olma ve uyum gösterme	Daha yüksek performans Daha seviyede olağandışı davranışlar
Sorumluluk	Daha fazla çaba ve sebat Daha fazla güdü ve disiplin Daha düzenli ve planlı	Daha yüksek performans Geliştirilmiş Liderlik Daha uzun kurumsa bağlılık

1.4.2.2. Özbilinç

İçinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak; kendi yetelerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmaktır.⁵⁷

Özbilinç, bireyin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin, farkında olabilmesidir. Bireyin yaşamı boyunca diğer kişiler, fırsatlar ve olaylara nasıl karşılık vermesi gerektiğini anlayabilmesi için öncelikle kendi duygularının farkında olması gerekmektedir ve bu anlamda özbilinç, EQ yetenekleri içinde en önemlisi olarak ortaya çıkmaktadır.⁵⁸

Kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmek olarak da tanımlayabileceğimiz özbilinç kendi içerisinde üçe ayrılmaktadır.

1.4.2.3. Duygusal Bilinç

EQ'ya katkıda bulunan en temel beceri, duygusal ifadeleri doğru tanıma yeteneğidir. Zira duyguları anlayabilme ve birbirinden doğru şekilde ayırt edebilme

⁵⁷ Daniel Goleman, *İş Başında Duygusal Zekâ*, Varlık Yayınları, İstanbul, 2012, s. 394.

⁵⁸ Clare Marshall, "Make The Most of Your Emotional Intelligence", *Chemical Engineering Progress*, C. 97.S.2, Pro Quest Science Journals, 2001, s. 93.

yeteneğinden yoksun olmak, diğer yetenekleri faydasız kılar.⁵⁹ Duygusal farkındalık, EQ ile ilgili diğer bütün yetilerin, üzerine inşa edildiği temel yeterliliklerdir. Bu nedenle, kişinin duyguları konusunda içgörü sahibi olması, EQ'sunu geliştirmesi konusunda atması gereken ilk ve en önemli adımdır.⁶⁰

Kişilerarası ilişkilerde bireyin, iyi iletişim becerilerine, yani kendi duygularının farkında olma ve ifade etme, başkalarının duygularını anlama (empati), ve problem çözme becerilerine sahip olması, çatışmalarını sağlıklı yollarla çözebilmesini, karşısındakinin gereksinimini gözetmesini, yüzeysel uzlaşmalar yerine, çözüm üretmesini ve sorunla ilgili herkesin sorunun çözümüne odaklanmasını sağlar.⁶¹

1.4.2.4. Doğru Özdeğerlendirme

Kendini tanıma olarak da nitelendirilmiş olan doğru özdeğerlendirme, bireylerin kendi güçlü ve zayıf yanlarını, sınırlarını bilmesidir. Bireyin duygu ve düşünceleri konusunda sürekli kendi ile diyalog halinde olmasıdır. İnsanların kendi iç dünyalarında olup bitenleri kavrayabilmesi, sergilediği davranışların neden kaynaklandığını anlayabilmesini sağlar. Kendini anlayabilen birey, karşısındakinini de anlar. Böylelikle daha sağlıklı ilişkiler doğar.

1.4.2.5. Özgüven

Özgüven, bireyin kendisinden memnun olması, kendisi ve çevresi ile barışık yaşaması demektir. Diğer yandan özgüven eksikliği ise; kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştirilere karşı hassas olma, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme gibi kavramlarla tanımlanabilir.⁶²

Özgüveni yüksek olan insanlar, kendi değerini ve yeteneklerini güçlü bir biçimde duyumsarlar. Başkalarının kendi haklarındaki yargılarını fark edebilirler ve bundan kendi lehlerine yararlanmaya çalışırlar. İnsanların ruh hallerini doğru bir biçimde yorumlayabilirler. Başkalarından çok kendi fikirlerine önem gösterirler. Özgüveni olan insanlar kendileri ile barışıktır. Kendilerini iyi tanırlar ve kendi değer

⁵⁹ Mark Davis, *Duygusal Zekânızı Ölçün*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s. 14.

⁶⁰ Zuhâl Baltâş, *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zeka*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2006, s. 20.

⁶¹ B.Serap, 2000, s. 16.

⁶² www.turkcebilgi.org, (06 Haziran 2013)

yargılarına aykırı davranmazlar. Yanlış sonuçlar doğuracağını bilseler bile, kendi doğru bildiğini yapmaktan vazgeçmezler, eleştirilere açıktırlar. Kişinin kendi duygu ve düşüncelerinin farkına varabilmesi, başkalarının kendisi hakkındaki yargılarını anlayabilmesi, hareketleri kendi yararına olacak şekilde yönlendirebilmesini sağlayacaktır.⁶³

1.4.2.6. Kendine Çekidüzen Verme

Duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek; vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek; duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanabilmektir.⁶⁴Böylelikle bu unsur sayesinde kişi, bir işi yaparken o işin iyi bir şekilde sonuçlanacağını düşünür.

Olumsuzluklarla karşılaştığında, çözümler üretmeye çalışır. İşin kolay bir biçimde sonuçlanması için çabalar. Olumlu yönleri görmeye çalışır. Olumlu yaklaşım genel duygu durumunu doğrudan etkileyerek, kişinin gerek özel gerekse iş hayatında var olma gücünü artırır. Kendileri ve yaşamları hakkında iyimser olanlar, başkalarınca ufak görünen ancak kendileri için anlamlı yaşantılarla tatmin olurlar ve yaşantıları da verimli olur. Bu tür insanlar, sahip oldukları olumlu bakış açısını ve duygu durumunu çevrelerine de yayarlar.⁶⁵

Duyguları düzenleme yeteneği, duygusal ve sosyal yaşantıda kişiye çok büyük bir esneklik sağlar. Kişi kendisine açılan duygusal kartları kabul etmek yerine, bu kartları aktif şekilde değiştirebilir. Kendi duygularımız ve karşımızdakilerin duygularını, düzenleyebilme yeteneği, bizi doğrudan birçok önemli ve yararlı etkiye yönlendirir.⁶⁶

Kendine çekidüzen verme özelliği sayesinde birey bir nevi duygularının esiri olmaktan kurtulur denilebilir. İnsanlar bazen iyi bir ruh halinde oldukları gibi bazen de kötü bir ruh hali içinde olabilmektedirler. Kendi kendini ayarlama yeteneğine sahip bireyler, kötü ruh hali içinde oldukları zaman, bu düşünceden sıyrılıp, kendini kontrol altına alarak, durumu elverişli bir hale dönüştürebilirler.

⁶³ Binnur Yeşilyaprak, “Duygusal Zekâ ve Eğitim Açısından Doğurguları”, *Eğitim Yönetimi*, C.7, S:1, 2001, www.egitimyonetimi.com (08 Aralık 2012)

⁶⁴ D. Goleman, 2012, s. 394.

⁶⁵ Z. Baltaş, 2006, s. 42.

⁶⁶ M. Davis, 2004, s. 61-62.

Kişinin kendisindeki ve diğerlerindeki duyguları düzenleyebilmesi için, kişinin duygulara açık kalabilmesi ve kendisinin ve diğerlerinin duygularını, duygusal ve kişisel gelişimi arttırmak için izleyebilmesi gerekmektedir. Kişi duygulara açık olmazsa hissettikleri ve gözlemedikleri, algılarına göre şekillendirdiği bir duygusal gerçeklik olacak ve asıl olanları gözünden kaçırarak ve pek çok zaman görmek istediklerini algılayacaktır. Oysa kişinin, kendisinin ve diğerlerinin duygularını düzenleyebilmesi için gerçek duygulara ulaşması gereklidir. Duyguları düzenleme süreci çok zor bir süreçtir. Kişi bir duyguyu tanımlayabilir, analiz edebilir ama bu bilgilerini hayata geçirmesi büyük çaba ister. Kişi kendisinin ya da diğerlerinin duygularını düzenleyebilmek için buna yönelik yaptığı hareketleri tekrarlamalıdır. Beyinsel süreçler ancak bu şekilde düzenlenebilir.⁶⁷ Ancak Heidegger'e (1889 -1976) göre de, duygular, insan beyninin bir ürünü olmaktan ziyade, insanların “ruh hallerinin” içinde beliren duygulanımsal çıkarımlar olduğuna işaret ederek, duyguların asla insanlar tarafından tam denetimlerinin mümkün olmadığını belirtmiştir.⁶⁸

1.4.2.7. Motivasyon

Motivasyon, bizi hedeflerimize yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmamıza ve gelişmek için çaba harcamamıza, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmemize yardımcı olacak en derindeki tercihlerimizi kullanmaktır.⁶⁹ Duygular, davranışları olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin, kişinin kendisini biraz rahatsız hissettiği ya da motivasyondan yoksun olduğunda bu durum onun davranışına yansiyabilir ve bu şartlarda sonuca ulaşmak zorlaşabilir. Buna rağmen kişi, kendisini iyi ve formda hissettiğinde bu durum onun verimli davranışlarıyla sonuçlanabilir.

Diğer açıdan motivasyon, başarıma ihtimali ile de ilgilidir. Nitekim bir kişinin bir işi başarıma şansı, onu başarabileceğine olan inancı kadardır. Bu inanç ise duygularından etkilenmektedir. Zira duygu, güçlendirilmiş bir düşüncedir ve insanın yüksek performans sergilemesini sağlamaktadır.⁷⁰

⁶⁷ U. Çakar, 2002, s. 32.

⁶⁸ A.Güllüce, 2010, s. 14.

⁶⁹ D.Goleman, 2012, s. 394.

⁷⁰ Ş. Aslan, 2013, s. 91-92.

Motivasyonda en önemli etken kişinin kendisidir. Bunun yanında destekleyici kişiler yer almaktadır. Aile, arkadaşlar, meslektaşlar vb. gibi. Motivasyon kaynakları ve kullanım tarzı kişiden kişiye değişebilir ancak motivasyonun unsurları; kendine güven, iyimserlik, kararlılık, coşku ve zorlukları yenme gücü herkes için geçerli unsurlardır.

Motivasyon ile ilgili son olarak şunlar söylenebilir; bilindiği gibi bazı kişiler, dünyaya gelirken güç sahibi olarak doğarlarken kimileri bu kadar şanslı olmayabilir. Ancak hepimizin farkında olduğumuzdan daha fazla güce sahip olduğumuz da bir gerçektir. Önemli olan bir unsur ise bu gücü nasıl kullandığımız ve bu gücü artıracığımıza dair inancımızdır.⁷¹

1.4.2.8. Empati

Goleman empatinin, insanlara duygusal tepkilerine göre davranma becerisi olduğunu, ancak temelde liderin akıllı kararlar almasında başka faktörlerin yanı sıra çalışanların duygularının da göz önünde tutulması anlamına geldiğini belirtmiştir. İnsanların neler hissettiğini sezme, onların açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmektir.⁷²

Bu tanımlamalara bakılarak bir değerlendirme yapılacak olursa, empati sayesinde çatışmaların, anlaşmazlıkların, problemlerin ortadan kalkabileceği söylenebilir. Çünkü empati ile karşımızdaki insanın neler hissettiğini anlamak mümkündür. Öfkeli ise yaklaşımlarımız bu yönde olacağından çatışmanın önüne geçilebilecektir. Yalnız bunu yapabilmek için, kendi duygularımızı ve yorumlarımızı işin içine katmamak gerekmektedir. Kendimizi o kişinin yerine koymak, söz konusu davranışın arkasındaki nedenleri tahmin etmeye ve anlamaya çalışmak gerekmektedir.

Öte yandan nörobiyolojik açıdan beyinde ilgili bölgelerin, uyaranlara yönelik etkileşim, uyum ve bilişsel ve algısal yeteneklerin toplamı olarak ifade edilen empati konusu, kişilerarası ilişkilerde de belirli bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Psikoterapi alanında empati ve iletişim çalışmalarıyla bilinen Rogers'a göre empati üç temel ve gerekli öğeden oluşmaktadır.

⁷¹ a.g.e. s. 92.

⁷² D. Goleman, 2012, s. 394.

- Empati kuracak birey, kendisini karşısındakinin yerine koyabilmeli, olaylara onun bakış açısıyla bakabilmelidir. Bir başka ifadeyle empati kurmak, istediğimiz kişinin rolüne girmeli, onun yerine geçerek olaylara onun gözlüklerinin gerisinden bakabilmeliyiz.”
- Karşımızdaki bireyin duygularını ve düşüncelerini doğru biçimde algılamalıyız.
- Empati kuran birey zihninde oluşan empatik anlayışı karşı tarafa iletme davranışını sergilemelidir.

Görüldüğü gibi bireyin duygusal durumunu karşı tarafa iletmesiyle empati kurma çabası başlamaktadır. Diğerlerinin duygularını okuma yeteneği olarak tanımlanan empati, gözlemcinin diğer kişinin durumuna duyarlı bir tepki göstermesi şeklinde ortaya çıkan duygusal bir tepkidir.⁷³

Bireyin EQ düzeyinin onun diğerleriyle ilişki kurma ve sorun çözme biçimini etkilediği düşünülmektedir. Çünkü EQ, sorunları çözebilmek için duygusal bilgiyi kullanabilme yeteneğidir. Bu yetenek, bireylerin kendi duygularına ilişkin derin bir farkındalığa sahip olup, bu duyguları değerlendiren ve gerekirse duygu durumunu değiştiren, davranışlarına rehberlik edecek birer kaynak olarak düzenleyen bir sistemdir.⁷⁴

1.4.2.9. Sosyal Beceriler

İlişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; pürüzsüz etkileşim içinde olmak; bu becerileri ikna ve liderlik etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması için kullanmaktır.⁷⁵ Sosyal beceriler ya da diğer bir deyişle kişiler arası ilişki becerisi, etkileme, iletişim kurma, değişim katalizörü olma, çatışmayı etkin yönetebilme, ilişki ağı kurabilme, etkin ekip çalışması yapabilme ve işbirliği becerilerini içermektedir.

Sosyal becerisi yüksek olan bireyler, çevrelerindeki kişilerle rahat bağlantı kurabilirler. Onların tepkilerini, hislerini okuyabilirler. Açık olarak dinlerler ve direkt olarak inandırıcı mesajlar yollarlar. Değişimi başlatırlar ve bu değişimi karşı tarafa

⁷³ G.Yaylacı, 2008, s. 202.

⁷⁴ B.Serap, 2000, s.16.

⁷⁵ D.Goleman, 2012, s. 394.

kabul ettirirler. Açık olarak liderlik vasfı yüksek olan bireylerdir. Gruplara ilham verirler ve yol gösterirler. Etkili ikna taktikleri kullanırlar. Anlaşmazlıklarda çözüm yolu bulurlar ve uzlaşma sağlarlar. Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışırlar ve amaca hizmet edebilecek ilişkileri geliştirirler (Bkz Tablo 6).

Tablo 6: Daniel Golemanın Duygusal Zeka Boyutları ve Bunların Yapıtaşları

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPITAŞLARI
1) Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	Kişinin herhangi bir duyguyu hissettiğinde onu tanıyabilme, izleyebilme ve bu bilgiyi kararlarını verirken kullanabilme yeteneği.	- Kişinin özgüven duyabilmesi, Kişinin gerçekçi bir şekilde kendini değerlendirebilmesi, Kişinin kendiyle alay edebilmesi.
2) Kişinin Kendi Duygularını Yönetmesi	Kişinin duygularını ve tepkilerini uygun bir şekilde yönetebilme, kendini sakinleştirebilme ve olumsuz duygular kontrolden çıkmadan önce onlarla başa çıkabilme yeteneği. Kişinin olumlu sonuçlar elde edebilmek için kısa vadede zevklerinin tatminini erteleyebilme yeteneği	- Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesi, - Kişinin belirsizliğe karşı rahat olabilmesi, -Kişinin değişikliğe açık olabilmesi.
3) Kişinin Kendini Motive Etmesi	Kişinin bir amaç doğrultusunda duygularını yönlendirebilme, karşılaştığı engeller ve sorunlar karşısında yılmama yeteneği. Kişinin “akış” durumuna geçebilme yeteneği.	- Kişinin başarıya yönelik güçlü bir istek duyabilmesi, -Kişinin başarısızlığın karşısında bile iyimser olabilmesi, -Kişinin kendini örgüte adayabilmesi.
4)Empati	Kişinin diğer kişilerin duygu ve düşüncelerinin tarafsız bir şekilde farkında olabilme yeteneği. Kişinin kendisini başkasının yerine koyabilme yeteneği.	- Kişinin yetenek geliştirme ve korumaya yönelik uzmanlık geliştirebilmesi, -Kişinin kültürlerarası, hassaslık duyabilmesi, - Kişinin müşterilere hizmet edebilmesi
5) Sosyal Beceriler	Kişinin sosyal durum ve ilişki ağlarını iyi kavrayabilme, diğer kişilerin duygularını yönetebilme ve diğer kişilerle sorunsuz geçinebilme yeteneği	- Kişinin liderliği yönetmekte etkinlik gösterebilmesi - Kişinin ikna edici olabilmesi, -Kişinin takımları oluşturabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi.
* Goleman (1998) ve Goleman (2001)’den yararlanarak geliştirilmiştir.		

Kariyer yaşamında başarı sağlamada ve etkili ilişkiler kurmada bu alanların her biri oldukça önemlidir. Başka bir ifade ile yüksek EQ için bu beş alanın birlikte etkinliğine işaret edilmektedir. Bu beş alanın birinde yaşanan başarısızlık, EQ puanını düşürmektedir. Örneğin sosyal becerileri eksik olan birey, büyük olasılıkla başkalarını ikna etme, esinlendirme ve ekiplere yol göstermede de başarısız olacaktır. Benzer biçimde özbilinç düzeyi düşük olan birey, kendi zayıf veya güçlü yönlerinin farkına varamayarak; özgüven eksikliği ile ilişki kurma boyutunda sorunlar yaşayacaktır.⁷⁶

Goleman (2001) beş temel boyuttan oluşan bu EQ modelinin temel bir yetenek ve bir kapasite olarak kişinin tüm diğer yetenekleri gerek canlandırma gerekse müdahale etme şeklinde etkilediğini vurgulamıştır. Goleman bu boyutlarda güçlü özelliklere sahip insanların kendilerine benzer IQ'ya sahip kişilere oranla daha başarılı olduğunu ifade etmiştir.⁷⁷

EQ'nun popüler bilimde kullanılan ifadelerine baktığımızda karşımıza çıkan listenin içeriği ve kavramsal boyutları buraya kadar tanımlamaya çalıştığımız unsurları barındırdığı görülmektedir. Örneğin bir kişinin EQ'sunun yüksek olup olmadığını tanımlamak açısından aşağıdaki sorulara verdiği olumlu cevaplar o kişinin EQ'sunun da yüksek olduğunu ortaya koyabilecek niteliktedir.

Başarı ile EQ ilişkisinde ortaya çıkan sonuçlarla ilişkilendirildiğinde temel olarak:

Kendinize nasıl ilham vereceğinizi biliyorsanız, kendinizi heveslendirebilme ve harekete geçirme (motivasyon) kabiliyetiniz gelişmişse, kendinizi ve başkalarını doğru anlamak için nasıl iletişim kuracağınızı biliyorsanız, çevreyle münasebetiniz iyiye, tartışmalar ve gergin durumlarla nasıl başa çıkacağınızı biliyorsanız, hevesliyseniz, iş tatminine ulaşmışsanız, asilseniz, müsamahakârsanız, esnekseniz, mesuliyet duygunuz gelişmişse, takım ruhu oluşturmayı çok iyi beceriyorsanız, öz bilinç sahibiyseniz, öz denetiminiz varsa, sebat gösterebiliyorsanız, gayretliyseniz, kararlıysanız, güven doluysanız, basiret sahibiyseniz, empati ve sempati özellikleriniz varsa, problemlerle duygu dünyasında başa çıkabiliyorsanız, inisiyatif kullanabiliyorsanız, başarılı olmak için gerekli bilgi ve becerilere sahipseniz,

⁷⁶ Ş. Aslan, 2013, s.58-96.

⁷⁷ U.Çakar, 2002, s. 40

elinizden gelenin en iyisini ortaya koyabiliyorsanız, “Ben” değil, “Biz” diyebiliyorsanız, hem kendinizin hem de takımınızın faydasına çalışabiliyorsanız, EQ’nuz yüksek demektir.⁷⁸

1.4.3. EQ’yu Destekleyen ve Eleştiren Görüşler

EQ bir insanın (1) kendi duygularının bilincinde olma, deneyimlediği duyguları tanımlayabilme, (2) diğerlerinin duygularını algılayabilme ve (3) duygusal ipuçlarıyla verileri yönetebilme yeteneğidir. Duygularını tanıyan ve duygusal ipuçlarını doğru okuyabilen insanların etkin insan olmaları kuvvetle muhtemeldir. Birçok çalışma, EQ’nun iş performansı üzerinde önemli bir rolü olduğunu göstermiştir.

EQ’nun önemini vurgulayanlar; EQ’su yüksek bireylerin diğerlerini anlama konusunda daha yetenekli olduğunu, yüksek performans gösterenlerin IQ’su değil, EQ’su yüksek olduğunu ileri sürerler. İletişim, Politik, Yetenek, Vizyon, Bilişsel Tarz ve Duygusal Zekâ ölçekleriyle yapılan çalışmalarda başarılı liderlerle, başarısız liderler arasındaki farkın EQ’larındaki farklılıktan kaynaklandığını ortaya koyarlar.

EQ kavramı, henüz belirsiz ve ölçülmesinde yetersizlikler bulunması nedeniyle eleştirilmiştir. EQ’nun yüksek performans sağladığını ispatlayan çalışmaların yeterli düzeyde olmadığını ileri sürerek geçerliliğinin şüpheli olduğundan hareketle eleştirilenler bu kavrama ihtiyatla yaklaşmaktadırlar.⁷⁹

⁷⁸ Özge Özen, «Başarı ve İlişkide Duygusal Zekânın Rolü.» Gazi Üniversitesi, Gazi EF., Ortaöğretim Fen ve Matematik Alanları Eğitimi Bölümü, Fizik Eğitimi Anabilim Dalı, Proje Çalışması, Ankara, 2006, s. 11.

⁷⁹ S.Robbins, T.Judge, 2012, s. 113-115.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL EQ YÖNETİMİ

2.1. KURUMLARDA EQ

Organizasyonlarda duygular ile ilgili araştırmaların odak noktası, Duygusal İş Gücü, Duygusal İfade ve Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, İş Ortamında Duygular, Duygular ve İş Motivasyonu, İş Tatmini, İşte Yaşanan Duygu Türleri ve Kurumsal Vatandaşlık gibi başlıklarda, organizasyonların kendi çalışanları, müşterileri, talepleri konularına gereken önemi vermeleri ve dikkatlerini bu konuya yoğunlaşmalarını sağlamaya yöneliktir. Yönetim teorisyenlerinin (Fayol, Weber, Taylor v.b) ihmal ettiği yönetimde insan varlığının ve etkisinin rasyonel olarak ele alınmasına ilişkin yaklaşımlar günümüz dünyasında etkisini kaybederken, Howotorne araştırmalarıyla ortaya çıkan insan faktörünün önemli çalışmaları duyguların yönetsel süreçteki önemini ortaya çıkaran ilk bulgular olmuştur. Sanayi devriminin ortaya çıkardığı mekanik yaklaşımın yerini insancıl ve insanın duyu ve davranışlarının üretimdeki rolünün önceliği anlaşılmış ve düşünürler bu yöndeki çalışmalarını farklı başlıklar altında dile getirmeye başlamışlardır. Özellikle Yönetim ve Organizasyonda örgütsel davranışın bireyin IQ' yeterliliğinden daha da etkili bir düzeyde beklenen ve bilinen sonuçlarda EQ tutumlarının anlaşılması gerektiğini ortaya koymuştur.

EQ'nun örgütsel çerçevede ele alındığı araştırma sayısı oldukça azdır. Yapılan çalışmalarda genel olarak duygulara ait teorik bir bilgilendirme yapılmıştır. Oysaki kurumlarında insanlar gibi sosyal ve duygusal hayatları vardır. Bu açıdan

bakıldığında, örgütlerde stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında kurumsal duyguların farkında olmak gerekmektedir.

Örgütün tüm duygusal yönlerini bilmek, çalışanların özgüvenlerini artırmak gibi kurum kültürüne olumlu etkileri olacak duyguların üzerine yoğunlaşmakta fayda vardır. Bu sayede kurumun başarısı önemli ölçüde artacaktır. Günümüz işverenleri başlangıç düzeyindeki elemanlarda ne aradıklarına ilişkin yapılan bir araştırmalardan⁸⁰ elde edilen sıralamaya göre, görev yeni başlayan bir personelde önemsenen özellikleri Goleman aşağıdaki gibi özetlemektedir.⁸¹

- Dinleme ve sözlü iletişim,
- Uyum sağlayabilme ve yenilgilere engellere karşı yaratıcı tepkiler,
- Kişisel yönetim, güven, hedefler doğrultusunda çalışma motivasyonu, kariyerini geliştirme ve başardığı işlerle gurur duyma,
- Grup içi ve kişilerarası etkililik, işbirliğine ve ekip çalışmasına yatkınlık, anlaşmazlıkları çözme becerileri,
- Kuruluş içinde etkililik, katkıda bulunma istediği, liderlik potansiyeli,
- Empati,
- Başka açılardan bakabilme,
- İlişki ve işbirliği.

Bunlar dışında Etkili takımlar kurmak, Etkili planlama yapmak ve etkili kararlar almak, İnsanları motive etmek, Vizyon sahibi olmak, Değişimi desteklemek, Etkili karşılıklı ilişkiler kurabilmek⁸² gibi liderlik tanımlamaları da bir örgütün temelinde yer alması gereken ve EQ'yu temel alan eğilimler olarak kabul edilmektedir.

Yeterlilik; TDK' sözlüğünde 1. Yeterli olma durumu, yeterlik, 2. Bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, yeterlik, 3. Görevini yerine getirme gücü, kifayet, yeterlik olarak tanımlanmaktadır.⁸³ Buradan hareketle yeterliliğin yönetsel

⁸⁰Anthony P. Carnevale vd.,(1989) "Workplace Basics: The Skills Employers Want", *U.S Department of Labor Employment and Training Administration*, [Aktaran, Danil Goleman, İş Başında Duygusal Zekâ, Varlık Yayınları, İstanbul, 2012, s. 394.

⁸¹D. Goleman, 2012, s. 21-22.

⁸²Carusu, D.,Salovey P., *Duygusal Zeka Yöneticisi*, Çev., Süheyla Kaymak, Crea Yay., İstanbul, 2011, s. 23.

⁸³Bkz., TDK, Yeterlik Maddesi: www.tdk.gov.tr, (01 Şubat 2014).

davranış, iş yapma becerileri ve dolaylı olarak çalışma konumuz olan duygusal Zekâ ile de ilişkisinin bulunduğu söylemek mümkündür.

Değişen çalışma hayatının yeni kuralları, hakkımızda verilen kararlarda yeni bir ölçüt kullanılmasını gerektiriyor. Sadece ne kadar akıllı olduğumuza ya da eğitim ve uzmanlığımıza değil, kendimizi ve birbirimizi idare etmekte ne denli başarılı olduğumuz da sorgulanıyor. Bu ölçüt, işe alınacaklarla alınmayacakların, gözden çıkarılacaklarla elden kaçırılmayacakların, dikkate alınmayacaklarla, terfi ettirileceklerin seçilmesinde gittikçe daha fazla kullanılıyor⁸⁴

Bu bağlamda organizasyon yönetiminin yeni gözdesi olan EQ yeterliliği farklı isimlerle belirlenmiş, performans ölçütleriyle ele alınarak formel ya da informel yollarla değerlendirilmekte ve değerlendirme sonuçları yöneticileri ve çalışanların kurumsal pozisyonlarını etkilemektedir. Bir organizasyonun kendisi tek başına zekâ varlığı ile insan özellikleriyle tanımlanamasa da kurum liderlerinin ve çalışanlarınca meydana getirilen kurumsal iklimin yönünü ve rengini değiştirdiği bir gerçektir.

Her kurumun soluduğu hava, bir başka deyişle kurum kültürü ve iklimi o kurumun ve çalışanların sahip olmaları gereken EQ yeterlilik alanlarının belirleyicisidir. Daniel Goleman her şirketin ve sanayinin kendi özgün duygusal ekolojisine sahip olduğunu ve çalışanların sahip olmaları gerekli niteliklerin bu doğrultuda, farklılık göstereceğini savunmaktadır.

Daha önceki bölümde duygusal yeterlilik çerçevesinden bahsedilmişti. Nasıl ki bireylerin bir duygusal yeterlilik çerçevesi varsa örgütlerinde ortak değerlere sahip bir duygusal yeterlilik çerçevesi vardır.

Bu ortak değerlerin neler olduğunu bilmek için, örgütsel düzeyde duygusal özbilinç oluşturan unsurlar gerekir. Her insanın farklı yeterlilik alanlarında güçlü ve zayıf yanlarından oluşan bir profili ve bunlara yönelik belirli bir bilinç düzeyi varsa, aynı şey örgütler içinde geçerlidir. Herhangi bir örgütsel yeterlilik açısından, bu profillerin, grup şirketlerinden, daha küçük birimlere, çalışma ekiplerine kadar her düzeyde şeması çıkartılabilir. Her kuruluşta az çok bu şekilde kendi envanterini çıkartabilecektir. Bir örgütü etkili kılan yeterlilik çerçevesi aşağıdaki gibidir:

- *Duygusal Özbilinç*: Duygusal iklimin performans üzerindeki etkisini algılamak,

⁸⁴ D. Goleman, 2012, s. 9.

- *Başarma*: Çevreyi, hayati önem taşıyan veriler ve girişim fırsatları açısından taramak,
- *Uyum Sağlama*: Zorluk ve engeller karşısında esneklik gösterebilmek,
- *Özdenetim*: Baskı altında panik, öfke ya da telaşla tepki vermek yerine, etkili performans göstermek,
- *Dürüstlük*: Güven telkin eden, özü sözü bir olma özelliği,
- *İyimserlik*: Yenilgi karşısında dayanıklı olma,
- *Empati*: İster alıcı ve müşteriler, ister örgüt içindeki bireyler olsun, diğer insanların hislerini ve bakış açılarını anlamak,
- *Çeşitlilikten yararlanmak*: Farklılıkları birer fırsat olarak kullanmak,
- *Politik Bilinç*: Dikkat çekici ekonomik, politik ve sosyal eğilimleri anlamak,
- *Etki Gücü*: İkna stratejilerinde becerikli olmak,
- *Bağlar kurmak*: Dört bir yana dağılmış insanlar ve kuruluşun bölümleri arasında kişisel bağlar kurmanın gücü.

Dünyanın her yerinde ister resmi ister özel kurum ve kuruluşlar doğal olarak hem yöneticilerinde hem de çalışanlarından yüksek düzeyde performans bekler. Özellikle son 25 yıldır, tek kişilik küçük girişimlerden dev kuruluşlarda yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, kişisel ve sosyal yeteneklerden oluşan ortak bir çekirdeğin kişilerin başarısındaki anahtar; EQ olduğunu kanıtlamıştır. Goleman'a göre, mükemmelliğin alanları Bilişsel Zekâ, Uzmanlık ve Duygusal Zekâ'dır.⁸⁵ Bu yeterlilikleri geliştiren kurumlar avantaj sağlarken, geliştirmeyenler sorunlarla karşılaşacaktır. Goleman'a göre, kuruluşlar arasında iyi ya da kötü fark yaratacak üç yeterlilik çeşidi kısaca şunlardır: Özbilinç, duyguların iyi yönetimi ve başarıma dürtüsü.⁸⁶

Duygusal yeterliği, iş başında olağandışı bir performansla sonuçlanan, EQ'ya dayalı olan be öğrenilen beceri olarak tanımlamaktadır. EQ'muz, bu zekânın beş unsurunu temel nitelikteki pratik becerileri öğrenme potansiyelimizi belirler. Duygusal yeterliliğimiz ise, iş başındaki yeteneklerimize bu potansiyelin ne kadarını aktarabildiğimizi göstermektedir. Mükemmellik alanları olarak tanımlanan IQ, Uzmanlık ve EQ'nun bir kombinasyonunun bir arada bulunmasını sağlayan duygusal

⁸⁵ D. Goleman, 2013, s. 25-26.

⁸⁶ a.g.e. s. 351-353.

zekâlarından çok, EQ'larındaki yeterlikleri belirlemektedir. Örneğin, bir bilim adamı başkalarını etkileme ve ikna etme yetisinin yanı sıra, zorlu hedeflere ulaşmak için çaba sağlayacak iç disipline sahip olmadığı sürece, dehası (IQ'su) onu zirveye taşımaya yetmeyecektir. Farkı yaratan şey beyin gücü değil, duygusal yeterliliklerdir. Yeni iş yaşamında ve dolayısıyla da kurumlarında tamamında, hayati derecede duygusal yeterlikler kümesi, her işte ve dünyanın her yerinde, mükemmellik için giderek daha fazla şart olmaya başlamıştır.⁸⁹

Tablo 7: Duygusal Yeterlilik Çerçevesi

<p style="text-align: center;">Özbilinç</p> <p>Kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sevgilerini bilmek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duygusal Bilinç: Kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini tanımak, • Doğru Özdeğerlendirme: Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek • Özgüven: Kendi değerini, yeteneklerini güçlü biçimde duyumsamak. 	<p style="text-align: center;">Empati</p> <p>Başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Başkalarını Anlamak: Başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezme ve sorunlarıyla etkin bir biçimde ilgilenmek, • Başkalarını Geliştirmek: Başkalarının kişisel gelişim ihtiyaçlarını sezme ve yeteneklerini pekiştirmek, • Hizmete Yönelik Olmak: Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden görmek, kabul etmek ve karşılamak, • Çeşitlilikten Yararlanmak: Farklı türlerden insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmak, • Politik Bilinç: Bir grubun duygusal akımlarını ve güçlü ilişkilerini okumak.
<p style="text-align: center;">Motivasyon</p> <p>Hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Başarma Dürtüsü: Bir mükemmellik standardını yakalama ve yükseltme • Bağlılık: Grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek • İnisiyatif • İyimserlik 	<p style="text-align: center;">Sosyal Beceriler</p> <p>Başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etki: Etkili ikna taktikleri kullanmak • İletişim: Açık olarak dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamak • Çatışma Yönetimi: Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, • Liderlik: Bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermek, • Değişim Katalizörlüğü: Değişimi başlatmak ya da yönetmek, • Bağ Kurmak: Amaca hizmet edebilecek ilişkileri geliştirmek, • İmece ve İşbirliği: Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmak, • Ekip Yetileri: Kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmak.
<p>GOLEMAN, 2000, s.37'den alınmıştır.</p>	

⁸⁹ D. Goleman, 2013, s. 41.

Bu çalışma için yapılan araştırma bu beş alan çerçevesinde yapılmış olup, bu unsurlara göre değerlendirilmiştir. Bu yüzden Goleman'ın zekâ göstergelerini daha iyi anlamak amacıyla, Tablo 7'de ayrı ayrı gruplar halinde bir arada gösterilen Duygusal Yeterlilik Çerçevesine bakmakta fayda vardır.

Kurumsal EQ kavramı, çalışanların duygularının yaratıcılık ve yenilik yönünde organizasyona katkı ve pozitif enerji sağlayacak biçimde yönetimi olarak tanımlanabilir. EQ'ya sahip organizasyonlar, duyguların kendi nabızlarının önemli bir göstergesi olduğunu kabul etmekte, açıklık ve şeffaflığın norm kabul edildiği ve yapıcı eleştirinin kullanıldığı bir kültürü desteklemektedir. Organizasyonlarda EQ kültürü ile ayrıca esneklik, farklılıklara açık olma, diyalog yönetimi, yapıcı hoşnutsuzluk, iki yönlü iletişim, güven, bağlılık, sosyal sorumluluk anlayışı ve çevreye duyarlılık gibi değerler de ön plana çıkarılmaktadır.⁹⁰

2.1.1. EQ'su Yüksek Kurumların Karakteristik Özellikleri

Yüksek EQ'ya sahip organizasyonlar, insan faktörüne gereken değeri vermekte ve şu yönleriyle ön plana çıkmaktadırlar.⁹¹

- Bu organizasyonlar insanların hem yüreklerine hem de fikirlerine hitap eden bir kültüre sahiptirler; güven, bağlılık, moral ve iletişim ise bu kültürü tanımlayan önemli değerlerdir.
- İnsanları; anlaşılması gerekli duyguları, fikir, içgörü ve ihtiyaçları olan bireyler olarak görmektedirler.
- İnsanları hiyerarşi ve sistemlerinin üstünde tutmaktadırlar.
- İnsan faktörü değişim sürecinin bir parçası olduğunda, değişimin daha hızlı gerçekleştiğine ve daha iyi sonuçlar elde edildiğine inanmaktadırlar.
- Kendini tehdit altında hisseden kişilerin değişime direnç gösterdiklerinin farkındadırlar.
- Bilgilendiren, ilham verilen, dinlenme ve karar sürecine dahil edilen çalışanların değişimi daha iyi karşılayacaklarını bilmektedirler.
- Organizasyonun başarısına katkıda bulunabilecek ve bulunmak isteyen bireyleri kuruma çekmek ve tutmak için ne yapmaları gerektiğini çok iyi bilmektedirler.

⁹⁰ G. Yaylacı, 2008, s. 132.

⁹¹ Selen Doğan, *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul, 2005, s. 135.

- İnsanların gelişimi için yapılan harcamaları bir maliyet olarak değil, geleceğe yatırım olarak görmektedirler.
- Sadık müşteriler olmadan, iyi sonuçlar elde etmenin mümkün olmadığını bilmektedirler.
- Sadık çalışan olmadan da sadık müşteriler edinilemeyeceğinin bilincindedirler.

Yukarıdaki maddelerde, kurumlarda örgütsel yaşam içinde insan faktörünün önemi belirtilmektedir. İnsanların göstermiş oldukları tüm bilişsel davranışlar EQ ile ilişkili bulunmaktadır. İnsan faktörü örgütsel yaşamda belirleyici bir faktördür. Örgütleri başarıya götüren en önemli etkidir. Teknolojinin yanı sıra insanların göstermiş olduğu iletişim sayesinde örgütler kendilerine yön vermektedirler. Duyguların bastırılıp engellenmediği, bireylerin dinlenip düşüncelerine önem verildiği, takım çalışmalarının yoğunlaştırıldığı, sosyal davranış ve ilişki biçimlerinin geliştirildiği, IQ ile beraber yüksek EQ'nun arandığı kurumlarda, bireyin kişisel gelişimi ve kariyeri ilerletmekte bunun sonucu olarak kurum başarıya gitmektedir. Hem birey açısından hem de kurum açısından gerçek başarı yakalanmış olmaktadır.

Tablo 8. Deneyimlenmiş Duygularla İlişkili Diğer Örgütsel Fenomenler

Genel Kategori	Spesifik davranışlar ve bilişler
Geri Çekilme/Mücadele	Vazgeçme niyeti, yokluk, işi devretme, etkili ve devamlı karar
Motivasyon	Dikkatini verme, eylem başlatma, eylemi sürdürme, ödülü önceden tahmin etme ve ona göre davranma, negatif duygulardan sakınma, istediği sonucu elde edebilme, karşıt-üretken davranışlar
Lehte ve Aleyhte Sosyal Davranışlar	Kurumsal vatandaşlık davranışları, ekstra rol davranışları, saldırganlık, taciz, eleştiri, kötü davranışlar
Kariyer	Kariyer geçişleri, kariyer kararları, psikolojik akitler, öğrenme ve kişisel gelişme
Takım Çalışması	Takım ruhu, kişilerarası ilişkiler, eşgüdüm, iletişim
İlişkiler	Karizmatik liderlik, ast-üst ilişkileri, etkin liderlik, birlikte çalışan kişilerle eşgüdüm, ilişki sistemleri
Bilişsel Süreçler	Karar verme, sosyal kararlar, dikkat

EQ faktörü örgüt yaşamında çıktıları güçlendirmekle birlikte gerekli becerilerin eksikliğinde de gerek bireysel gerekse örgüt performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Duygulardan etkilenme olasılığı bulunan örgütsel davranış ve

bilişsellersi daha iyi anlayabilmek için aşağıda yer alan Tablo 8’de çalışmaya eklenmiştir.⁹²

2.1.2. Kurumsal EQ’nun Önemi

Kurumların örgütsel yaşamı incelendiğinde, bu alanın daha çok rasyonellik üzerine kurgulandığı görülmektedir. Fayol, Weber, Taylor gibi kurumları sadece bilişsel yönden değerlendiren bilim adamları, yoğun bürokrasi olgusunu öne çıkarmışlar, hümanist görüşleri göz ardı etmişlerdir. Ancak, özellikle Hawthorne’nun araştırmalarından sonra, EQ’nun kurumlarda örgütsel yaşamın sadece bir yan ürünü olmayıp, aksine önemli bir parçası olduğu ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise örgütsel yaşamda duyguların varlığı kabul edilmiş, insan odaklı bir kurumsal yapı oluşturulmuştur. Bununla birlikte EQ yalnızca kurumlardaki örgütsel yaşamda değil, her alanda kullanılabilen, değerlendirilebilen, geliştirilebilen önemli bir kavramdır.

Kurumsal EQ konusu, özellikle değişime giden kurumlarda değerlendirilmesi gereken bir konudur. Takım çalışmaları, yeniden yapılanma, küçülme, toplam kalite vb. gibi örgütsel değişim çalışmaları bireyleri rasyonel davranmaktan çok, duygularını gözden geçirmek ve yönetmek üzerine yoğunlaşmaktadır. Görüldüğü gibi günümüze değin duygular resmi bir görevin yürütülmesi veya örgütsel etkinliğin sağlanmasını daha çok engelleyici bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Benzer biçimde, çalışanlar da çoğu zaman bürokratik fonksiyonların içine duygularını karıştırmakla suçlanmışlardır.

Yakın zamana kadar EQ’ya sahip işgücünün organizasyonlara somut faydalar sağlayacağı konusuna şüpheyle bakılmaktaydı. Yapılan araştırma ve geliştirilen görüşlerin ışığında ise artık EQ ekolojisine sahip kurumlar, bu özelliklerinin kendilerine pek çok avantajlar getireceğinin bilincindedirler.⁹³

EQ, kendini ve diğer bireyleri anlamının bir yoludur. İnsan ilişkileri kurumlar için, zihinsel özelliklerden daha fazla hayati öneme sahiptir. Günümüz yönetim anlayışında bireysel üstünlükler ve başarılar değil, ekiplerin üstünlükleri ve başarıları önem kazanmaktadır. Ekipte birlikte çalışabilmenin, başarılı ve verimli olabilmenin yolu da, ekip üyelerinin EQ’ya sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir. Özellikle

⁹² Rob R.Briner, ‘The Neglect and Importance Of Emotion At Work’, European Journal of Work And Organizational Psychology, C.8, S:3, 1999, s. 335.

⁹³ G. Yaylacı, 2008, s. 136-137.

hizmet sektörü çalışanlarının amacının, müşterilere iyi hizmet vermek olası ve bu işin sürekli birebir ilişkiyi gerektirmesi nedeniyle, hizmet sektöründe EQ'nun kullanılması ve geliştirilmesine fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır.⁹⁴

Weisinger'e göre bir kurum çalışan bireylerin performanslarına ve aralarındaki ilişkilere bağlı olan bütünleşmiş bir sistemdir. EQ'su yüksek kurumlarda çalışanlar, iletişim becerilerinden de yararlanarak EQ'larını başkalarıyla olan ilişkilerinde kullanmakta ve kurumun bütününde olumlu gelişmeler sağlamaya çalışmaktadırlar.

İletişim ve işbirliği becerisi yüksek yönetici ve çalışanların kurumsal rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık bir gerçektir. Bu da bireylerin duygularına ilişkin değerleri öğrenip kullanması ile mümkün olabilecektir. Böylece yüksek EQ'ya sahip bireyler ile kurumlarda açık bir iletişim ortamı, işbirliği, takım çalışması, çevreye uyum sağlanarak kurumsal EQ geliştirebilmekte ve kurumsal başarı elde edilebilmektedir.⁹⁵

2.1.3. Kurumsal EQ Alanları

Kurumlar tıpkı insanlar gibi yaşayan organizmalar olarak kabul edilebilir. Bu açıdan bakıldığında kurumlarında belirli değerleri, normları, kültürleri vardır. Hatta insanlar gibi duygusal ve sosyal hayatları da vardır denilebilir. Bu yüzden bireylerin duygusal gelişiminden bahsettiğimiz gibi, kurumlarında duygusal gelişimlerin bahsetmek gerekmektedir. Beceren, duygusal alanda zeki olarak nitelendirdiği kurumlardaki organizasyonları, beş EQ alanına bölmüştür. Bunlar;

- 1) Kurumsal duyguları tanımak.
- 2) Kurumsal duyguları yönetmek.
- 3) Kurumsal motivasyon.
- 4) Kurumsal sosyal farkındalık.
- 5) Kurumsal sosyal yetiler.

Yüksek EQ'ya sahip kuruluşlar öncelikle insana önem verirler. Her değişim sürecinde insan faktörüne odaklanırlar. Duyguların bulaşıcı gücüne inanırlar ve dinamik duygular sayesinde çalışanların hem aklına hem de kalbine hitap edebilirler. Günümüzde bu kuruluşlar bu beş unsuru örgüt yaşamında kullanarak, teknolojik

⁹⁴ Beceren, www.duygusalzeka.8m.com.

⁹⁵ A. Ural, 2001, s. 212.

gelişimlere, küçülme büyüme gibi direnç sorunlarına, uyumsuzluklara ve strese kolaylıkla müdahale edebilirler. Bu yüzden bu unsurları açıklamak gerekmektedir.

2.1.4. Kurumsal Duyguları Tanımak

Kurumsal güçlükleri ve zayıflıkları bilmek, kurumsal duyguların farkında olmak ve bu farkındalığı; açıklık, güven ve gurur ile karakterize edilen bir kurum kültürü için kullanmaktır. Kurumlarında insanlar gibi duygusal ve sosyal hayatları vardır. Bu hayatlar kurumların başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Bazı duygular kurum için önemli, işe yarar, iyi duygulardır. Bunlara dinamik duygular denilmiştir. Bazı duygular ise kurum için kötüdür, işe yaramazdır. Bunlara yıkıcı duygular denilmiştir. Eğer bir kurum gelişmek ve varlığını devam ettirmek istiyorsa dinamik duygularını geliştirmelidir. Her çalışanın hedefleri olmalıdır. Bu hedeflere ulaşmak için sorumluluk almalıdır. Bu konuda yönetici kurumsal duyguları iyi tanımalıdır ve çalışanlara işi sevdirebilmelidir. Kurumun duygusal ve sosyal hayatı genellikle zor yönetilir. Yıkıcı duyguların dinamik duygulara dönüştürülebilmesi için kurumsal farkındalık bir temel teşkil eder ve bu da diğer dört alan için önkoşuldur.⁹⁶

2.1.5. Kurumsal Duyguları Yönetmek

Kurumsal duygular yani yıkıcı veya dinamik duygular bulaşıcıdır. Yıkıcı olanlar bir virüs gibi yayılır. Duygusal olarak zeki kuruluşlar, şirketin iyiliği için duygularını yönetmektedirler. Bunu şirketin çıkarı içinde yapıyorlar denilebilir. Yüksek EQ'ya sahip kurumlar, dinamik duyguların onlara yardım edeceğini ve çalışanlarını geliştireceğinden emindirler. Kurumsal duyguları ön planda tutmak, kurumun gelişmesi için hayati değer taşır. Buda şirkete olumsuz duygularla baş etme gücü verir.

Hızlı değişim zamanlarında; esneklik ve uygunluk kurumun hayatta kalabilmesi için hayati önem taşır. Bu duygular kuruma böyle durumlarda enerji sağlar. Genellikle ve özellikle kurumsal değişim zamanlarında, yönetim için yıkıcı duyguların farkında olmak ve onları bertaraf etmek kaçınılmazdır. Çünkü bunlar; takım ruhunun, bireyselliğin ve kurumsal üretimin düşmanlarıdır. Kurum bütün olarak kontrolden yoksunsa, yıkıcı duygulara kolayca yeniliyor, piyasadaki insan

⁹⁶ Beceren, www.duygusalzeka.com.

sermayesini, hayatta kalmak ve başarmak adına gerektiği gibi değerlendiremiyorsa, kurumun başarısı için, en iyi çalışanları kurma çekmek ve kurumda tutmak gerekmektedir. Bu hem yönetim hem de çalışanlar için büyük önem taşımaktadır.⁹⁷

Benzer biçimde, EQ düzeyi yüksek liderlerin daha çok etkili oldukları ve yönetim starları ile sıradan çalışanların arasındaki farklılığın sebebinin de çoğunlukla EQ faktörü olduğu gerçektir. Amerikan Hava Kuvvetleri'nin aday seçimlerinde EQ testlerinin kullanılmasıyla yılda üç milyon dolar tasarruf ile daha büyük etkinlik ve daha düşük çalışan sirkülasyonu sağlanmıştır. 15 organizasyonda 300 üst düzey yönetici ile yapılan global araştırma sonuçları, EQ yetkinliklerinin ortalama-vasat ile star oyuncularını ayırmada belirgin rol oynadığını göstermiştir.⁹⁸

Duygusal zeki olmayan bireylerde duyguların kontrolü konusunda başarısız olup, problemlerin çözümünde duygularla başa çıkamamanın yol açabileceği iletişim sorunları yaşayarak etkili başa çıkma becerileri sergileyemeyen ve daha fazla saldırgan davranışlar sergileyerek bireyler arasındaki iletişimin kalitesinin farklılaşmasına ve dolayısıyla da olumsuz örgüt içi iletişimden kaynaklanan ilişkilerin gelişmesine neden olmaktadır. İnsan, yaşamın her döneminde temel fizyolojik gereksinimlerini karşılama, kendini güvende hissetme, grup içinde umursanma, yer edinme ve değerli olduğunu hissetme, etkili kişilerarası iletişim kurma, sosyal ortamlarda bulunma ve kendini gerçekleştirme gereksinimi duyar. Birey, bu gereksinimlerini karşılayabilmek için de işyeri dahil pek çok sosyal ortamda isteyerek veya istemeyerek de olsa diğer insanlarla sürekli bir biçimde ilişki halindedir.⁹⁹

2.1.6. Kurumsal Motivasyon

Kurumlarda bireysel motivasyonun yanı sıra kurumsal motivasyonda gereklidir. Kurumsal başarı ve gelişim için bu önemli bir kavramdır. Bu motivasyonun sağlanması bireylerin çalışmasına bağlıdır. Eğer bireyler kurum için faydalı işler yapar, kurumu başarıya götürmek için gayret gösterir, hedefe ulaşmak için birlikte hareket ederlerse kurumsal motivasyonu yakalamış olacaklardır.

⁹⁷ a.g.e, www.duygusalzeka.com

⁹⁸ J.D Mayer, "Emotional Intelligence: Popular Or Scientific Psychology", *Apa Monitor Online*, V:30, No:8, 1999, s. 5.

⁹⁹ A. Güllüce, 2010, s. 1.

Yüksek derecede motivasyona ulaşmış kurumlarda, kurumun bütün alanlarında başarı fark edilecektir. Zor görevlerin üstesinden gelinecek, bireyler birbirleri ile daha sağlıklı ilişkiler kuracak, hep birlikte aynı yöne doğru hareket geçeceklerdir. Ayrıca kurumdan ayrılan personel sayısı azalacak, iş yükü hafifleyecektir.

Kurumsal motivasyonun sağlanmasında çalışanın kuruma bağlılığı da önem kazanmaktadır. Çünkü bağlılık duyan çalışanlar, kurumun amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanacak, emir ve beklentilere gönüllüce uyacaklardır. Ayrıca amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için beklentinin üzerinde çaba göstereceklerdir. Bağlılık gösteren çalışanlar içsel olarak güdüleneceklerdir.

Çalışanlar yapacakları görevleri ve bunları gerçekleştirmek için gerekli olan davranışları kendileri belirlediğinde, onların performans hedeflerine yönetim ile ortak karar verildiğinde, çalışanlar kendi kaderleri üzerinde daha çok sorumluluk aldığında, bireysel ve kurumsal istek ve ihtiyaçlar bir arada değerlendirildiğinde içsel olarak kuruma bağlılık sağlanacaktır ve bu da kurumsal motivasyonu artıracaktır.¹⁰⁰

Yakın tarihe kadar EQ'ya sahip işgünün organizasyonlara somut faydalar sağlayacağı konusuna şüpheyle bakılmaktaydı. Yapılan araştırma ve geliştirilen görüşlerin ışığında ise artık EQ ekolojisine sahip kurumlar, bu özelliklerin kendilerine birçok avantajlar getireceğinin farkındadırlar. Rekabette fark yaratma, başarılı müşteri ilişkileri, daha üretken, verimli çalışmalar ve en önemlisi de sahip oldukları insan kaynaklarının yüksek düzeyde aidiyet, güven duyguları ve motivasyon gibi. Bu alanda yapılan çalışmalar sonucu aşağıdaki şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Daha düşük düzeyde devamsızlık.
- Daha yüksek düzeyde ruhsal sağlık.
- Organizasyona daha yüksek bağlılık.
- Rol sınırlarının daha net olması.
- Aktiviteler konusunda daha yüksek düzeyde sorumluluk ve iş performansı.
- Daha yüksek düzeyde iş tatmini.
- İş yerinde stresli koşullarla başa çıkmada, daha düzenli biçimde destek araştırma.

¹⁰⁰ Selen Doğan, Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı, İstanbul, 2006, s. 70.

Kurumsal vatandaşlar tarafından yaşanan ve ifade edilen duygular ile ilgili araştırmalar, böylece duyguların örgütsel sağlık ve mutluluğunun önemli bir göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁰¹ Sonuç olarak eğer bir kurum gelişmek ve hayatta kalmak istiyorsa, öyle bir kültüre sahip olmalıdır ki, bütün çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdırlar. Bu çalışanların işe yüreğini koyma kültürüdür.¹⁰²

2.1.7. Kurumsal Sosyal Farkındalık

Kurumsal sosyal farkındalığa sahip olan yani empati yapabilen kurumlar, olaylara çalışanlarının, müşterilerin gözüyle bakabilen, onların neyi isteyip neyi istemediğini anlayabilen, ihtiyaçlarını isteklerini bilen ve çalışanların kurum hakkındaki düşüncelerine önem veren birimlerdir.

Geleneksel anlayışa sahip olan kurumlar için empati yapılması manasız gibi görünse de empati kurumlar için, özellikle takım çalışmalarında, her bir takım üyesinin duygularının anlaşılması, iş motivasyonu ve tatmininin artırılması, çalışanların sahip oldukları potansiyellerin açığa çıkarılıp geliştirilmesinde temel bir yetenektir ve EQ'nun iyi kullanıldığının bir göstergesidir. Bununla birlikte empatisi yüksek çalışanlar, müşterilerin istek ve beklentilerini anlayabilmekte, müşteri memnuniyetini artırabilmektedir.¹⁰³

2.1.8. Kurumsal Sosyal Yetiler

Kurumsal sosyal yeti, kurumun hissedarlarıyla kurum için iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri devam ettirebilmek anlamına gelir. EQ'su yüksek olan kurumlar, hissedarlarının duygularını, ihtiyaçlarını, arzularını ve fikirlerini onlarla iyi ilişkiler kurmak ve devam ettirmek için, onların bilgilerini kullanırlar.

EQ'su yüksek olan kurumlar, kurumun hissedarının insan olduğunun farkındadırlar. Onların örgütsel yaşama bağlılığının olgulardan değil duygulardan kaynaklandığını bilirler. Duygusal olarak zeki kurumlar, kalitenin insani tarafının prensiplerini uygulayarak, müşterilerin taleplerini ve beklentilerini fazlasıyla

¹⁰¹ G. Yaylacı, 2008, s. 137-138.

¹⁰² Beceren, www.duygusalzeka.com.

¹⁰³ S. Doğan, 2007, s. 220.

karşılarlar.¹⁰⁴Bireylerde olduğu gibi, kurumlarında sahip olduğu yüksek EQ, onların performansını artırmada en etkili araçtır. Kurumlarda bu beş EQ alanı doğru bir biçimde kullanıldığında, kurumlarda çalışanlar ve örgüt yaşamındaki bireylerle ilişkiler daha etkin yürütülecek, onların istek ve beklentileri daha iyi anlaşılabilir ve karşılanabilecektir. Bunun sonucu olarak da kurum başarıya gidecektir.

Kurumlarda önemli bir etken olan liderlikle EQ arasında da bir ilişki olduğunu ileri süren araştırmacılar etkin liderlerin özellikleri arasında bu yetiyi sayarak örgüt kültüründe liderliğin ve dolayısıyla bir liderde bulunması gereken temel nitelikleri sıralarken EQ yetisini de sıralamaya almaları dikkat çekicidir.

Nitekim Cacioppe (1997) günümüzde etkin liderlerin sahip olduğu temel özellikleri ve davranış biçimlerini tanımlarken EQ'nun ve dönüşümcü liderlik davranışının özelliklerini saymıştır;

- Belli bir durumun ne istediğini görebilmek,
- Kişinin kendisine rehber olacak açık bir vizyona ve amaca sahip olabilmek,
- Karşılaştıkları durumlarla başa çıkabilmek için kendilerinin ya da başkalarının bilgilerini kullanabilmek,
- İzleyicilerine karşı hassas olmak, uygun davranmak ve onların kişiliklerine göre davranmak,
- İzleyicileri daha yüksek değerler ve amaçlar için çalışmalarını için etkilemek,
- EQ sahibi olmak,
- Akış durumunda olabilmek (şimdiki ana odaklanabilme ve etrafındaki insanların farkında olabilmek).¹⁰⁵

2.2. EQ'NUN KURUMSAL ÇIKTILARI

Duygular kurumsal yaşamda bireylerin sergiledikleri iş davranışlarını belirleyen önemli göstergeler olarak ifade edilebilir. Bu nedenle örgütsel politika ve uygulamaların çalışanlara yönelik olası duygusal etkileri bilinmelidir. Duygular aynı zamanda örgütsel karar verme sürecini de etkilemektedir.

¹⁰⁴ Beceren, www.duygusalzeka.com.

¹⁰⁵ U. Çakar, 2002, s. 64.

Kurumlarda hissedilen duygulara vurgu yapmak gerekirse, ifade edilen duygularla hissedilen duygular arasında güçlü ve karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır. Kurumlarda çalışanlardan hissetmedikleri duyguları sergilemeleri istediklerinde, bu duyguları özümsemeye çalışırlar ve hissetmedikleri halde hissediyor gibi göstererek, bu duygular doğrultusunda kendi duygularını yeniden şekillendirirler. Bunun yanında negatif duygulardan daha çok bireyler pozitif duygulardan etkilenirler. Pozitif duygulara sahip bireyler, diğerlerini etkilemede daha başarılı olduğu gibi, daha çekici de algılanmaktadır. Görüldüğü gibi duygular, bireyin çevresel olaylara yanıt vermesinde, değişime uyum sağlama fonksiyonu ile katkı sağlamaktadır. Dolayısı ile duygular örgütsel yaşamda belirli gönüllü davranışların sergilenmesinde de önemli bir girdi olarak değerlendirilebilir.¹⁰⁶

Duygular insanların kararlarında, davranışlarında ve hareketlerinde önemli etkiye sahiptir. Robbins (2005)'e göre EQ'su yüksek insanlar iş yerindeki stresle daha kolay başa çıkabilmekte, iş yerinde bulunan diğer insanlarla daha doğru ve verimli ilişkiler kurabilmektedir. Başka bir çalışmada Cooper (1997), EQ'su yüksek olan çalışanların daha başarılı bir kariyere sahip olabildiğini, daha başarılı yöneticilik yapabildiğini ve daha az stresli olduklarını ifade etmiştir.¹⁰⁷

2.2.1. Örgüt Kültürü

Kökeni Latincedeki “cultura” sözcüğüne dayanan kültür kavramı önceleri toprağı işleme, tarımsal ürünler ekip yetiştirme süreci anlamında kullanılmıştır. Kültür kavramının ilk tanımı 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından “Bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün” olarak ifade edilmiştir.¹⁰⁸

Sistem yaklaşımı çerçevesinde örgütler içinde buldukları çevreyle sürekli etkileşim içindedirler ve kendilerini çevreleyen bir üst sistemden, içinde buldukları ülkenin kültüründen etkilenirler. Ulusal kültürlerin boyutları ya da temel

¹⁰⁶ G. Yaylacı, 2008, s. 147.

¹⁰⁷ İsmail Tokmak, «Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü.» Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013, 0.1

¹⁰⁸ Harun Kaya, “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma.” Maliye Dergisi 2008, s.1.

unsurlarından olan toplumun belirsizliğe toleransı, güç mesafesine yönelik değerleri, toplulukçu (kollektivist) ya da bireyci değerleri ve feminen veya maskülen özellikleri bir ülke sınırları içinde kurulan örgütün kültürünü etkiler (Hofstede, 1991). Diğer bir ifadeyle örgütün kurucuları, çalışanları ve örgütle etkileşimde bulunan diğer bireyler (tüketiciler, rakipler), bu boyutlara ilişkin temel değerleri önce ailede, sonra mahallede, daha sonra okulda ve diğer sosyal kurumlarda özümsemiş halde örgütle etkileşim içinde bulunurlar. Ancak, her örgüt farklı kurucu ve liderlere sahip olduğu, değişik sektörlerde faaliyette bulunup farklı iş süreçlerine sahip olduğu için o örgütün kültürü de ulusal kültürle tamamen aynı olmayacaktır. Çünkü örgüt kültürünü etkileyen dış çevre faktörlerinden toplumun kültürü, devlet ve yasalar, her işletmeyi benzer biçimde etkilese de; diğer dış çevre faktörlerinden olan “içinde bulunulan sektörün yapısı, tüketiciler, rakipler” farklı olacağından kültür de farklı olacaktır.¹⁰⁹

Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam (değer) sistemini ifade eder. Örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur.¹¹⁰

- 1) *Yenilik ve Risk Alma*: Çalışanların yenilik yapma ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi.
- 2) *Ayrıntıya Dikkat Etme*: Çalışanların ayrıntıları hassasiyet ve dikkat göstermelerini ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi.
- 3) *Sonuca Odaklılık*: Yönetimin, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılık derecesi.
- 4) *İnsana Odaklılık*: Yönetimin kararlarını, yaratacağı sonuçların örgütte çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önüne alarak vermesinin derecesi.
- 5) *Takım Odaklılık*: İşteki faaliyetlerin bireylerden ziyade takımlara göre organize edilmesinin derecesi.
- 6) *Saldırganlık*: Çalışanların yumuşak başlıklarından ziyade saldırganlık ve rekabetçiliklerinin derecesi.
- 7) *İstikrar*: Örgütsel faaliyetlerin gelişmeden ziyade mevcut durum içinde sürdürülmesinin derecesi.

¹⁰⁹ a.g.e, 2008, s. 122.

¹¹⁰ S.Robbins, T.Judge, 2012, s. 520.

Tüm bu nitelikler düşükten yükseğe bir hareketlilik gösterir. Örgütün bu nitelikten haberdar olması örgütün kültürü hakkında bileşik bir görüntü ortaya koyar. Kültürel farkındalık ve yönetimi, organizasyonda satış hacmini, karlılığı, çalışan tatmini ve organizasyonun performansını etkileyen faktörler içerir.

Kültür kurumda öncelikli olarak kurumun genel sosyal yapılarını belirleyen ve kurumsal aidiyet duygusunu perçinleyen bir etkiye sahiptir.

Kültür tanımlanması zor, fiziksel varlığı olmayan, ifade edilemeyen bir kavramdır. Ancak her örgüt varsayımlardan, anlayışlardan ve iş yerindeki davranışları yönetilebilir kılan açık ve net kurallardan meydana gelen bir öz geliştirebilir. Paylaşılan anlamıyla kültür bir iş yerinde çalışanları aynı istikamete yönlendirebilir. Bununla birlikte bir takımında yer alan kurum çalışanları, mensubu buldukları takıma ve değerlerine, çalıştıkları kurumdan, değerlerinden daha fazla bağlılık gösterebilirler.

Bu nedenle ortak amaçları ve ilkeleri sıkça ele alan güçlü bir liderlik özellikle yenilikçi organizasyonlarda oldukça önemli bir işlev görür. Kurumun kültür algısı kurumda, kurumsal iklimin oluşmasında en güçlü hammaddesidir. Başka bir ifadeyle, kültür iklimi yaratır. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgütleri ve iş çevreleri hakkında paylaşılmış olan algılarını ifade eder. Kültürün bu görüntüsü örgütsel düzeyde takım ruhu gibidir. Yapılan araştırmalar kültürle, örgüt iklimi arasında çok güçlü bağlar olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlar, kültürün oluşturulması, yaşatılmasına, öğretilmesi ya da aktarılması, çalışanların kültür içinde geliştirilmesine, pozitif kurum kültürünün oluşturulmasının sağlanması ve kurumsal performans üzerindeki etkisi, liderlik ve küresel etkilerin kurum lehine kullanılmasını sağlayıcı tedbirler alınmasını içeren bir çok etkeni içermektedir.¹¹¹

2.2.2. Örgüt İklimi

Örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki personel tarafından algılanan veya onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütününe örgüt iklimi denir. Örgütsel iklim hem iş doyumunu hem de örgütün amaçlarına ulaşma becerisi ile ilişkilidir. Benzer bir şekilde duygusal iklim de örgütün ve üyelerinin davranışı ile

¹¹¹ a.g.e., s. 520-543.

ilgili olduğu kadar, çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesinin artırılması ile de ilişkilidir. Duygusal iklim grup üyelerinin sosyal etkileşimleri yoluyla ortaya çıkan ortak üstün duyguları ifade etmektedir. Duygusal iklim, grubu etkileyen ekonomik, politik ve sosyal olaylardan etkilenmektedir.¹¹²

Örgüt iklimi, örgüt içerisinde hedeflerine ulaşmak için çalışan kişilerden oluşan iç çevreyi ifade eder. Örgüt ikliminden ilk defa Levin, Lippit ve White'ın 1939 yılında yazdıkları ve yönetici stilleri ile sosyal iklim arasındaki ilişkiye odaklandıkları makalede bahsedilmiştir.

Örgüt iklimi, örgütü kuşatan atmosfer olarak tanımlanabilir. Bu atmosfer, örgüt üyelerinin moral düzeyini etkilediği kadar, örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve aidiyetlerin kuvvetini gösterir. Örgüt iklimi, iş çevresinde çalışanlar tarafından dolaylı veya dolaysız olarak algılanan ve çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkilediği kabul edilen, ölçülebilir özellikler setidir. Örgüt iklimi; örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ikliminin bireyden bireye, meslekten mesleğe değişip değişmediğinin bilinmesi geleceğe yönelik doğru strateji, taktik ve politikaların belirlenmesi açısından da örgütler için büyük bir önem taşımaktadır.¹¹³

Örgüt iklimi kurumlarda iş çevresinin getirdiği bilinçsel bir yorumdur. Bu nedenle iklim terimi psikolojik olarak duygusal çevreyi kaplar denilebilir. Psikolojik iklim, çalışanların iş ortamını yorumlamasıdır. Çalışanların, davranışlarını kapsayan bir çevredir. Sonuç olarak iklim çevrenin duygusal, psikolojik açıdan tanımlanmasıdır.

2.2.3. Örgüt İkliminin Türleri

Örgüt iklimi türleri ile ilgili değişik birçok farklı tanımlar yapılmıştır. Ancak bu tanımlar arasında en çok kullanılan aşağıdaki tiplerdir:

- Açık ve kapalı iklim tipi,
- Endişeli, mutlu, iş yoğun ve samimi iklim tipi,
- Görev yönelimli iklim tipi,

¹¹² C. Akçay ve A. Çoruk, 2012, s. 10.

¹¹³ H. Tezcan Uysal, Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin Etkisi, *Business and Economics Research Journal*, Volume 4, Number 2013, s.95-96, www.bejournal.com(06 Ocak 2013)

- Üretim yönelimli ve iş merkezli iklim tipi,
- Ilık ve soğuk iklim tipi.

Örgüt iklimini birden çok faktör ile değerlendirmesi nedeni ile açık ve kapalı iklimin incelenmesi önemlidir. Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları örgütsel durumu belirtmektedir. Açık iklimde çalışanlar arasında samimi bir ilişki vardır. Çalışanlar bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Kapalı iklim türünde moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları çok düşüktür. Personelin arkadaşlık ve samimi ilişkileri söz konusu değildir. Yöneticinin çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve iş tatminleri konusunda yeterli çabası yoktur.

Ülkemiz açısından bakılığında çalışma yaşamında duyguların yönetimine ilişkin yeterli çalışmanın olduğunu söylemek zordur. İş ve duygu birbiriyle karıştırılmaması gereken iki olgu olarak algılanmaktadır. Oysa bireyler işe gelirken duygularını da beraberinde getirmektedirler. Ülkemizde yapılan çalışmaların daha çok EQ'ya yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Yapılan birçok çalışmada EQ farklı bir değişkenle birlikte ele alınarak araştırılmıştır. EQ konusu ise daha çok bireysel bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Oysa çalışma yaşamında duygular sadece bireyleri değil, bireylerle birlikte diğer çalışanları ve örgütleri de derinden etkilemektedir.¹¹⁴

21. yüzyılın başlarında mantık ve duygusallığın, yönetim anlayışı olarak iki zıt kutupta bulunduğu inanılıyordu. İnsan hayatının bir parçası olarak sosyal ilişkilerin kurulduğu ve zamanın büyük çoğunun geçirildiği yaşamda önemli yer tutan, toplumsal bir sistem olan örgütlerde; işgörenlerin duyguları yöneticiler için tek başına bir değer taşımayarak, örgütsel amaçlara ulaşma yolunda araçsal bir anlam ifade ediyordu. Her türlü başarı ise IQ ile ilişkilendiriliyordu. Son yıllardaki çalışmalarda ise IQ'nun hayat başarısı için yeterli olmadığı, EQ'nun en az IQ kadar başarıda belirleyici bir etken olduğu gerçeği araştırmalarca kanıtlanmıştır.¹¹⁵

Özetle, bir örgütün kültürü nispeten istikrarlı niteliklerden oluşmaktadır. Yıllar içinde gelişir ve çalışanların güçlü bir şekilde bağlı oldukları değerler içinde derin kökler salar. Örgütün misyonu, felsefesi, fiziksel yapısı, liderlik ve yönetim

¹¹⁴ C.Akçay ve A. Çoruk, 2012, s. 21.

¹¹⁵ A.Güllüce, 2010, s. 1.

yaklaşımları, semboller, hikayeler, mitler, çalışanların performans ölçütleri ve değerlendirilme usulleri örgütün kültürünü biçimlendirirken, bu kültürün iş çevresinde oluşturduğu iklim de kurumsal iklimde kendini gösterir. Kurum yöneticilerinin ve çalışanlarının sahip olduğu EQ yeterlikleri de tüm unsurlarını içinde barındıran kültürel yapıyı doğal olarak etkileyerek yönünü ve gücünü etkiler. Kurum yöneticilerinin, formel ya da informel liderlerinin, çalışanlarının sahip oldukları EQ tıpkı bireyin başarısındaki etkisi gibi kurumun başarısını da etkileyen bir üst EQ ağı oluşmasına neden olur ki bu durum kurum başarı ya da başarısızlığını ortaya çıkaran temel nedenlerden en güçlü olanı olarak kabul edilebilir.

Organizasyonların başarılı olmaları önemli oranda örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan; onlara canlılık ve yeni bir ruh aşıl原因an örgütsel kültüre büyük oranda bağlıdır. Bir kurumun ürünleri, üretim süreçleri, hizmetleri, teknolojisi ve gözle görülebilir pek çok avantajları taklit edilebilir; ancak, bu kurumun örgüt kültürünü taklit etmek çok zordur.¹¹⁶

EQ'nun unsurları dikkate alındığında, örgüt kültürü üzerindeki etkisi, kültürü oluşturan temel etkenlerle olan ilişkisinin derinliğine göre biçim alabilmektedir. Organizasyonlardaki kültür alanını meydana getiren bireylerin değerler seti aynı zamanda bu kültürün özelliklerini ve niteliğini de etkilediğinden örgütlerde EQ'nun bir çok yönüyle önemsenmesi ve geliştirilmesi gereği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürünü etkileyen öncülleri olarak ele alınan değişkenlerin; birey özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları şeklinde dört grup altında toplandığı görülmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). EQ da birey özellikleri kapsamında örgütsel vatandaşlığın bir öncülü olarak araştırılmış önemli bir faktördür. Douglas vd. (2004) yapmış oldukları çalışmalarında, işine bağlılığı ve EQ'su güçlü kişilerin iş performanslarının, işine bağlılığı güçlü ancak EQ zayıf olanlara göre daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Chin vd.(2011) yapmış oldukları çalışmada; duyguların algılanması ve ifadesi, başkalarının duygularını anlama, duyguların yönetimi, duyguların kontrol edilmesi, duyguların bilişsel düzeyde kullanılması boyutlarından oluşan EQ'nun, diğer gamlık, vicdanlılık,

¹¹⁶ H.Kaya, 2008, 138

nezaket, centilmenlik ve sivil erdemden oluşan örgütsel vatandaşlık boyutları üzerinde pozitif yönde etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Yunus (2012) ise çalışmasında EQ'yu; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi boyutlarıyla, diğer gamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları çerçevesinde ele almış olup çalışmasında başkalarının duygularını değerlendirme boyutunun diğer gamlığı, duyguların düzenlenmesi boyutunun ise sivil erdemi pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır. EQ ile örgütsel vatandaşlık ilişkisine odaklanan diğer çalışmalarda da EQ'nun kısmen veya tamamen bu kavramı pozitif yönde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır.¹¹⁷

Yukarıda ki ifadelerden de anlaşıldığı gibi örgüt iklimi çalışanların, yöneticilerin örgütsel yaşamda sergiledikleri duygusal davranışları ifade eden bir alandır.¹¹⁸ Çalışmanın bu kısmına kadar EQ'nun tanımından, EQ'nun unsurlarından, kurumlardaki EQ'dan, örgütsel yaşamdan ve örgütsel iklimden bahsedilmiştir. Bu tanımlamalar ışığında, kamu kurumlarında yapılan EQ çalışması ve örgütsel iklimine etkisinin sonuçları aşağıdaki araştırma bölümünde açıklanacaktır.

¹¹⁷ İ. Tokmak, 2013, s. 99.

¹¹⁸ H. Uysal, 2013, s. 95-96.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA DUYGUSAL ZEKA VE ÖRGÜTSEL İKLİMİNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

EQ kavramına ilişkin günümüze değin birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır. İnsanların sosyal hayatlarında ve iş hayatlarında yaşadığı sıkıntılar, belirsizlikler, artan rekabet ortamı, teknolojinin getirdiği sorunlar, verimsizlik ve isteksizlik gibi nedenler IQ'dan daha çok EQ'ya yönelmeye neden olmuştur.

Bireylerin öncelikle kendi duygularını tanıyabilmeleri, kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetebilmeleri, kendi sorunlarıyla başa çıkabilmeleri pozitif duyguların oluşmasına neden olacak, sergilenen bu pozitif duyguların uzantısı olarak kurumlarda yüksek EQ'ya sahip kişiler sayesinde başarı elde edilecektir. Bu amaçla kurumsal başarının da elde edilebilmesi için kurumsal EQ üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Ancak EQ, kurumsal EQ, örgüt iklimi konuları, literatürde ayrı ayrı yer edinmiştir. Bu kavramları birlikte ele alan çalışma sayısı oldukça azdır. Ancak 20'nci yüzyılın son çeyreğinde bu alanda birlikte yapılan çalışmalar artmıştır.

Ülkemize bakıldığında kurumsal EQ üzerine araştırmaların yapıldığı görülmekle birlikte örgütsel yaşamda EQ'nun etkisi üzerine yapılan araştırmalar oldukça azdır. Bu durumdan hareketle, gerçekleştirilmiş olan araştırmanın amacı, kamu kurumlarında EQ'nun varlığını ve örgüt yaşamına etkisini ortaya koymak amacı ile kavramsal bir biçimde testler yöntemi ile EQ'nun örgütsel iklimine etkisini araştırmaktır. Böylesine önemli bir konu üzerine yapılan araştırma sayısının az olması sebebi ile de yapılan araştırma önem arz etmektedir.

3.1.1. Evren Ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Karabük ilindeki kamu kurumlarında çalışan yönetici ve çalışanlardır. Araştırmanın örnekleme tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 4 üst yönetici, 12 orta kademeli yönetici ve 164 memur oluşturmaktadır. Çalışmamızda verilerin alınması için yapılandırılmış soru kağıtları, anketin uygulandığı örnekleme, evreni temsil yeteneğine sahip olan üst yönetici, orta kademeli yönetici ve memurların oluşturduğu örnekleme uygulanmıştır.

Anketler¹¹⁹ örneklemden Tablo 9’da gösterilen demografik özelliklere sahip katılımcılardan 200 kişiye yöneltilmiş, bu soru formlarından 180 anket cevaplandırılarak geri dönmüştür. 20 anket formu ise katılımcılardan geri dönmemiş, geri dönen anket formlarının tamamı değerlendirilmiş, bu anketlerden değerlendirme dışında kalan anket formu bulunmamaktadır. Kamu kurumlarında görev yapan yönetici ve memurların, “Kamu Kurumlarında Duygusal Zekâ ve Örgütsel İklimine Etkisi” konusundaki algılarını ölçmek amacıyla, anket formunda, beş bağımsız değişken olarak; Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Kurumdaki konumu ve çalıştığı “Kurumda Kaçınıcı Yılı” olduğuna ilişkin soru yöneltilmiştir.

Örnekleme 5’li Likert ölçeğine dayalı olarak, “Kesinlikle Doğru, Doğru, Doğru Değil, Kesinlikle Doğru Değil, Ne Doğru Ne Değil” seçenekleriyle, 35 soru yöneltilmiş ve katılımcılardan bu seçeneklere katılımlarına göre cevaplandırmaları istenmiştir. Elde edilen veriler SPSS yazılım programıyla ve Excell Ofise programları aracılığıyla analiz edilmiş ve araştırmanın açıklanmasında kullanılan değişkenlerden elde edilen sonuçlar incelenerek açıklanmaya çalışılmıştır.

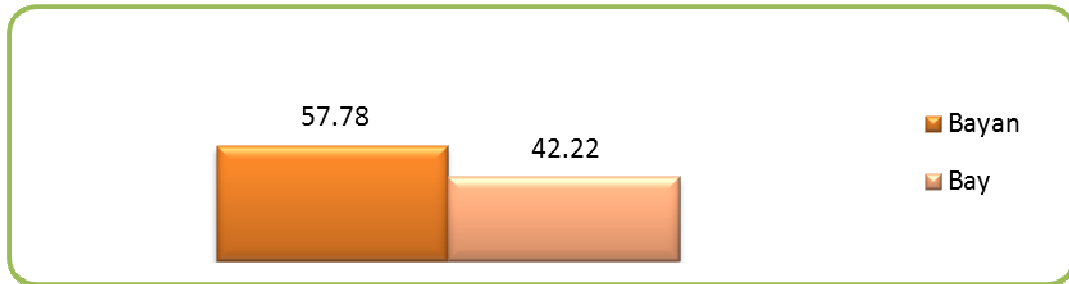
¹¹⁹ Bkz. Ek 1 :Anket Formu.

Tablo 9. Demografik Özellikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	ÖZELLİKLER	SIKLIK	ORAN
Cinsiyetiniz?	Bayan	104	57.8
	Bay	76	42.2
Yaşınız?	18-25	12	6.7
	26-35	69	38.3
	36-45	81	45.0
	46 ve üzeri	18	10.0
Eğitim Durumunuz?	Lise	44	24.4
	Ön Lisans	52	28.9
	Lisans	65	36.1
	Lisansüstü	19	10.6
Çalıştığınız kurumdaki konumunuz?	Memur	164	91.1
	Orta Kademe Yönetici	12	6.7
	Üst Düzey Yönetici	4	2.2
Çalışma hayatınızda kaçınıcı yılınız?	0-5	35	19.4
	6-10	39	21.7
	11-15	34	18.9
	16-20	30	16.7
	21-25	26	14.4
	25'den çok	16	8.9

3.1.2. Demografik Özellikler

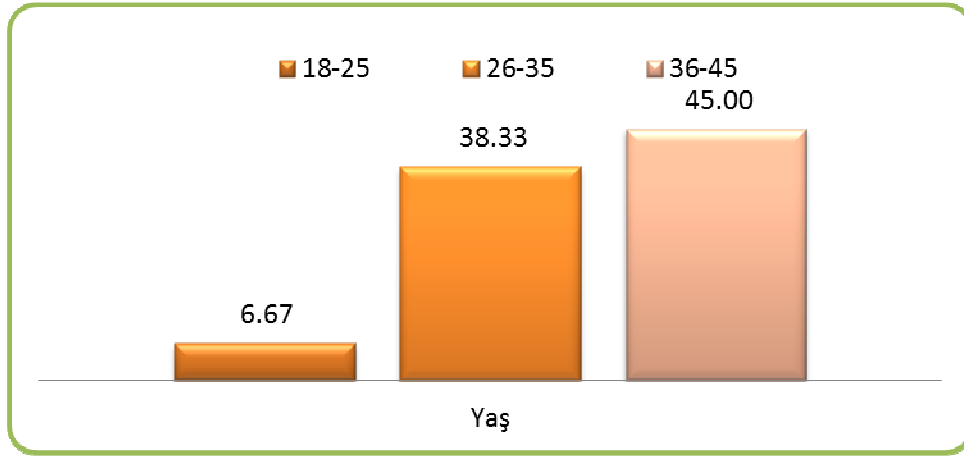
Örnekleme Şekil 3'te görüldüğü üzere Kadın ve Erkekleri temsil eden grubun %57,8'ini bayanlar (104 kişi), %42,2'sini ise Erkekler (76 kişi) oluşturmaktadır.



Şekil 3. Cinsiyet Demografik Özellikleri

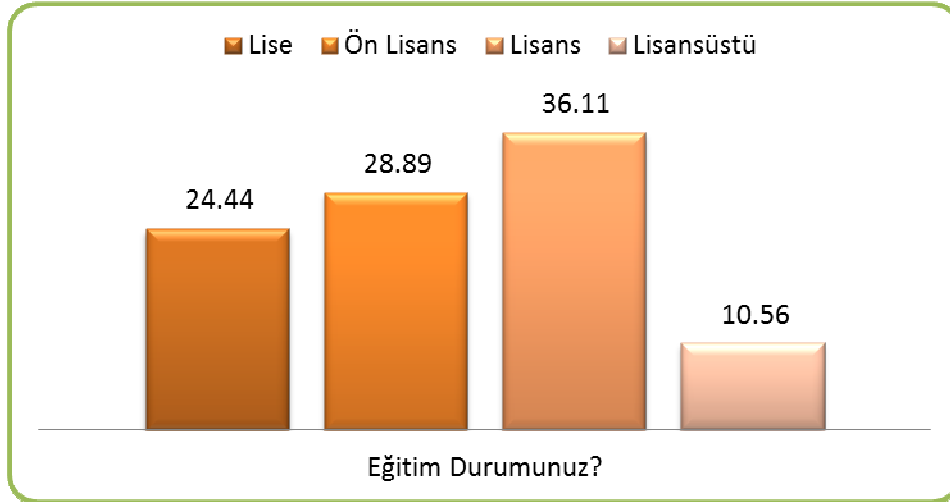
Katılımcıların yaş aralığının 18 yaş ile 46 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre 18-25 yaşında olanların %6,7, 26-35 yaş aralığında olanların %38,3, 36-

45 yaş aralığında olanların %45,0, 46 ve üzerinde olanların ise %10 oranında örneklem arasında yer almışlardır (Bkz. Şekil 4).



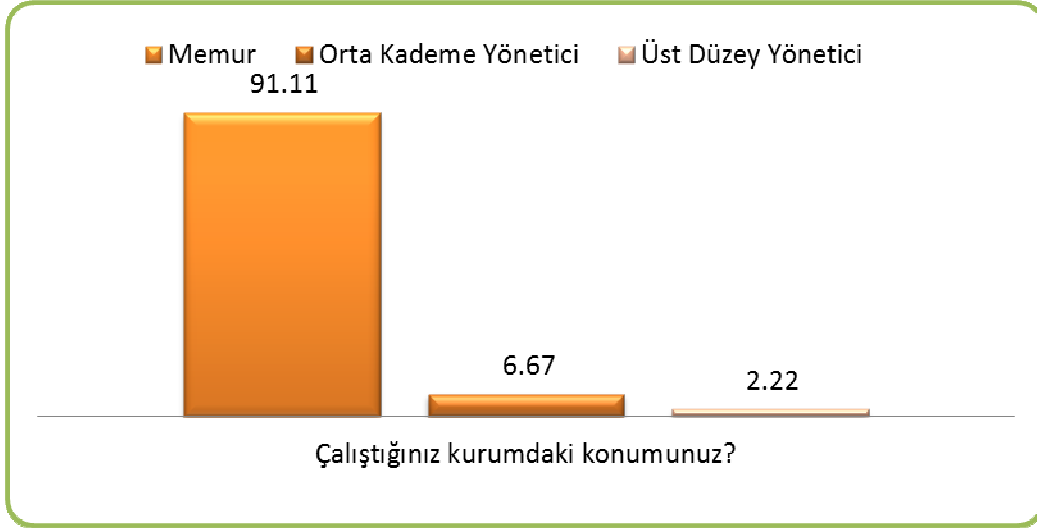
Şekil 4. Yaş Demografik Özellikleri

Örneklemin eğitim düzeyi dağılımında Şekil 5’de görüleceği gibi lise mezunlarının %24,4, ön lisans mezunlarının %28,9, lisans mezunlarının %36,1 ile temsil ettikleri ve bunların %10,6’sının ise yüksek lisansını tamamlayan bireylerin oluştuğu anlaşılmıştır.



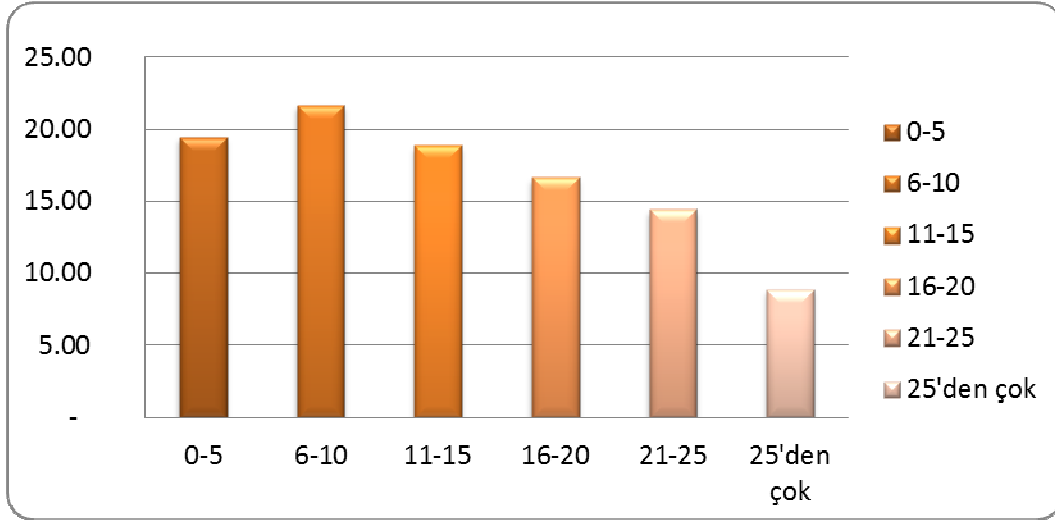
Şekil 5. Eğitim Demografik Özellikleri

Şekil 6’da görüleceği üzere, anketlerin uygulandığı örneklemin en büyük oran %91,1 ile memurlar, %6,7 orta düzey yöneticiler, %2,2’sini ise üst düzey yöneticiler oluşturmuştur.



Şekil 6. İşyerindeki Konum Demografik Özellikleri

Şekilde 7’de görüldüğü üzere katılımcılarım mesleki kıdemleri söz konusu olduğunda, bu bireylerin %5,4’ünün 1 ile 5 yıldır, %21,7’sinin 6-10 yıldır, %18,9’unun 11-15 yıldır, 1,67’sinin 16-20 yıldır, %14,4’ünün 21-25 yıldır, %8,9’unun ise 25 yıldan daha fazla zamandır çalışıyor oldukları tespit edilmiştir.



Şekil 7. Mesleki Kıdem Demografik Özellikleri

3.2. ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ

3.2.1. Faktör Analizi

Faktör analizi, ölçülmek istenilen özelliğe ait yapının bu ölçek ile ölçüldüğünde nasıl gerçekleştiğini belirlemek amacıyla kullanılır. Bu özelliğiyle de faktör analizi ölçeğini yapısını belirlemeye yönelik bir yapı geçerliliği çalışmasıdır.

Araştırmanın sorularına, soruların sağlıklı analiz edilmesi ve uygulama öncesi gerçekleştirmediğimiz gruplandırmanın yapılması, anket sorularından varsa çıkarılması gerekenleri çıkarmak ya da soru eklemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması, 0,45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür. Ancak bu sınır değer, 0,30' a kadar indirilebilir. Araştırmamıza araç olan ölçeğimizin maddelerini incelediğimizde, her bir maddenin 18,10 ile 0,468 oranlarında olduklarından madde ayıklanmasını gerektiren bir sonuç ortaya çıkmamıştır.¹²⁰Bunun dışında ölçeğimizin soru maddeleri, tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörde ise düşük yük değerinde ve yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az 0,10 olduğu anlaşılmıştır. Anketimizin ortalama yük değeri 8,7 ile 63,98 değerleri arasındadır.

KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, yeterli örnekleme sahip olup olmadığını; veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Bilimsel olarak, KMO' nun 0,60' tan yüksek çıkması beklenir ki, çalışmamıza Kaiser- Meğer- Olkin testi uygulanmış ve anketimizin KMO değeri, 0,728 olarak hesaplanmıştır (Bkz. Tablo 10). Bu da bize, örneklemin büyüklüğünün "iyi" ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. KMO and Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,741
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1960,573
	Df	595
	Sig.	0,000

¹²⁰ Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yay., Ankara, 2009, s. 123.

3.2.2. Varyans (Anova) Analizi

Örneklemin anket sorularına verdikleri cevaplardan hareketle, ANOVA testi yapılarak bağımsız değişkenlerle, bağımlı değişkenler arasında istatistiksel açıdan ortaya çıkan sonuçların, anlamlı olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 11. Varyans Analizine Göre Farklılık Gösteren Değişkenler

Bağımsız Değişken	Değişken	Anlamlılık
Cinsiyet	Karşımdakinin ne söylediğini anlamak için sorular sorarım.	.032
Eğitim	Grup halinde çalışmaktansa bireysel çalışmayı tercih ederim.	.013
	Karşımdaki kişiyi ikna etmek için onun etkileneceği unsurlardan faydalanırım.	.015
	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.	.031
Kıdem	Herhangi bir konuda öncülük etmektense geri planda kalmayı tercih ederim.	.040
Statü	Yaptığım herhangi bir işin başarılı olup olmadığını takip ederim.	.026
Yaş	Kızgınlığımı kontrol etmekte zorlanmam.	.000
	Herhangi bir konuda öncülük etmektense geri planda kalmayı tercih ederim.	.039
	Olaylar zora girdiği zamanlarda bile olayların iyi yanını görmeye çalışırım.	.050
	Hatalarımı hiçbir zaman saklamam.	.054

Tablo 11’de görüleceği üzere, sonuçlar incelenirken ANOVA tablosundaki anlamlılık (p) değeri incelenerek, $p>0,05$ olması halinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını, eğer, $p<0,05$ ise gruplar arasında incelenen özellik bakımından anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılması mümkündür. Analiz sonrasında örnekleme sunulan soruların p değeri 0,05’den küçük olan ve istatistiksel olarak bağımsız değişkenlere göre anlamlı olan, farklılık gösteren değişkenler ve anlamlılık değerleri aşağıdaki Tablo 12’ de gösterilmiştir.

3.2.3. Aritmetik Ortalama Analizi

Örnekleme sunulan ölçeğin aritmetik ortalamasına bakıldığından (Bkz. Tablo 12), katılımcıların genel olarak, EQ ile ilişkilendirilmiş sorulara verdikleri cevaplarda, ulaşılabilir en yüksek algı değeri 5.00’tir. Standart sapma puanı ise, her bir soruya göre değerlendirildiğinde, katılımcıların algı düzeylerini belirlemek için, önce tüm grubun aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmıştır.

Hesaplanan aritmetik ortalama, standart sapmanın solunda yer alan katılımcıların yaklaşımları düşük katılım (1,00 ve 2,49), sağında yer alan katılımcıların yaklaşımları yüksek düzeyde iken (3,50 ve 5,00), bu iki grup arasında kalanların tutumları ise (2,50 ve 3,49) orta düzeyde katılım olarak kabul edilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Eğilimleri (Aritmetik Ortalama)

S.N	Sorular	Anlam	Std. Sapma	Katılım Düzeyi
A-Özbilinç (10 Soru)				
1	İnanmadığım düşünceleri savunmaktan geri kalmam.	4.14	.895	Yüksek
2	Karşımdakinin ne söylediğini anlamak için sorular sorarım.	4.10	.819	Yüksek
3	Bir işi yaparken başkasının beni yönlendirmesine ihtiyaç duymam.	3.70	1.046	Yüksek
4	Sosyal bir ortamda insanlar arasındaki güç dengelerinin farkına varabilirim.	4.07	.922	Yüksek
5	Gülümsemek benim için zordur.	1.98	1.217	Düşük
6	İstedğim zaman 'hayır' demek benim için zordur.	2.59	1.397	Orta
7	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.	2.17	1.209	Düşük
8	Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.	2.36	1.199	Düşük
9	Aldığım kararlardan asla pişmanlık duymam.	3.79	1.153	Yüksek
10	Bir iş yaparken o işin iyi bir şekilde sonuçlanacağını düşünürüm.	4.15	.849	Yüksek
B- Kendine Çekidüzen Verme (10 Soru)				
11	Fırsatların önüme çıkmasını beklemem, kendime fırsat yaratırım.	3.71	1.045	Yüksek
12	Hatalarımı hiçbir zaman saklamam.	3.87	1.005	Yüksek
13	Olaylar zora girdiği zamanlarda bile olayların iyi yanını görmeye çalışırım.	3.69	1.105	Yüksek
14	Bir işin yapılması için, o işi yapacak olan kişilerde istek uyandırırım.	3.89	.980	Yüksek
15	Yeni uygulamaların kabul görmesi için çaba gösteririm.	3.92	1.035	Yüksek
16	Bir konuyu anlatırken konu ile ilgili somut örnekler veririm.	3.98	.906	Yüksek
17	Yaptığım herhangi bir işin başarılı olup olmadığını takip ederim.	4.23	.770	Yüksek
18	Duygularımın bedenimde yarattığı fiziksel etkilerin farkına varırım.	4.01	.878	Yüksek
19	Yeni şeyler öğrenmek için gayret gösteririm.	4.34	.827	Yüksek
20	Herhangi bir konuda öncülük etmektense geri planda kalmayı tercih ederim.	2.86	1.278	Orta
C- Motivasyon (5 Soru)				
21	İçinde bulunduğum ortamda gerginlik yaratan bireyleri görmezden gelirim.	3.12	1.351	Orta
22	Grup halinde çalışmaktansa bireysel çalışmayı tercih ederim.	3.42	1.332	Orta
23	Çalışma ortamımdaki değişiklikler performansımı olumsuz etkiler.	3.58	1.186	Orta
24	Karşımdaki kişiyi ikna etmek için onun etkileneyeceği unsurlardan faydalanırım.	3.84	1.015	Yüksek
25	Kişisel değerlerime aykırı davranmam.	4.36	.864	Yüksek

Tablo 13. Devam: Katılımcıların Eğilimleri (Aritmetik Ortalama)				
D- Empati (5 Soru)				
26	Doğru bildiğimi yapmaktan çekinmem.	4.27	.845	Yüksek
27	İnsanların ruh hallerini doğru bir biçimde yorumlayabilirim.	3.74	1.010	Yüksek
28	Alıştığım şeylerin dışına çıktığımda kendimi stresli hissedirim.	3.46	1.145	Orta
29	Başkalarıyla birlikte iş yapmanın yapılan işi yavaşlattığımı düşünüyorum.	3.04	1.279	Orta
30	Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.	3.98	1.038	Yüksek
E- Sosyal Beceri (5 Soru)				
31	Öfkemi kontrol etmem zordur.	2.68	1.326	Orta
32	Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.	3.03	1.368	Orta
33	Kızgınlığımı kontrol etmekte zorlanmam.	3.60	1.194	Yüksek
34	Kendimi hangi konularda geliştirmem gerektiğinin bilincindeyim.	4.11	.783	Yüksek
35	Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım.	4.37	.692	Yüksek

Tablo 12 ve Tablo 13’de anketin uygulamasından sonra elde edilen sonuçlara baktığımızda tüm değişkenin toplam aritmetik ortalamasındaki değer 3,60’ tır. Buradan hareketle örneklemin EQ ile ilişkilendirilmiş sorulara verdikleri cevaplardan “Doğru” ifadesine yöneldikleri anlaşılmaktadır.

Ölçeğin, ‘Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım.’ değişkenin ortalamasının 4.37’lik bir oranla en yüksek katılımın sağlandığı, ortalamasının en düşük oranlı değişkeni 1,98 ile ‘Gülümsemek benim için zordur.’ değişkenidir.

Aritmetik ortalama da değişkenlerin yerlerine baktığımızda, 4,37- 4,01 arasında 11 değişken, 3,03- 3,98 arasında 18 değişken, 1,98- 2,86 aralığında ise 7 değişkenin yer aldığı görülmektedir. Buradan hareketle anketimize katılan örneklem grubunun eğilimlerinin EQ yaklaşımlarının orta ve üst düzeyde eğilim gösterdiği anlaşılmaktadır.

3.2.4. Güvenilirlik Testi

Örnekleme 35’i değişken, 5’i bağımsız değişken olarak düzenlenen ankete güvenilirlik testi uygulanmış ve yüksek güvenilirlikle sonuçlanmıştır. Güvenilirlik testi Alpha Katsayısı bilimsel olarak aşağıda değer aralıklarına göre anlam kazanmaktadır. Bu aralıklar incelendiğinde araştırmamız, 0,771 değerinde %77,1 oranında bütün soruların güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 14).

Tablo 14. Güvenilirlik Testi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,771	,803	35

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ ve SONUÇLARI

3.3.1. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Hipotezler

Araştırmamızda örneklemin 5 bağımsız değişkeniyle belirlenen gruplara “Kamu Kurumlarında EQ’nun Örgütsel İklimine Etkisi” sürecindeki eğilimlerini belirlemek üzere yöneltilen sorular 35 soru, 180 katılımcıya, gruplandırılmış sorulara cevap bulmayı amaçlayan sorular yöneltilmiştir.

Bu sorular “EQ” unsurlarından Goleman’ın belirlediği unsurlara ele alınarak gruplandırılmış, yöneltilen sorulara alınan cevaplarla, kurumlarda bu unsurların örgüt iklimine etkisinin yönü belirlenmeye çalışılmıştır. Soru grupları ve bu sorularla belirlenmeye çalışılan unsurlarla Kurum yöneticiler ve çalışanlar; Özbilinçlilik, Kendine Çekidüzen Verme, Motivasyon, Empati, Sosyal Beceri unsurlarına göre oluşturulan hipotezlere göre

Hp1) Özbilinçlilik; *Yönetici ve Çalışanlar Kurumsal güçlükleri ve zayıflıkları bilmekte, kurumsal duyguların farkında olarak ve bu farkındalığı; açıklık, güven ve gurur ile karakterize edilen bir kurum kültürü oluşturmak için öncelikle kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmektedirler.*

Hp2) Kendine Çekidüzen Verme; *Yönetici ve çalışanlar, kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetebilmekte, duygularını dinamik duygulara dönüştürebilmektedir.*

Hp3) Motivasyon; *Araştırmaya konu olan kurumlarda yönetici ve çalışanların motivasyonu yüksektir.*

Hp4) Empati; *Yönetici ve çalışanlar kurumlarını sosyal farkındalığa sahip olan, empati yapabilen, olaylara çalışanlarının, müşterilerin gözüyle bakabilen, onların neyi isteyip neyi istemediğini anlayabilen, ihtiyaçlarını isteklerini bilen ve çalışanların kurum hakkındaki düşüncelerine önem veren birimler olması yönünde empati yeteneğine sahiptirler.*

Hp5)Sosyal Beceri; Yönetici ve çalışanlar, kurum içerisinde bireyler arasındaki sosyal beceriler oldukça iyi durumda olduğundan kurumları da bu becerileri gösterebilmektedir.

Tablo 15. Katılım Eğilimleri

Katılımcıların Eğilimleri			
Tüm Sorulardaki ifadelere katılımcıların katılım oranları		Katılım	
		N	Yüzde
Tüm Sorulara Katılımcıları Katılım Eğilimleri	Kesinlikle Doğru Değil	498	7,9%
	Doğru Değil	1029	16,3%
	Ne Doğru Ne Değil	563	8,9%
	Doğru	2590	41,1%
	Kesinlikle Doğru	1620	25,7%

Tablo 15’de görüldüğü gibi, hipotezlerin test edildiği sorulara katılımcıların eğilimlerine baktığımızda; Kesinlikle Doğru Değil ifadesine katılımın 498 kez seçilerek %7,9 oranında, Doğru Değil ifadesi 1029 kez seçilerek %16,3 oranında, Ne Doğru Ne Doğru Değil ifadesi 563 kez seçilerek %8,9 oranında, Doğru seçeneği en yüksek tercihle 2590 kez tercih görmüş ve %41,1 oranında, Kesinlikle Doğru ifadesi ise 1620 kez tercih edilerek %25,7 oranında eğilim görmüştür. Buna göre örneklemin EQ durumunu belirleyici bir oran olarak, oran toplamına baktığımızda, Doğru ve Kesinlikle Doğru ifadesinin seçimiyle %68 olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.2. Özbilinçlilik ve Sorular

Hp1: Yönetici ve Çalışanlar Kurumsal güçlükleri ve zayıflıkları bilmekte, kurumsal duyguların farkında olarak ve bu farkındalığı; açıklık, güven ve gurur ile karakterize edilen bir kurum kültürü oluşturmak için öncelikle kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmektedirler.

Buna göre katılımcıların “EQ” katsayısı ile ilişkili olarak “Özbilinç” sahibi bireyler olarak kurum yönetici ve diğer çalışanların bu hipoteze eğilimleri aşağıdaki yaklaşımlar soru formunda katılımcılara sorulmuştur.

Kurum yönetici ve çalışanları;

A1: Alınan kararlardan asla pişmanlık duymamaktadır.

A2: Kişisel değerlere aykırı davranmamaktadır

A3: Doğru bildiğini yapmaktan çekinmemektedir.

A4: Kızgınlığı kontrol etmekte zorlanmamaktadır.

A5: İnanılan düşünceleri savunmaktan geri kalmamaktadır.

A6: Hataları hiçbir zaman saklamamaktadır.

A7: Duyguların bedenlerinde yarattığı fiziksel etkilerin farkındadır.

A8: Başkalarıyla birlikte iş yapmanın yapılan işi yavaşlattığını düşünmemektedir

A9: Öfke kontrolünde zorlanmamaktadır.

A10: Bazı şeyler hakkında fikir değiştirmekte zorlanmamaktadır.

Tablo 16. A Grubu Özbilinçlilik Soru Grubuna Katılım Eğilimleri

A Grubu Sorulara Katılım Eğilimleri			
A Grubu Özbilinçlilik Sorularına Katılım Eğilimleri		Katılım	
		N	Yüzde
Özbilinçlilik	Kesinlikle Doğru Değil	264	14,7%
	Doğru Değil	343	19,1%
	Ne Doğru Ne Değil	173	9,6%
	Doğru	619	34,4%
	Kesinlikle Doğru	401	22,3%

Tablo16’da görüldüğü üzere, Özbilinçlilik soru grubunda eğilimlere bakıldığında: Kesinlikle Doğru Değil ifadesinin %14,7 oranında 264 kez tercih edildiği, Doğru Değil ifadesinin %19,1 oranında 343 kez tercih edildiği, Ne Doğru Ne Doğru Değil ifadesinin %9,6 oranında 173 kez tercih edildiği, Doğru ifadesinin %34,4 oranıyla en yüksek oranda 619 kez tercih edildiği, Kesinlikle Doğru ifadesinin ise %22,3 oranında 401 kez tercih edildiği görülmektedir.

Buna göre; “Yönetici ve Çalışanlar Kurumsal güçlükleri ve zayıflıkları bilmekte, kurumsal duyguların farkında olarak ve bu farkındalığı; açıklık, güven ve gurur ile karakterize edilen bir kurum kültürü oluşturmak için öncelikle kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmektedirler.” ifadesinde ölçmeye çalıştığımız Hp1 hipotezimiz gösterilen oranlarda Doğru ve Kesinlikle Doğru ifadesine toplamda katılım oranında %56,7 oranda doğrulanırken, Kesinlikle Doğru Değil ve Doğru Değil ifadesine olan toplam eğilim oranında %33,8 oranında yanlışlanmıştır. Bunun dışında kalan %9’luk oran ise kararsızdır.

3.3.3. Kendine Çekidüzen Verme ve Soruları

Hp2: Yönetici ve çalışanlar, kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetebilmekte, duygularını dinamik duygulara dönüştürebilmektedir.

Katılımcıların “Kendine Çekidüzen Verme” eğilimleri aşağıdaki tutumlar soru formunda bu tutumlara katılım eğilimleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Buna göre kurumdaki yönetici ve çalışanlar;

B1: Başarısız olduklarında bunun nedenlerini araştırmaktadır.

B2: Bir iş yaparken o işin iyi bir şekilde sonuçlanacağını düşünmektedir.

B3: Gerginlik yaratan bireyleri görmezden gelmektedir.

B4: Yeni şeyler öğrenmek için gayret göstermektedir.

B5: Olayların iyi yanını görmeye çalışmaktadır.

B6: Fırsatların önüne çıkmasını beklemez, kendine fırsat yaratır.

B7: Bir işi yaparken başkasının kendisini yönlendirmesine ihtiyaç duymaz.

B8: Kendini hangi konularda geliştirmesi gerektiğinin bilincindedir.

B9: Yaptığı herhangi bir işin başarılı olup olmadığını takip eder.

B10: Bir problemle karşılaştığında önce durur ve düşünür.

Tablo 17. B Grubu Kendine Çekidüzen Verme Eğilimleri

B Grubu Sorulara Katılım Eğilimleri			
B Grubu Sorularında Kendine Çekidüzen Verme Sorularına Katılımcıların Eğilimleri		Katılım	
		N	Yüzde
Kendine çeki düzen verme	Kesinlikle Doğru Değil	65	3,6%
	Doğru Değil	216	12,0%
	Ne Doğru Ne Değil	133	7,4%
	Doğru	898	49,9%
	Kesinlikle Doğru	488	27,1%

Tablo 17’de görülen oranlar, “Kendine Çekidüzen Verme” soru grubundaki eğilimlere işaret etmektedir. Kesinlikle Doğru Değil ifadesinin %3,6 oranında 66 kez tercih edildiği, Doğru Değil ifadesinin %12,0 oranında 216 kez tercih edildiği, Ne Doğru Ne Doğru Değil ifadesinin %7,4 oranında 133 kez tercih edildiği, Doğru ifadesinin %49,9 oranıyla en yüksek oranda 898 kez tercih edildiği, Kesinlikle Doğru ifadesinin ise %27,1 oranında 488 kez tercih edildiği görülmektedir.

Bu sonuca göre: *Yönetici ve çalışanlar, kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetebilmekte, duygularını dinamik duygulara dönüştürebilmektedir*” ifadesiyle örneklemeden beklediğimiz tutum Hp2 hipotezimiz, Kesinlikle Doğru ve Doğru ifadeleriyle toplamda %77 oranında doğrulanmış, Kesinlikle Doğru değil ve Doğru Değil ifadelerine toplamda %15,6 oranında katılımla yanlışlanmış görünmektedir.

3.3.4. Motivasyon Unsuru ve Sorular

Kurumsal motivasyon, bireylerin motivasyonuna bağlı olarak yön değiştirmekte ve etkilenmektedir. Bu bağlamda katılımcılara aşağıdaki ifadeler soru formunda 5 soru yöneltilmiştir.

Hp3:Bu bağlamda araştırmaya konu olan kurumlarda yönetici ve çalışanların motivasyonu yüksektir, Buna göre yönetici ve çalışanlar:

- C1: Bir işin yapılması için o işi yapacak olan kişilerde istek uyandırmaktadır.
- C2: Çalışma ortamındaki değişiklikler performansı olumsuz etkilemektedir.
- C3: Alışılan şeylerin dışına çıkıldığında birey kendini stresli hissetmektedir.
- C4: Gülümsemek birey için zor bir davranış değildir.
- C5: Bireyler kendisinden yardım istendiğinde 'hayır' diyebilmektedir.

Tablo 18. C Grubu Motivasyon Sorularına Katılımcıların Eğilimleri

C Grubu Sorularına Katılım Eğilimleri			
C Grubu Motivasyon Sorularına Katılım Eğilimleri		Katılım	
		N	Yüzde
Motivasyon	Kesinlikle Doğru Değil	48	5,3%
	Doğru Değil	177	19,7%
	Ne Doğru Ne Değil	71	7,9%
	Doğru	339	37,7%
	Kesinlikle Doğru	265	29,4%

Tablo 18’da görüleceği üzere Motivasyon soru grubunda eğilimler: Kesinlikle Doğru Değil ifadesinin %5,3 oranında 48 kez tercih edildiği, Doğru Değil ifadesinin %19,7 oranında 177 kez tercih edildiği, Ne Doğru Ne Doğru Değil ifadesinin %7,9 oranında 71 kez tercih edildiği, Doğru ifadesinin %37,7 oranıyla en yüksek oranda

339 kez tercih edildiği, Kesinlikle Doğru ifadesinin ise %29,4 oranında 265 kez tercih edildiği görülmektedir.

Bu sonuca göre: *Araştırmaya konu olan kurumlarda yönetici ve çalışanların motivasyonu yüksektir*” ifadesiyle örneklemden beklediğimiz tutum Hp3 hipotezimiz, Kesinlikle Doğru ve Doğru ifadeleriyle toplamda %67,1 oranında doğrulanmış, Kesinlikle Doğru değil ve Doğru Değil ifadelerine toplamda %25 oranında katılımla yanlışlanmış görünmektedir. Hipotezimizde kararsız görünenlerin oranı %7,9 dur.

3.3.5. Empati Unsuru ve Sorular

Hp4.Yönetici ve çalışanlar kurumlarını sosyal farkındalığa sahip olan, empati yapabilen, olaylara çalışanlarının, müşterilerin gözüyle bakabilen, onların neyi isteyip neyi istemediğini anlayabilen, ihtiyaçlarını isteklerini bilen ve çalışanların kurum hakkındaki düşüncelerine önem veren birimler olması yönünde empati yeteneğine sahiptirler. Buna göre yönetici ve çalışanlar;

D1: İnsanların ruh hallerini doğru bir biçimde yorumlayabilmektedir.

D2: Karşımdaki kişiyi ikna etmek için onun etkileneceği unsurlardan faydalanabilmektedir.

D3: Karşısındakinin ne söylediğini anlamak için sorular sorar.

D4: Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerinden çok onlarınkine güvenir.

D5: Başkalarına ihtiyaç duyar.

Tablo 19. D Grubu Empati Sorularına Katılımcı Eğilimleri

D Grubu Sorularına Katılım Eğilimleri			
D Grubu Empati Soru Grubuna Katılım Eğilimleri		Katılım	
		N	Yüzde
Empati	Kesinlikle Doğru Değil	45	5,0%
	Doğru Değil	130	14,4%
	Ne Doğru Ne Değil	113	12,6%
	Doğru	375	41,7%
	Kesinlikle Doğru	237	26,3%

Tablo 19’da Empati soru grubundaki eğilimleri görülmektedir. Kesinlikle Doğru Değil ifadesinin %5,0 oranında 45 kez tercih edildiği, Doğru Değil ifadesinin %14,4 oranında 130 kez tercih edildiği, Ne Doğru Ne Doğru Değil ifadesinin

%12,6 oranında 113 kez tercih edildiği, Doğru ifadesinin %41,7 oranıyla en yüksek oranda 375 kez tercih edildiği, Kesinlikle Doğru ifadesinin ise %26,3 oranında 237 kez tercih edildiği görülmektedir.

Bu sonuca göre: *Yönetici ve çalışanlar kurumlarını sosyal farkındalığa sahip olan, empati yapabilen, olaylara çalışanlarının, müşterilerin gözüyle bakabilen, onların neyi isteyip neyi istemediğini anlayabilen, ihtiyaçlarını isteklerini bilen ve çalışanların kurum hakkındaki düşüncelerine önem veren birimler olması yönünde empati yeteneğine sahiptirler*” ifadesiyle örneklemeden beklediğimiz tutum

Hp4 hipotezimiz, Kesinlikle Doğru ve Doğru ifadeleriyle toplamda %70,0 oranında doğrulanmış, Kesinlikle Doğru değil ve Doğru Değil ifadelerine toplamda %19,4 oranında katılımla yanlışlanmış görünmektedir. Hipotezimizde kararsız görünenlerin oranı %12,6’dır.

3.3.6. Sosyal Beceri Unsuru ve Sorular

Hp5.Yönetici ve çalışanlar, kurum içerisinde bireyler arasındaki sosyal beceriler oldukça iyi durumda olduğundan kurumları da bu becerileri gösterebilmektedir. Buna göre yönetici ve çalışanlar;

- E1: Birey olarak çalışmaktansa grup olarak çalışmayı tercih etmektedir.
- E2: Bir konuyu anlatırken konu ile ilgili somut örnekler vermektedir.
- E3: Sosyal bir ortamda insanlar arasındaki güç dengelerinin farkındadır.
- E4: Herhangi bir konuda geri kalmaktansa öncülük etmeyi tercih etmektedir.
- E5: Yeni uygulamaların kabul görmesi için çaba gösterir.

Tablo 20. E Grubu Sosyal Beceri Sorularına Katılımcıların Eğilimleri

E Grubu Sorularına Katılım Eğilimleri			
E Grubu Sosyal Beceri Soru Grubuna Katılım Eğilimleri		Katılım	
		N	Yüzde
Sosyal Beceri	Kesinlikle Doğru Değil	76	8,4%
	Doğru Değil	163	18,1%
	Ne Doğru Ne Değil	73	8,1%
	Doğru	359	39,9%
	Kesinlikle Doğru	229	25,4%

Tablo 20’de görüleceği üzere Empati soru grubunda eğilimler: Kesinlikle Doğru Değil ifadesinin %8,4 oranında 76 kez tercih edildiği, Doğru Değil ifadesinin %18,1 oranında 163 kez tercih edildiği, Ne Doğru Ne Doğru Değil ifadesinin %8,1 oranında 73 kez tercih edildiği, Doğru ifadesinin %39,9 oranıyla en yüksek oranda 359 kez tercih edildiği, Kesinlikle Doğru ifadesinin ise %25,4 oranında 229 kez tercih edildiği görülmektedir.

Bu sonuca göre: *Yönetici ve çalışanlar, kurum içerisinde bireyler arasındaki sosyal beceriler oldukça iyi durumda olduğundan kurumları da bu becerileri gösterebilmektedir.*” ifadesiyle örneklemeden beklediğimiz tutum Hp5 hipotezimiz, Kesinlikle Doğru ve Doğru ifadeleriyle toplamda %65,3 oranından doğrulanmış, Kesinlikle Doğru değil ve Doğru Değil ifadelerine toplamda %26,5 oranında katılımı yanlışlanmış görünmektedir. Hipotezimizde kararsız görünenlerin oranı %8,1’dir.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Araştırmamız daha önce bahsettiğimiz gibi, faktör analizi, varyans analizi ve aritmetik ortalama analizine göre değerlendirilmiştir. Sonuçları daha önceki bölümde belirtilmiştir. Ancak yorumlamaya geçmeden önce aritmetik ortalama analizine göre ortaya çıkan değişkenlerden bahsetmek gerekmektedir. Daha önce söylenildiği gibi, aritmetik ortalama veriler 3,50 ile 5,00 arasında ise, bu yüksek katılımı ifade etmektedir. Örnekleme uygulanan anket çalışmasının cinsiyet bağımsız değişkeninde, EQ ölçeğimizin ortalaması bayanlarda 3,63, baylarda 3,57’ dir.

Bu oranlara göre kadın ve erkeklerin EQ olgusuna pozitif eğilimleri bulunmaktadır. Bunun dışında, bayanlarda en düşük oran 1,87 ile ‘Gülümsemek benim için zordur’ değişkeninde gerçekleşmişken, baylarda da en düşük oran aynı ifadede, 2,14 oranında gerçekleşmiştir. Cinsiyet değişkeninde bayanlarda en yüksek aritmetik ortalama ‘Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım’ 4,44 iken, baylarda en yüksek oran 4,39 ile ‘Kişisel değerlerime aykırı davranmam’ ifadesidir.

Cinsiyet değişkeninin anket sonuçlarına göre, bayanlar ve baylar örgüt ikliminde pozitif duygusal eğilim göstermektedir. Bunun sonucu olarak kurumsal başarı artmaktadır.

Yaş bağımsız değişkenine bakıldığında, 18-25, 26-35, 36-45 ve 46 ve üzeri yaş grubunda örneklem dağılımı gerçekleşmiştir. Aritmetik ortalamada örneklem gruplarının sorulara katılımlarına bakıldığında genel olarak, 18-25 yaş grubunun 3,61, 26-35 yaş grubunun 3,59, 36-45 yaş grubunun 3,57, 46 ve üzeri yaş grubunun 3,76 toplam ortalamaları ile gerçekleşmiştir.

Buna göre örneklem;18-25 yaş grubunda, en düşük oranı 2,25 ile 'Gülümsemek benim için zordur' ifadesi alırken, en yüksek oranı 4,67 ile 'Doğru bildiğimi yapmaktan çekinmem' ifadesi almıştır. 26-35 yaş grubunda, en düşük oran 1,83 ile 'Gülümsemek benim için zordur' ifadesi alırken, en yüksek oranı 4,46 'Yeni şeyler öğrenmek için gayret gösteririm' ifadesi almıştır.36-45 yaş grubunda, en düşük oranı 2,01 ile 'Gülümsemek benim için zordur' ifadesi alırken, en yüksek oranı da 'Kişisel değerlerime aykırı davranmam' ifadeleri almıştır.46 ve üzeri yaş grubunda ise, en düşük oran 2,28 ile 'Gülümsemek benim için zordur' ve en yüksek oranı 'Kişisel değerlerime aykırı davranmam' ifadesi almıştır. Burada yaş değişkeninde farklılaşmanın olmasının yaş ilerledikçe 'Kişisel değerlerime aykırı davranmam' ifadesinin yer almaya başlamış olması dikkat çekicidir.

Genel olarak yaş değişkeninde de görüldüğü gibi, bireylerin EQ olgusuna cinsiyet değişkeninde olduğu gibi, pozitif eğilimleri bulunmaktadır. Bütün değişkenlerde en düşük oranı 'Gülümsemek benim için zordur' ifadesi almıştır. 18-25 yaş aralığında bireyler kendilerine göre doğru olanı yapmaktan vazgeçmediğini belirtmiştir. Bu genç kuşağın olaylara doğrudan baktığını, sorgulamadan kendi bildiğini yaptığını göstermektedir. Kurum içinde örgütsel yaşamı olumsuz etkileyecektir. Ancak yaş ilerledikçe ifadelerin değiştiği görülmektedir. Kendi doğrularından ziyade, bireylerin dışarıyı gözlemlemeye başladığı ortaya çıkmıştır. Yeni olaylara, durumlara açık hale gelmeye başlanacaktır. 46 ve üzeri yaş grubunun ifadeleri incelendiğinde, artık kişilerin karakterinin oturduğu görülmektedir. Bireyler karakterine, kişisel değerlerine aykırı davranmamaya başlamıştır. Burada şu söylenebilir ki, yaşa göre EQ eğilimleri pozitif yönde ilerlemektedir. Daha önce teori kısmında vurgulanan, EQ'nun gelişebilirliği burada da görülmüştür. Bu durum kurumlarda ki örgütsel iklimde de kendini gösterecektir. Bunun sonucu olarak da başarı artacaktır.

Eğitim değişkenine bağlı olarak örneklemenin aritmetik ortalaması incelendiğinde, değişkenin lise, ön lisans, lisans, lisansüstü değişkenleri bulunmaktadır. Değişkenlerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında; Lise düzeyinde en düşük oranı 2,36 puanla ‘Gülümsemek benim için zordur’, en yüksek oranı 4,43 ‘Doğru bildiğimi yapmaktan çekinmem’ ifadeleri almıştır. n lisans mezunları arasında ise, en düşük oranı 1,83 ile ‘Gülümsemek benim için zordur’ ifadesi alırken, en yüksek oranı 4,52 ile ‘Yeni şeyler öğrenmek için gayret gösteririm’ ifadeleri almıştır. Lisans mezunları arasında, sorulardaki en düşük puanı, ‘Gülümsemek benim için zordur’ ifadesi 1,85 oranıyla alırken, ‘Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım’ ifadesi 4,43 oranıyla en yüksek puanı almıştır. Lisansüstü mezunlarının sorulardaki en düşük oranı 1,79 ile ‘Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım’ ifadesi alırken, ‘Yeni şeyler öğrenmek için gayret gösteririm’ ifadesi 4,43 ile en yüksek oranı almıştır. Buradan da görüldüğü gibi eğitime bağlı olarak EQ pozitif yönde eğilim göstermektedir. Eğitim rgtsel yaşamda ayrıştırıcı bir unsur olarak görülmektedir.

Araştırmamızda diğer bir örneklem grubu, memur, orta kademe yönetici ve st düzey yöneticilerden oluşmaktadır. rneklemde sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamaya göre farklılaşmaları, ‘alıştığımız yerdeki konumunuz?’ ifadesiyle sorulan soruda; Memurlar düzeyinde, en düşük oranı 1,96 ile ‘Gülümsemek benim için zordur’ ifadesi alırken, en yüksek oranı 4,37 ‘Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım’ ile ifadesi almıştır. Orta düzey yöneticiler grubunda ‘Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım’ ifadesi 2,17 oranı alırken ‘Yeni şeyler öğrenmek için gayret gösteririm’ ifadesi ise 4,67 oranı almıştır. st düzey yöneticilerde ise ‘Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım’ ifadesi 1,75 oranını alırken, ‘Kişisel değerlerime aykırı davranmam.’ ifadesi 4,75 oranı ile aritmetik ortalamada yer almaktadır.

Burada memurların yaptığı işlerde, başarısız olmaları sonucunda bunun nedenlerini araştırması kurum açısından oldukça faydalıdır. Çünkü bir çalışanın hatasının neden kaynaklandığını bulması, o hatayı bir daha yapmaması anlamına gelmektedir. Bunun sonucu olarak örgütsel yaşamda hata minimuma inecektir. Bununla beraber orta düzey yöneticilerin yeni şeyler öğrenmek için gayret

göstermesi, kuruma yenilikleri getirerek, kurum içi çalışanların ufkunu açacağını göstermektedir. Bu şekilde hem kendini geliştirdiği gibi hem de çalışanları motive ederek onların başarılarını artıracaklardır. Üst düzey yöneticilerde ise EQ'nun artık oturduğu görülmektedir. Yaş değişkeninde olduğu gibi kurum içindeki liderlerinde verdiği en yüksek oranlı ifade 'Kişisel değerlerime aykırı davranmam' ifadesidir.

Mesleki kıdem olarak anlaşılacak olan 'Çalışma hayatınızda kaçınıcı yılınız?' sorusuna cevap veren örneklemin bu grubunda, 0-5 yıl ile 25 yıldan çok çalışma yılı aralığında sorular sorulmuştur. Katılımcılardan;0-5 yıl aralığında çalışanların aritmetik ortalamada 2,00 ile en düşük oranda 'Gülümsemek benim için zordur' ifadesi ve en yüksek oran 4,40 ile 'Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım' ifadesi yer almıştır.

6-10 yıl grubunda 1,90 oranla 'Gülümsemek benim için zordur' ve 'Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım' ifadeleri yer alırken, 4,49 oranıyla 'Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım' ifadesi yer almıştır.

11-15 yıl aralığında 'Gülümsemek benim için zordur' 2,00 oranında, 4,44 oranında ise 'Kişisel değerlerime aykırı davranmam' ifadeleri yer almıştır.16-20 yıl aralığında, 'Gülümsemek benim için zordur' 1,93 oranında, 'Yeni şeyler öğrenmek için gayret gösteririm' ise 4,50 oranında aritmetik ortalamada yer almıştır. 21-25 yıl aralığında, en düşük oranı 2,19 ile 'Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım' ifadesi alırken 'Yeni şeyler öğrenmek için gayret gösteririm' ifadesi 4,46 oranı ile aritmetik ortalamada yer almaktadır.

25 yıldan daha uzun süredir meslek hayatı bulunan katılımcılar ise 'Gülümsemek benim için zordur' 2,13 oranı ile en düşük ifadeyi belirlerken, 4,50 oranında 'Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım' ifadesiyle en yüksek aritmetik ortalama değerini belirlemişlerdir. Genel olarak bakıldığında, bütün değişkenlerde en az katılımı 'Gülümsemek benim için zordur' ifadesi almıştır. Kamu kurumlarında çalışan tüm gruplar bu ifadeye doğru değil veya kesinlikle doğru değil cevaplarını vermiştir. Burada örgütsel iklimde çalışan bireylerin pozitif kimliklerinin bulunduğu görülmektedir. Bu durum ile hem çalışanlar birbiri ile kurum içinde hem de dışarıdan hizmet verdikleri kurum dışı kişilerle iletişimleri daha sağlıklı olacaktır. Bununla beraber aritmetik ortalamadan görünen o ki, yaşa bağlı olarak, eğitime bağlı

olarak, kıdeme bağılı olarak, statüye bağılı olarak kesinlikle EQ eğiliminin arttığını söylemek mümkündür. Bu bölümden sonra, bölümlere ayrılan sorular, bu bölümlerin başlıkları altında karşılaştırmalı olarak ele alınacak ve yorumlanacaktır.

Ülkemizde konuyla ilgili olarak Bedriye Gökçen tarafından Aralık 2006 yılında, Sivas ilinde Bankacılık sektörüyle ilişkilendirilmiş bir alan araştırması, araştırma konumuzdaki sonuçlarla karşılaştırıldığında kamu kurumlarında benzer sonuçlara ulaşıldığı ancak özel sektör bağlamında sonuçlarda farklılaşan yorumların göze çarptığı görülmektedir.

İş Hayatında Duygusal Zeka ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması olarak yapılan araştırmada ele alınan değişkenlerden, Yaş değişkeninde Kamu ve Özel Bankalarda çalışan yöneticilerin yaş dağılımlarına göre EQ'ları bu araştırmada incelendiğinde; kamu bankalarında çalışan yöneticilerin EQ'ları yaşlarına göre önemsiz farklılaşmalar göze çarparken, özel bankalarda çalışan yöneticiler için farkın önemli bulunduğu ifade edilmiştir. Özel sektör yöneticilerinde 30'dan küçük yaş grubu yöneticilerin EQ puanlarının daha yüksek olduğu, bu yöneticilerin çalışanlarına daha duyarlı davrandığını, karşısındakinin duygularını hesaba katıp, duygulara yön verebilme yeteneklerinin, iyi bir iletişim ve etkileşim becerisine sahip olduklarının bir göstergesi olarak yorumlanmıştır.¹²¹ Oysa biz araştırmamızda yaş değişkeninde ilerlendikçe, EQ puanında artış gözlemleyerek iş tecrübesinin artışıyla EQ'da da artış gözlemleyerek, yöneticilerin tecrübelerinin artışıyla doğru orantılı olarak EQ'nun artış gösterdiği sonucuna ulaşmış bulunmaktayız.

Cinsiyet, değişkeninde Gökçen'in araştırmasıyla benzer sonuçlar elde edilmiş ve cinsiyet değişkeninde EQ'nun farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.¹²² Görev süresi değişkeninde, Gökçen'in bulgularına göre EQ düzeylerinde bir değişiklik meydana gelmediği görülmektedir.¹²³ Oysa biz araştırmamızda çalışma süresindeki artışın EQ düzeyinde, örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediği sonuçlarıyla, artışa neden olduğu sonucuna ulaştık.

¹²¹ Bkz. Bedriye Gökçen, İş Hayatında Duygusal Zeka Ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, Cumhuriyet Üniv. Sosyal Bilimler Enst., Sivas, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2006, s. 112

¹²² a.g.e., 2006, s. 114

¹²³ a.g.e., 2006, s. 117

Buradan hareketle ülkemizdeki tüm kurumsal alanlarda EQ düzeyinin kurum başarısına olan etkileri üzerinde daha yoğun ve detaylı çalışmaların yapılmasının gerektiğini ifade etmemiz mümkündür. Elde edilen sonuçların farklılıkları kurum yapısıyla ilişkili olabileceği gibi, sosyal hayatın değişkenliği ve politik konjonktörden de kaynaklanabileceğini göstermektedir. Bu nedenle rekabetin her geçen gün arttığı iş dünyasında ve kamusal alanda meydana gelen açıklık politikaları EQ'nun önemini daha da ön plana çıkarmış ve EQ'nun kurumsal başarıya olan etkilerinin neler olduğunu daha net göstermeye başlamıştır.

3.4.1. Özbilincin Farklılaşması

Araştırmamızda en önemli kısmı özbilinc oluşturmaktadır. Çünkü kendi duygularını ve bunların etkilerini kavrayan bireyin, kurumsal EQ'ya etkisi büyüktür. Karabük ilindeki kamu kurumlarında özbilince bakıldığında, bireylerin sorulara verdikleri cevaplardan belli bir duygusal yeterliliğe sahip oldukları anlaşılmaktadır. Cevaplar ortalamaya döküldüğünde, %50 oranından fazla kesinlikle doğru ve doğru cevabı bulunmaktadır.

Bu da bireylerin, hangi duyguları hissettiklerini bildiklerini, bu hissettikleri duyguların nedenlerini anladıklarını, düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri şeylerle hisleri arasındaki bağların farkında olduklarını, hislerinin performanslarını nasıl etkilediklerini bildiklerini, değerleri ve hedefleriyle ilgili yol gösterici bir bilince sahip olduklarını göstermektedir. Demografik değişkenlerden cinsiyete göre değerlendirdiğimizde, herhangi bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir. Genellikle sorulara bayanlar ve baylar ortalama olarak aynı yanıtı vermiş bulunmaktadırlar.

Tablo 21. Duyguların Fiziksel Etkileri

Duygularımın bedenimde yarattığı fiziksel etkilerin farkına varırım.						
Cinsiyetiniz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
Bayan	1.0%	10.6%	2.9%	57.7%	27.9%	100.0%
Bay	.0%	9.2%	6.6%	57.9%	26.3%	100.0%

Tablo 21'de görüleceği üzere, duygularımın bedenimde yarattığı fiziksel etkilerin farkına varırım sorusuna bayanlar, %57,7 doğru yanıtını vermiş, baylar aynı soruya %57,9 doğru yanıtını vermiştir. Bayanların ve bayların duygularının ve

fiziksel etkilerinin farkında olduğu bir kurumda örgüt yaşamı olumlu olarak etkilenecektir. Böylelikle iş odaklı olup, duygularla işi birbirine karıştırmayacaklardır. Duyguların performansı etkilemediği bir ortamda kurum başarısı artacaktır. Bununla birlikte demografik değişkenlerden yaş değişkenine bakıldığında, farklılaşma olduğu görülmektedir. Buna göre 18-25 yaş arasındaki bireylerin kişisel güçleri ve sınırları ile ilgili net tavizsiz bir yaklaşımları varken, 46 yaş üstünün daha içtenlikli bir yaklaşımının olduğu görülmektedir.

18-25 yaş arasındaki bireylerin, aldıkları kararlardan pişmanlık duymayan, doğru bildiğini yapmaktan çekinmeyen, bazı şeyler hakkında fikrini değiştirmekte zorlanan bireyler olduğu görülmektedir. Bu durum örgüt yaşamında hata yapma riskini yükseltecektir. Dinamik duygulardan daha çok yıkıcı duyguların oluşmasına neden olacaktır. Buda örgütsel yaşamı olumsuz etkileyecektir. Goleman, bireylerin kendini kanıtlama ve dünyada iz bırakma güdüsünün en şiddetli olduğu dönemi, 20 ile 45 yaş arası olarak belirlemiştir. Kırklı yaşlardan sonra insanların yaşamın sınırlarını anladığını düşünmektedir. Araştırmamızda aldığımız cevaplar da bunun bu şekilde olduğunu göstermektedir.

Tablo 22. Doğru Bildiğimi Yapmaktan Çekinmeme

Doğru bildiğimi yapmaktan çekinmem.						
Yaşınız?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
18-25	.0%	.0%	.0%	33.3%	66.7%	100.0%
26-35	.0%	7.2%	5.8%	39.1%	47.8%	100.0%
36-45	1.2%	3.7%	3.7%	50.6%	40.7%	100.0%
46 ve üzeri	.0%	16.7%	.0%	44.4%	38.9%	100.0%

Tablo 22’de görülen Doğru bildiğimi yapmaktan çekinmem’ sorusuna, 18-25 yaş arası bireyler % 66,7 kesinlikle doğru yanıtını verirken, 46 yaş ve üzeri %38,9 kesinlikle doğru yanıtını vermiştir. Genç bireylerin, düşünmeden kendilerine göre doğru olanı yapmaktan geri kalmadıkları görülmektedir. Ancak olgun bireyler düşünüp ona göre karar verirler. Genç bireylerin kendi doğrusunu koşulsuz yapması örgütsel yaşamda hatalara neden olabilecektir. Bireylerin kendi doğrularından önce, kurumun çıkarlarını düşünmeleri ve buna göre hareket etmeleri gerekmektedir.

Bu araştırmadan şu görülebilir ki, zbilin geliştirilebilir bir kavramdır. Bireyler yaşları ilerledikçe karar verme sürecine sezgilerini katmaya başlarlar. Hislerin derinlerden gelen sakin sesiyle hareket ederler. alışlar, hedefe odaklanırlar, üretirler. Etkilerden uzak, işe adapte olurlar. Eğitim durumuna göre karşılaştırmalara baktığımızda, önemli farklılıkların ortaya çıkmadığı görülmektedir. Ancak şu söylenebilir ki, eğitim seviyesi düşük olan bireyler, duygularını saklamadığı görünürken, eğitim seviyesi yüksek insanların duygularını sakladığı grlmştr.

Tablo 23. Kararlarda Pişmanlık Durumu

Aldığım kararlardan asla pişmanlık duymam.					
Çalıştığınız kurumdaki konumunuz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru
Memur	2.4%	16.5%	19.5%	28.0%	33.5%
Orta Kademe Yönetici	.0%	8.3%	16.7%	16.7%	58.3%
st Düzey Yönetici	.0%	.0%	.0%	50.0%	50.0%

Tablo 23’de bireylerin statüsüne göre ‘‘Aldığım kararlardan asla pişmanlık duymam’’ sorusuna verilen cevaplara bakıldığında, st düzey yöneticiler % 50 kesinlikle doğru cevabı, orta kademe yöneticiler % 53,3 kesinlikle doğru, memurlar ise % 33,5 kesinlikle doğru yanıtını vermişlerdir. Burada dikkat çeken bir başka unsur ise st düzey yöneticilerin soruya sadece doğru ve kesinlikle doğru cevaplarını vermesidir.

Liderler olarak adlandırabileceğimiz kurumlardaki st düzey yöneticiler örgüt ikliminde çok önemli bir yere sahiptirler. Çünkü bireyleri hareket geçiren liderlerdir. Liderler duygularını iyi ifade edebilmelidir. Çünkü duygusal yeterliliklerindeki eksiklik, astların liderlerin beklentilerini yanlış anlamasına yol açacaktır bunun sonucu olarak da iş yanlış yapılıp, kurumun işleri aksayacaktır.

Bu araştırmada st düzey yöneticilerin memurlara göre zbilinlerinin duygusal yeterlilik alanları daha yüksektir. Bu durum sayesinde kurumda astlar, üstler tarafından daha kolay yönetilebilecek, böylelikle kurum içinde aksaklıklar, yanlışlıklar, problemler oluşmayacaktır. Bununla birlikte st düzey yöneticilerin, kendi yeteneklerinden, değerlerinden, hedeflerinden emin olduğu da görülmektedir.

Son olarak özbilincin demografik değişkenlerden, çalışma hayatındaki yılına göre değerlendirdiğimizde, yaş unsurundaki farklılıkların ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışma hayatına yeni giren bireylerin, duygularını tartmadan direk ifade ettiği görünürken, meslekte tecrübeli olan bireylerin duygularını daha sağlıklı yönetebildiği görülmüştür. Araştırmanın sonucunda özbilincin kamu kurumlarında EQ'nun örgütsel iklimine etkisine bakıldığında, meslek hayatında ve kurumlardaki örgütsel iklimde kararların verilmesinde en önemli unsur ve en güvenilir kılavuz olduğu görülmektedir.

3.4.2. Kendine Çekidüzen Verme Farklılaşması

Kendine çekidüzen vermek, sıkıntı veren hislerin yanı sıra güdülerini de yönetmek anlamına gelmektedir. Karabük ilinde, kamu kurumlarında yaptığımız araştırmada cinsiyet değişkenine göre değerlendirdiğimizde, ortalama olarak verilen kesinlikle doğru veya doğru cevabı, % 50'nin altında seyretmektedir. Çünkü genel olarak baktığımızda, yıkıcı duyguları ve güdülerini kontrol etmek anlamına gelen özdenetimi yapmak oldukça güçtür. Bireyler, bayan veya erkek, güdüselsel hislerini ve sıkıntı verici duygularını iyi idare edemeyebilirler. Çok zor anlarda sakin, olumlu ve soğukkanlı davranışları sergilemek, belli bir özdenetim yeterliliğine sahip olan insanların davranışlarıdır. Bu durumun örgütsel iklimine etkisine baktığımızda, olumsuz bir olayla karşılaşıldığında bireylerin kendi davranışlarını kontrol edemeyeceği görülmüştür. Kurumlarda olayların her zaman seyrinde gideceği söylenemez. Mutlaka olası problemlerle karşılaşılabilir. Bu durumda örgütsel yaşamda bayan veya erkekler, kişisel sorumluluk sahibi olmalı, kendi ruh hallerini denetim altında tutabilmelidir.

Ruh halleri, düşünce bellek ve algılama üzerinde güçlü bir çekim kuvveti yaratır. Bireyler öfkelenildiğinde, hınçlarını destekleyen olayları daha kolay hatırlar, öfkelerinin kaynağını düşüncelerinde daha fazla meşgul eder ve algılarının dünyaya bakışını öylesine çarpıtır ki, başka zamanlarda iyi niyetli görünen bir yorum o anda düşmanca görünebilir. Üretken bir biçimde çalışılabilmesi için, ruh hallerinin bu zorbalığa direnç göstermesi gerekmektedir.

Tablo 24. Stres kaynaklarından Uzaklaşma

İçinde bulunduğum ortamda gerginlik yaratan bireyleri görmezden gelirim.						
Cinsiyetiniz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
Bayan	10.6%	31.7%	6.7%	32.7%	18.3%	100.0%
Bay	13.2%	32.9%	7.9%	27.6%	18.4%	100.0%

Tablo 24’de “İçinde bulunduğum ortamda gerginlik yaratan bireyleri görmezden gelirim” sorusuna bayanlar % 18,3 kesinlikle doğru yanıtını, baylar da % 18,4 kesinlikle doğru yanıtını vermiştir. Görüldüğü gibi, bayanların ve bayların kurumlarda gerginlik yaratan bireyleri görmezden gelmeleri oldukça düşüktür. Bu da gösteriyor ki örgütsel iklimde hiç kimse stresi oluşturan olayları görmezden gelemiyor, bu durumun kurumun başarısını olumsuz etkilemektedir. Bunun dışında kurumlarda kendine çekidüzen vermenin bir diğer unsuru da güvenilirlik ve vicdanlılıktır. Güvenilir ve vicdanlı bireyler aşağıda sıralanan davranışları sergilerler.¹²⁴

Tablo 25. Kendine Çeki Düzen Vermenin Unsurları

Güvenilirlik açısından;	Vicdanlılık açısından;
Ahlak kurallarına uygun davranır ve sitem görmezler.	Taahhütlerine uyarlar ve sözlerini tutarlar,
Bel bağlanabilir ve özü sözü bir oldukları için güven oluştururlar.	Amaçlarını gerçekleştirmekten kendilerini sorumlu tutarlar.
Kendi hatalarını kabullenir ve başkalarının ahlaka aykırı hareketlerine karşı çıkarlar.	Düzenli ve dikkatli çalışırlar.
Herkesin hoşuna gitmese de kararlı ve ilkeli bir tavır sergilerler.	

Tablo 25’te görüleceği üzere, bu unsurların kamu kurumlarında uygulanıp uygulanmadığını öğrenmek amacıyla, “Yaptığım herhangi bir işin başarılı olup olmadığını takip ederim” sorusu sorulmuştur. Bundan amaç, çalışanların yaptıkları işin sonucunu görüp görmediklerini, işin olup olmadığı konusunda vicdanlarının rahat olup olmadığını, yöneticinin çalışana bu konuda tam olarak güvenip güvenmemesini gerektiğinin yanıtlarını almaktır. Çıkan sonuçlara göre baylar,

¹²⁴ D. Goleman, 2012, s. 108

bayanlara göre yaptıkları işi daha çok takip etmektedirler. Yaş değişkenine göre bunun değişip değişmediğini Tablo 26 yardımıyla görebiliriz.

Tablo 26. Yaptığı Herhangi Bir İş Takip Etme

Yaptığım herhangi bir işin başarılı olup olmadığını takip ederim.					
Yaşınız?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru
18-25	.0%	8.3%	.0%	41.7%	50.0%
26-35	1.4%	2.9%	2.9%	52.2%	40.6%
36-45	.0%	6.2%	4.9%	53.1%	35.8%
46 ve üzeri	.0%	.0%	5.6%	66.7%	27.8%

Tablo 26’de görüleceği üzere “Yaptığım herhangi bir işin başarılı olup olmadığını takip ederim” sorusuna 18-25 yaş arası grup, % 50 kesinlikle doğru yanıtını, % 41,7 doğru yanıtını vermiştir. 46 ve üzeri yaş grubu ise % 66,7 doğru yanıtını, % 27,8 kesinlikle doğru yanıtını vermiştir. Buradan anlaşılan, kamu kurumlarında çalışan bireyler ortalama olarak yaptığı işi takip ederek güvenilirlik kazanmaktadır. Ancak 18-25 yaş arası grup verdiği kesinlikle doğru yanıtı oran olarak 46 yaş ve üzerinden fazladır. Buda çalışma hayatına yeni başlayan bireylerin hata yapmaktan daha çok korktuğunu göstermektedir.

Böylelikle örgütsel iklimde hata oranı azalacaktır. Kendine çekidüzen vermenin diğer bir unsuru yenilikçilik ve uyum sağlayabilmektir. Bu yeterliliğe sahip çalışanlar, yeni fikir ve yaklaşıma açıktırlar. Değişime tepki vermede esnektirler. Tablo 27’de görülen davranış biçimlerine kolaylıkla uyum sağlayabilirler.

Tablo 27. Kendine Çeki Düzen Vermenin Unsurları

Yenilik açısından	Uyum sağlayabilme açısından
Çok çeşitli kaynaklardan taze fikirleri arayıp bulurlar.	Çok çeşitli talepler, sürekli değişen öncelikler ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilirler.
Sorunları çözecek özgün fikirler beslerler.	Tepki ve taktiklerini sürekli değişen koşullara uyarlayabilirler.
Yeni fikirler üretirler.	Olaylara geniş açılardan bakabilirler.
Düşünürken, yeni perspektiflerden bakabilir ve yeni riskleri göze alabilirler.	

“Tek değişmeyen Şey deęiŐimdir” sÖzünden hareketle kamu kurumlarındaki Örgütsel iklimde çalışanların değişime ayak uydurup uydurmadığını gÖrmek amacıyla ‘Yeni Şeyler Öğrenmek için gayret gÖsteririm’ ifadesi sorulmuştur. Çünkü gÖnümüzde hızla değişen unsurları takip etmek kurumlar için çok Önemlidir. Buda alıŐanların değişimi kabullenmelerinden ve değişime uyum sağlayabilmelerinden geçmektedir.

Tablo 28. Kendini Geliştirme Durumu

Yeni Şeyler Öğrenmek için gayret gÖsteririm.						
Eğitim Durumunuz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
Lise	4.5%	9.1%	2.3%	36.4%	47.7%	100.0%
Ön Lisans	.0%	.0%	.0%	48.1%	51.9%	100.0%
Lisans	.0%	7.7%	1.5%	47.7%	43.1%	100.0%
Lisansüstü	.0%	.0%	.0%	42.1%	57.9%	100.0%

Tablo 28’de görÖldüğü gibi, yeni Şeyler Öğrenmek için gayret gÖsteririm’ ifadesine bireylerin eğitim durumuna göre bakıldığında, lise mezunları %47,7 kesinlikle doğru yanıtını verirken, lisansüstü mezunları %57,9 kesinlikle doğru yanıtını vermiştir. Buna göre eğitim arttıķça yeniliklere daha açık hale gelindiği görÖlmüŐtür. Genel olarak değerlendirilecek olunursa, çalışanların yeniliklere tepkisi, % 50’nin altında seyretmektedir. Örgütsel iklimde, yenilikçi olmanın duygusal temelinde, yenilikten zevk almak yatar. Çalışanlar Öncelikle yenilikten zevk almalıdırlar ki, yenilikleri uygulayabilsinler. Ancak bireylerin yeniliklere her zaman pozitif bakıp benimsedikleri sÖylenemez. Bu durumun kamu kurumlarında da bu Şekilde olduğu görÖlmüŐtür.

Yaratıcı olmak, kurumların başarısını artırır. Bunun temelinde hayal gücü yatar. Hayal gücünden yoksun kişiler ne yaratıcı olabilirler ne de yeniliklere uyum sağlayabilirler. Başarının elde edilmesi için Öncelikle yaratıcı olmak ve EQ’yu hayal gücü ile ilerletmek gerekmektedir. Çalışma hayatında statüye göre kendine çekidüzen verme unsurunu değerlendirdiğimizde, statü ile beraber bu konudaki duygusal eğilim artmaktadır.

Tablo 29. Kendini Tanıma Durumu

Kendimi hangi konularda geliştirmem gerektiğinin bilincindeyim.						
Çalıştığınız kurumdaki konumunuz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
Memur	.6%	5.5%	5.5%	58.5%	29.9%	100.0%
Orta Kademe Yönetici	.0%	8.3%	.0%	58.3%	33.3%	100.0%
Üst Düzey Yönetici	.0%	.0%	25.0%	75.0%	.0%	100.0%

Tablo 29 incelendiğinde, ‘Kendimi hangi konularda geliştirmem gerektiğinin bilincindeyim’ ifadesine üst düzey yöneticilerin %75 oranında doğru yanıtı verdikleri, %58,3 oranında Orta kademe yöneticiler “Doğru” yanıtı verirken, memurların %58,5 oranında doğru yanıtı verdikleri görülmektedir. Burada liderlerin kendi eksikliklerinin farkında olduğu görülmüştür. Kendi eksikliklerini bilen liderler, bunları tamamlamak için çalışırlar. Böylelikle kusursuz bir iş çıkarırlar.

Mesleki kıdem olarak kendine çekidüzen verme unsuru değerlendirildiğinde, diğer unsurlarda olduğu gibi, meslekte yıl olarak ilerleme ile doğru orantılı olarak EQ eğilimi de ilerlemektedir. Kurum içinde meslekte kıdemli olanların örgütsel iklimine etkisi pozitif yönde olacaktır.

3.4.3. Motivasyonun Farklılaşması

Kurumsal motivasyonu yakalamak, örgüt içinde çalışan bireylerin motivasyonunu yüksek tutmakla mümkündür. Bir mükemmellik standardını yakalamak veya yükseltmeye çalışmak motivasyonu artırmakla ilgilidir. Kurumlarda motivasyonu yükselten genellikle bir kişi veya bir gruptur. Kamu kurumlarında motivasyonun başarıda etkili olup olmadığını, motivasyonu artıran grupların kimler olduğunu, aşağıdaki değişkenlerden görebiliriz.

Cinsiyet değişkenine göre motivasyonu değerlendirdiğimizde, bayanlar ve bayların motivasyon ile ilgili yöneltilen sorulara katılım oranlarının % 50'nin altında olduğu görülmektedir. Bayların bayanlara göre başarmak için daha çok motive oldukları sonuçlarda görülmektedir.

Motivasyonun bir unsuru olan başarıya dürtüsü, sonuçlara yöneliktir. Amaçlara ve sonuçlara ulaşmak için çalışanların dürtülerini yüksek tutması gerekmektedir.

Performanslarını geliştirmek için yeni yollar, yöntemler öğrenmeleri gerekmektedir. Belirsizliği azaltacak bilgileri keşfetmeleri gerekmektedir. Başarma dürtüsü istek ve arzu ile doğrudan ilgilidir. Tüm bunları geliştirebilmek için istekli olmak gerekmektedir.

Tablo 30. Başkalarını Motive Etme Durumu

Bir işin yapılması için, o işi yapacak olan kişilerde istek uyandırırım.						
Cinsiyetiniz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
Bayan	1.0%	11.5%	10.6%	49.0%	27.9%	100.0%
Bay	3.9%	9.2%	6.6%	57.9%	22.4%	100.0%

Tablo 30’da görülen Cinsiyet değişkeninde, ”Bir işin yapılması için, o işi yapacak olan kişilerde istek uyandırırım” ifadesine bayanlar % 49 doğru yanıtını verirken, baylar % 57,9 doğru yanıtını vermişlerdir. Burada bayların motivasyonda daha etkin olduğu görülmektedir. Kamu kurumlarında performansı artıran bu çalışmaların yoğunlaşması kurumun hedeflerini de artırır. Çünkü başarma arzusu yüksek olan çalışanlar sayesinde belirlenen hedefleri gerçekleştirmekle kalmayı, hep bir üst hedef belirlenmeye çalışılacaktır.

Karabük ilindeki kamu kurumlarında motivasyonun yaş değişkenine bağlılığı incelendiğinde, gençlerin motivasyonunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Gençlerin istek ve arzuları, başarma dürtüleri, aktifliği motivasyonu artırmaktadır. Örgütsel yaşamda gençler bu alanda duygusal eğilimi olumlu yönde etkileyeceklerdir. Motivasyonun diğer bir unsuru olan kendini adama ya da bağlılık, bir grup ya da örgütün hedeflerine uyumlu olması anlamına gelmektedir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar daha büyük bir örgütsel hedefi yerine getirmek için özveride bulunmaya hazırdırlar. Karar alırken, seçenekleri netleştirirken grubun ana değerlerini kullanırlar. Grubun misyonunu gerçekleştirmek için etkin bir biçimde fırsat kollarlar.

Kendini adamanın esası, hedefleri kuruluşun hedeflerine göre ayarlamaktır. Bu hedeflere ulaşmada gerektiğinde kendinden ödün vermeye de hazır olurlar. Burada örgütsel bağlılık esastır. Örgüte bağlı olan kişiler kendi çıkarlarından önce, örgütün çıkarlarını düşünürler. Yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar, kuruluştan hiçbir beklentisi olmadan, zorluklarla ve baskılarla mücadele ederek kurumu başarıya götürmeye çalışırlar. Bu da motivasyon ile olmaktadır. Bu açılardan kamu

kurumlarındaki motivasyonu eğitim düzeyine göre incelediğimizde, bu bilinci oluşturmanın eğitim ile alakalı olmadığı, bağlılığın karakteristik bir özellik olduğu veriler sonucu ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Statü değişkenine göre motivasyon unsuru incelendiğinde, üst düzey yöneticilerin motivasyonunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Olumsuzluklardan etkilenmeyip, kurumdaki çalışanları bir araya getirerek, öncülük yani liderlik ederek, durumu toparlayıp, motivasyonu artırarak çalışma koşullarını olumlu hale getirebilmektedirler. Bu da örgütsel iklimde duygusal eğilimi pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 31. Çalışma Ortamından Etkilenme Durumu

Çalışma ortamındaki değişiklikler performansını olumsuz etkiler.						
Çalıştığımız kurumdaki konumunuz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
Memur	4.9%	19.5%	10.4%	42.7%	22.6%	100.0%
Orta Kademe Yönetici	8.3%	16.7%	.0%	41.7%	33.3%	100.0%
Üst Düzey Yönetici	.0%	50.0%	25.0%	25.0%	.0%	100.0%

Tablo 31’de görülen Motivasyon unsuru statü değişkenine göre, ‘Çalışma ortamındaki değişiklikler performansını olumsuz etkiler’ ifadesi ile değerlendirildiğinde, memurlar %42,7 doğru, orta kademe yöneticisi %41,7 doğru, üst düzey yöneticileri de %25 doğru cevabı vermiştir. Memurlar ve orta kademe yöneticileri çalışma ortamındaki değişiklikten olumsuz etkilenip performansı düşerken, üst düzey yöneticiler bu olumsuzluklardan etkilenmeyip motivasyonu artırmaya gayret etmektedir. Bu ifadeye % 50 oranında doğru değil yanıtını vermişlerdir.

Motivasyon unsurunun diğer kalemleri ise, inisiyatif ve iyimserliktir. Bu yeterliliğe sahip kişiler proaktiftirler ve sebat gösterirler.¹²⁵ Fırsatları yakalamak için ellerinden geleni yaparlar. Kendilerinden istenen ya da beklenenin dışında şeyler yapmak isterler ve bunun için gerekirse kendilerinden ödün verirler. Bu açıdan Karabük kamu kurumları mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde, mesleğinde ilk yıllarda olan çalışanların daha çok gayretli oldukları, başarısızlıkların üstesinden gelmek için kendi değerlerinden vazgeçtikleri görülmektedir.

¹²⁵ Proaktif: Bilinçli veya bilinçsiz, sonu olumlu veya olumsuz olsun yeni koşullar oluşturmak ya da mevcut koşulların seyrini değiştirmek için üstünlük kullanmaktır.

Tablo 32. Başkalarından Etkilenme Durumu

İstediğim zaman 'hayır' demek benim için zordur.						
Çalışma hayatınızda kaçınıcı yılınız?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
0-5	20.0%	34.3%	14.3%	20.0%	11.4%	100.0%
6-10	35.9%	25.6%	5.1%	17.9%	15.4%	100.0%
11-15	29.4%	23.5%	14.7%	23.5%	8.8%	100.0%
16-20	30.0%	36.7%	10.0%	13.3%	10.0%	100.0%
21-25	26.9%	34.6%	3.8%	15.4%	19.2%	100.0%
25'den çok	18.8%	25.0%	6.3%	43.8%	6.3%	100.0%

Tablo 32’de görüldüğü üzere “İstediğim zaman hayır demek benim için zordur ifadesine çalışma hayatında 0-5 yıl arasında olan çalışanlar %34,3 doğru değil yanıtını verirken, 6-10 yıl arasında olan çalışanlar %25,6, 11-15 yıl arasında olan çalışanlar %23,5, 16-20 yıl arasında olan çalışanlar %36,7, 21-25 yıl arasında olan çalışanlar %34,6, 25 yıldan fazla süredir çalışanlar ise %25 doğru değil yanıtını vermişlerdir.

Sonuç olarak, motivasyon ile ilgili şu söylenebilir ki, bir kurumda örgütsel yaşam alanında özbilincin etkisi olduğu kadar, motivasyonda EQ eğilimine etkisi vardır. Motivasyonu yüksek çalışanlar, işlerini yapmaktan zevk alırlar. Severe çalışmak işi kolaylaştırdığı gibi hata yapma riskini de azaltır. Karabük kamu kurumlarında motivasyonun EQ eğilimine pozitif etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

3.4.4. Empati Farklılaşması

Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden sezmek, empatinin özünü oluşturur. Bazen insanlar bize neler hissettiğini direk olarak söyleyemezler. Ancak bize ses tonuyla, yüz ifadeleriyle ya da sözel olmayan başka yollar ile anlatmaya çalışırlar. Bu ince olayı kavrama etkeni kişinin özbilincine dayanmaktadır.

Kurumlarda birbirlerini anlayan, neler hissettiğini düşünebilen çalışanların var olması kurumda işlerin kolaylaşmasını sağlayacaktır. Bu açıdan Karabük kamu kurumlarında empati yeterliliğini ölçmek amacıyla 5 farklı değişkene 5 farklı soru yöneltilmiştir. Cinsiyet değişkeninden yorumlamaya başladığımızda, kamu kurumlarında bayanların ve bayların, empati alanındaki yeterliliklerinde

farklılaşmadığı görülmektedir. Empati yeterlilik oranları her iki cinsinde %50'lerde seyir ettiği görülmektedir. Empati, başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezmek, sorunlarıyla etkin bir biçimde ilgilenmektir. O halde yaş değişkenine göre, bu yeterliliğe sahip olan insanları ayırt etmek için, 'İnsanların ruh hallerini doğru bir biçimde yorumlayabilirim' ifadesi kamu kurumlarında çalışanlara yöneltilmiştir.

Tablo 33. Başkalarını Tanıma Ve Analiz Edebilme Durumu

İnsanların ruh hallerini doğru bir biçimde yorumlayabilirim.						
Yaşınız?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
18-25	.0%	25.0%	.0%	66.7%	8.3%	100.0%
26-35	4.3%	11.6%	18.8%	44.9%	20.3%	100.0%
36-45	2.5%	11.1%	14.8%	50.6%	21.0%	100.0%
46 ve üzeri	.0%	5.6%	16.7%	44.4%	33.3%	100.0%

Tablo 33'deki oranlardan anlaşılacağı üzere, 46 yaş ve üzeri, % 33,3 oranla en yüksek kesinlikle doğru yanıtını vermiştir. 18-25 yaş grubu % 66,7 doğru ile en yüksek doğru yanıtını verirken, 26-35 yaş grubu % 44,9, 36-45 yaş grubu % 50,6, 46 ve üstü yaş grubu % 44,4 doğru yanıtını vermiştir. Genel olarak tüm yaş gruplarının doğru yanıt oranına baktığımızda % 48,9 oranını görmekteyiz. Bu demek oluyor ki kamu kurumlarında çalışan tüm yaş grupları, örgütsel iklimde, duygusal ipuçlarına karşı dikkatli ve duyarlıdırlar. Başkalarının bakış açılarını anlarlar. Başka insanların gereksinim ve hislerini anlayarak onlara yardımcı olurlar.

Tablo 34. Başkalarını Dinleme Becerisi Durumu

Karşımdakinin ne söylediğini anlamak için sorular sorarım.						
Eğitim Durumunuz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
Lise	.0%	4.5%	2.3%	61.4%	31.8%	100.0%
Ön Lisans	1.9%	11.5%	3.8%	57.7%	25.0%	100.0%
Lisans	.0%	4.6%	4.6%	58.5%	32.3%	100.0%
Lisansüstü	.0%	10.5%	5.3%	52.6%	31.6%	100.0%

Eğitim değişkenine göre empati unsuru değerlendirildiğinde Tablo 34'deki sonuçlar ortaya çıkmaktadır. 'Karşımdakinin ne söylediğini anlamak için sorular sorarım' ifadesine, lise mezunları % 61,4 doğru yanıtını verirken, ön lisans mezunları

%57,7, lisans mezunları % 58,5, lisansüstü mezunlar ise % 52,6 doğru yanıtını vermişlerdir. Genel olarak empati karşısındakinin söylemek istediklerini ifadelerden anlamak demektir. Burada lise mezunlarının sorular sorarak karşısındakinin anlamaya çalıştığı görülmektedir. Bunun da bir yöntem olduğu söylenebilir. Empati sayesinde çalışanlar insanların güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendirebilirler. İnsanların gelişimine yardımcı olabilirler bu da örgütün gelişimini getirecektir.

Tablo 35. Başkalarını Anlama Durumu

Karşımdakinin ne söylediğini anlamak için sorular sorarım.						
Çalıştığınız kurumdaki konumunuz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
Memur	.6%	7.9%	3.0%	59.8%	28.7%	100.0%
Orta Kademe Yönetici	.0%	.0%	8.3%	50.0%	41.7%	100.0%
Üst Düzey Yönetici	.0%	.0%	25.0%	25.0%	50.0%	100.0%
Toplam	.6%	7.2%	3.9%	58.3%	30.0%	100.0%

Tablo 35'te görüldüğü gibi, aynı soruyu, statü değişkenine göre incelediğimizde, burada da memurların % 59,8 oranla doğru yanıt verdiği görülmektedir. O halde hem lise mezunları hem de memurlar karşısındaki bireylerin ne söylediğini anlamak için soru sorma yöntemini kullanmaktadır. Empati unsuru meslekteki kıdem değişkenine göre incelendiğinde ise, meslekte 16-20 yıl aralığında olan çalışanların empati konusundaki yeterliliği oldukça yüksektir. Çalışma hayatındaki yıl ile doğru orantılı olarak bu yeterliliğinde arttığı görülmektedir.

Sonuç olarak Karabük ilinde kamu kurumlarında çalışan bireyler genel olarak empati açısından belli bir yeterliliğe sahiptirler. Bunun sonucu olarak örgütsel iklime şu şekilde faydaları olacaktır: Anahtar nitelikteki güç ilişkilerini doğru anlayacaklardır. Hayati önem taşıyan sosyal konuları keşfedeceklerdir. Alıcıların ne istediklerini kavrayacaklar, görüş ve eylemlerini şekillendiren güçlerin farkına varacaklardır. Örgüt içindeki ve dışındaki gerçeklikleri doğru algılayacaklardır.

3.4.5. Sosyal Beceri Farklılaşması

Sosyal beceri yalnızca etkili iletişim anlamına gelmemektedir. Bunun dışında, etkili ikna taktiklerini kullanmak, açık ve inandırıcı mesajlar yollamak, anlaşmazlıkları uzlaşma yolu ile çözüme bağlamak, ilham vermek ve yol göstermek,

değişimi başlatmak ve yönetmek anlamlarına da gelmektedir. Kurumlarda özbilinç kadar sosyal beceri de önem arz etmektedir. Özbilinci yüksek ama iletişime kapalı insanların duygusal eğilimleri her zaman negatif yönde olacaktır. İnsanları ikna etmek için belli yeterliliğe sahip insanlar, insanların gönlünü kazanmakta yeteneklidirler. Karşısındaki bireylere hitap edecek şekilde güçlü sunuşlar hazırlarlar. Bu çalışmada cinsiyet değişkenine göre sosyal beceri düzeyini ölçmek amaçlı ‘Sosyal bir ortamda insanlar arasındaki güç dengelerinin farkına varırım’ sorusu sorulmuştur.

Tablo 36. Sosyal Çevrenin Farkında Olma ve Tanıma Durumu

Sosyal bir ortamda insanlar arasındaki güç dengelerinin farkına varabilirim.						
Cinsiyetiniz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
Bayan	1.0%	7.7%	2.9%	54.8%	33.7%	100.0%
Bay	3.9%	6.6%	5.3%	53.9%	30.3%	100.0%

Tablo 36’de ‘Sosyal bir ortamda insanlar arasındaki güç dengelerinin farkına varırım’ ifadesine kamu kurumlarında çalışan bayanlar, %54,8 doğru yanıtını verirken, baylar %53,9 doğru yanıtını vermişler. Ortalama oran ise %54,4’ tür. Burada bayanların ve bayların yaklaşık olarak insanları çözümleme yeterlilikleri aynıdır. Sosyal beceri yeteneğinin kamu kurumlarında cinsiyet değişkenine göre orta seviyede olduğu söylenebilir. Aynı soru yaş değişkenine göre değerlendirildiğinde ise farklılık ortaya çıkacaktır.

‘Sosyal bir ortamda insanlar arasındaki güç dengelerinin farkına varırım’ ifadesine 18-25 yaş arası çalışanlar %50 doğru yanıtını verirken, 26-35 yaş arası çalışanlar %53,6, 36-45 yaş arası çalışanlar %53,1, 46 ve üzeri çalışanlar ise %66,7 doğru yanıtını vermiştir. Burada görünen o ki yaş ile doğru orantılı olarak bu konudaki yeterlilik artmaktadır. İleri yaşlardaki çalışanların, tecrübenin verdiği anlayışla insanlar arasındaki dengeyi yorumlayabildiği görülmektedir.

Sosyal beceri demek iletişim demektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar, karşılıklı ilişkilerde etkilidirler. Bireysel olmak yerine grup halinde olmayı tercih ederler. Bilgilerin paylaşılmasından hoşlanırlar. Açık iletişimi desteklerler. Bu açıdan

kamu kurumlarına baktığımızda, çalışanların çalışmayı mı yoksa grup halinde mi çalışmayı tercih ettiklerini anlamak amacıyla aşağıda Tablo 35’te yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 37. Ekiple İş Yapabilme Durumu

Grup halinde çalışmaktansa bireysel çalışmayı tercih ederim.						
Yaşınız?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
18-25	.0%	16.7%	8.3%	41.7%	33.3%	100.0%
26-35	7.2%	36.2%	5.8%	23.2%	27.5%	100.0%
36-45	7.4%	25.9%	13.6%	28.4%	24.7%	100.0%
46 ve üzeri	.0%	27.8%	5.6%	22.2%	44.4%	100.0%

Tablo 37’deki sonuçlara göre ‘Grup halinde çalışmaktansa bireysel çalışmayı tercih ederim’ ifadesine katılım oranı oldukça düşüktür. 18-25 yaş arası çalışanlar % 41,7 doğru yanıtı verirken, 26-35 yaş arası çalışanlar % 23,2, 36-45 yaş arası çalışanlar % 28,4, 46 ve üzeri yaş arasında çalışanlar ise bu ifade de en düşük olan % 22,2 oranı ile doğru yanıtı vermişlerdir. Biraz önceki ifadede yaş değişkeninde çıkan sonucu destekler niteliktedir. Buna göre yaş ilerledikçe sosyalleşmenin arttığı görülmektedir. Yaşı genç olan çalışanlar daha çok bireysel çalışmayı tercih ederken, yaşı büyük olan çalışanlar grup halinde çalışmayı tercih etmektedirler.

Kurumlarda bireysel çalışma örgütsel iklimi olumsuz etkileyecektir. Çünkü bireysel çalışma işi yavaşlatacağı gibi, hataları görme olanağını da azaltacaktır. Zor meselelerin üstesinden gelmek ekip işidir. Kişi tek başına çoğu zaman yetersiz kalacaktır. Ayrıca çalışanlar iletişime geçmeyip kapandığı sürece öğrenime de kapanmış olacaklardır. İyi iletişim kabiliyeti olan insanlar öncülük etmeyi seven insanlardır. Çünkü bireylerle sağlam bir bağ kurarak, onların sorunlarını gidererek, yön göstermeyi başarırlar. Bu da etkili liderler sayesinde olacaktır ki bu açıdan ‘Herhangi bir konuda öncülük etmektense geri planda kalmayı tercih ederim’ ifadesi sorulmuştur. Eğitim değişkenine göre ve statü değişkenine göre, aşağıdaki tabloyu incelemek gerekmektedir.

Tablo 38. Girişimcilik ve Atılganlık Durumu

Herhangi bir konuda öncülük etmektense geri planda kalmayı tercih ederim.						
Eğitim Durumunuz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
Lise	13.6%	29.5%	6.8%	45.5%	4.5%	100.0%
Ön Lisans	19.2%	26.9%	21.2%	26.9%	5.8%	100.0%
Lisans	15.4%	32.3%	10.8%	29.2%	12.3%	100.0%
Lisansüstü	21.1%	36.8%	5.3%	21.1%	15.8%	100.0%

Tablo 38’de görüleceği gibi elde edilen sonuçlar “Herhangi bir konuda öncülük etmektense geri planda kalmayı tercih ederim” ifadesine, lise mezunları %45,5 doğru yanıtını verirken, ön lisans mezunları %26,9, lisans mezunları %29,2, lisansüstü mezunlar ise %21,1 doğru yanıtını vermişlerdir. Kesinlikle doğru değil yanıtını veren lise mezunları bu ifadede ki olumsuz cevaba en düşük oranı %13,6 vermiştir.

Burada görünen o ki, eğitimin liderlikle doğrudan alakası bulunmaktadır. Çünkü bu ifadeye lise mezunları katılırken, lisansüstü mezunlar çok düşük bir oranla katılmışlardır. Statüye göre baktığımızda, geri planda kalmayı üst düzey yöneticilerin tamamı reddetmiş bulunmaktadır. Buda örgütsel yaşamda çalışan tüm üst düzey yöneticilerin, her ne olursa olsun meslekleri ile ilgili hangi konu olursa olsun, hiçbir zaman geri planda kalmadıklarını göstermektedir. Bu tür örgütlerde başarı kaçınılmazdır.

Örgütsel yaşamdaki öncü liderler, çatışma olasılığını fark ederler, anlaşmazlıkları açığa çıkarırlar ve gerginliğin azalmasını sağlarlar. Ortak bir misyon ve vizyon anlayışını oluştururlar ve bunu benimsetirler. Konuları ne olursa olsun öne çıkmaktan çekinmezler. Liderlikleriyle örnek olurlar. Karabük ilindeki kamu kurumlarında sosyal beceri yeterliliği, her ne kadar istenilen düzeyde olmasa da, %50’lerin altında bir oran seyretmeyerek duygusal eğilimin var olduğunu göstermiştir. Özbilinç, motivasyon kadar örgütsel yaşamda sosyal beceri önemlidir. Çünkü örgütsel iklim yaşayan bir organizmadır. Canlıların var olduğu bu iklimde sosyal yeterlilik olmazsa iletişim azalır bu da örgütün başarısını olumsuz yönde etkiler.

SONUÇ

Karabük ilinde yapılan araştırmada, kamu kurumlarında çalışan bireylerin EQ eğilimlerinin genel itibariyle pozitif yönde olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan bu araştırmada öne çıkan ve farklılaşan, en yüksek ve en düşük oran alan ifadeleri tablolar halinde inceleyerek yorumlamakta fayda vardır.

Tablo 39. Kişisel Değerlerime Aykırı Davranmama (Cinsiyet Faktörü)

Kişisel değerlerime aykırı davranmam.					
Cinsiyetiniz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru
Bayan	1.9%	6.7%	1.9%	34.6%	54.8%
Bay	.0%	2.6%	6.6%	39.5%	51.3%

Tablo 39’da kişisel değerlerime aykırı davranmam’ ifadesi bayanların en yüksek oranla katıldıkları ifadedir. % 34,6 doğru yanıtını vermişler. Bayanların kişisel değerlerinden vazgeçmedikleri görülmektedir. Özbilinçlerinin yüksek olduğu anlamına gelir. Ancak örgüt iklimine etkisine göre değerlendirdiğimizde bu durum olumsuz görünecektir. Çünkü örgütün menfaati kişisel değerlerden önce gelmelidir. Aynı ifadeye üst düzey yöneticiler ve 46 ve üzeri çalışan yaş grupları da aynı oranı vermiş bulunmaktadır. Bunlar içinde aynı şeyi söylemek mümkündür.

Tablo 40. Kişisel Değerlerime Aykırı Davranmama (Yaş Faktörü)

Kişisel değerlerime aykırı davranmam.					
Yaşınız?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru
18-25	.0%	8.3%	.0%	50.0%	41.7%
26-35	2.9%	5.8%	2.9%	33.3%	55.1%
36-45	.0%	4.9%	6.2%	34.6%	54.3%
46 ve üzeri	.0%	.0%	.0%	50.0%	50.0%

Tablo 40’da görüleceği üzere, ‘Kişisel değerlerime aykırı davranmam’ ifadesine 46 ve üzeri yaş grubu en yüksek katılım oranı olan %50 oranında katılmışlardır. ‘Kişisel değerlerime aykırı davranmam’ ifadesine üst düzey yöneticiler en yüksek

oran olan %75 oranı ile kesinlikle doğru yanıtını vermişlerdir. Burada statü konumuna göre, yaşa göre özbilincin arttığı görülmektedir.

Tablo 41. Kişisel Değerlerime Aykırı Davranmama (Konum Faktörü)

Kişisel değerlerime aykırı davranmam.					
Çalıştığınız kurumdaki konumunuz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru
Memur	.6%	5.5%	4.3%	37.2%	52.4%
Orta Kademe Yönetici	8.3%	.0%	.0%	33.3%	58.3%
Üst Düzey Yönetici	.0%	.0%	.0%	25.0%	75.0%

Tablo 41’de görüldüğü üzere, bu tür değişkenlerde karakterlerin oturduğu, EQ eğiliminin yüksek olduğu açıkça görünmektedir. Bu durum örgüt iklimi açısından da çok faydalıdır. Bu tür karakteristik özellikleri kuvvetli olan çalışanlar örgüte çok şey katacaktır. Ancak örgütün menfaati söz konusu olduğunda, karakterlerinden ziyade örgütü düşünmeleri gerekmektedir. Bununla beraber mesleğe yeni başlayanların, yaş genç olanların, eğitim düzeyleri düşük olan çalışanların, özbilincin düşüktür. Daha çok benmerkezci davranırlar, doğruyu tartışmak yerine yalnızca kendi doğrularına inanırlar. Karakteristik gelişimlerini tamamlayamadıkları gibi mesleki gelişimlerini de tamamlayamazlar. Bu tarz kişiler örgütsel iklimde yıkıcı duyguların oluşmasına neden olur.

Tablo 42. Doğru Bildiğimi Yapmaktan Çekinmeme (Yaş Faktörü)

Doğru bildiğimi yapmaktan çekinmem.					
Yaşınız?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru
18-25	.0%	.0%	.0%	33.3%	66.7%
26-35	.0%	7.2%	5.8%	39.1%	47.8%
36-45	1.2%	3.7%	3.7%	50.6%	40.7%
46 ve üzeri	.0%	16.7%	.0%	44.4%	38.9%

Tablo 42’de yer alan ifadelere bu değişkenlerin verdiği oranlar gösterilmektedir. Bu oranlar incelendiğinde, ‘Doğru bildiğimi yapmaktan çekinmem ifadesine 18-25 yaş arasında çalışanlar, en yüksek oranları olan %66,7 oranı ile kesinlikle doğru yanıtını verdikleri görülmektedir.

Tablo 43. Doğru Bildiğimi Yapmaktan Çekinmeme (Eğitim Faktörü)

Doğru bildiğimi yapmaktan çekinmem.						
Eğitim Durumunuz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
Lise	.0%	4.5%	4.5%	34.1%	56.8%	100.0%
Ön Lisans	1.9%	5.8%	1.9%	51.9%	38.5%	100.0%
Lisans	.0%	7.7%	4.6%	44.6%	43.1%	100.0%
Lisansüstü	.0%	5.3%	5.3%	47.4%	42.1%	100.0%

Tablo 43’de görülen sonuçlara göre, ‘Doğru bildiğimi yapmaktan çekinmem’ ifadesine lise mezunları en yüksek oranları olan % 56,8 oran ile kesinlikle doğru yanıtını vermişlerdir. Bunlar dışında 0-5 yıl aralığında mesleki kıdemleri bulunan değişkenler, memurlar ve 25 yıldan daha uzun süredir çalışanların en yüksek katılım oranları olan ifade ‘Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım’ ifadesidir. Kendine çekidüzen verme unsurunun bir ifadesi olan bu ifadeye, genellikle mesleğe yeni başlamışların, eğitimi yeni tamamlamış olanların katıldığı görülmektedir. Bunun nedeni, yeni ve tecrübesiz olan çalışanların hata yapmaktan korkmaları, örgütün başarısı için çaba göstermeleri, dinamik olmaları, çalışma arzusu ve istediklerinin olması, hedeflerine ulaşmak için çaba sarfetmeleri gelmektedir.

Tablo 44. Başarısız Olduğumda Bunun Nedenlerini Araştırır (Kıdem Faktörü)

Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım.						
Çalışma hayatınızda kaçınıcı yılınız?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru	Toplam
0-5	.0%	2.9%	.0%	51.4%	45.7%	100.0%
6-10	.0%	.0%	2.6%	46.2%	51.3%	100.0%
11-15	.0%	5.9%	.0%	47.1%	47.1%	100.0%
16-20	.0%	6.7%	3.3%	46.7%	43.3%	100.0%
21-25	.0%	3.8%	7.7%	53.8%	34.6%	100.0%
25'den çok	.0%	.0%	.0%	50.0%	50.0%	100.0%

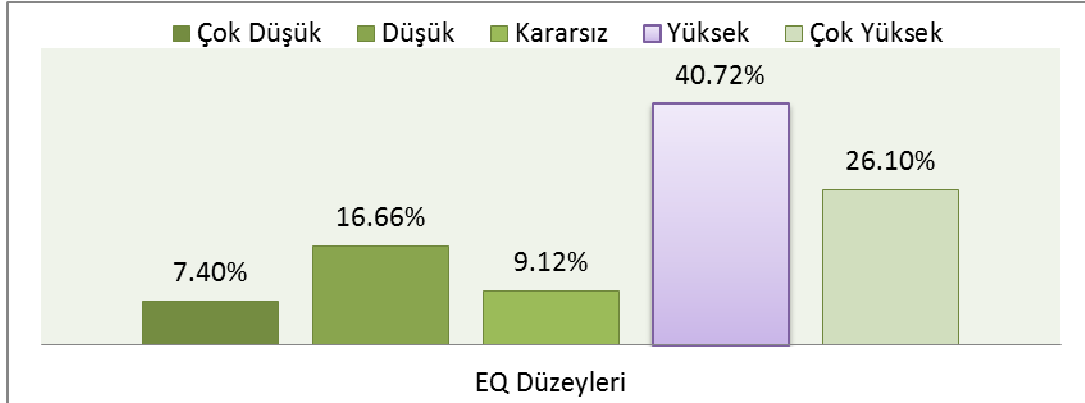
Tablo 44’de görülen oranlara göre ‘Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım’ ifadesine meslekte 0-5 yılında olan çalışanlar en yüksek katılım oranları olan % 51,4 oranı ile doğru yanıtını vermişlerdir. Bu durumun örgütün dinamik

unsurlarına faydası çok büyüktür. Böylelikle bireyler hem kendilerini geliştirdiği gibi, hem de hatasız bir çalışma ortamı yaratarak, örgütün başarısını artırır.

Tablo 45. Başarısız Olduğunda Bunun Nedenlerini Araştırır (Konum Faktörü)

Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım.					
Çalıştığınız kurumdaki konumunuz?	Kesinlikle Doğru Değil	Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	Doğru	Kesinlikle Doğru
Memur	.0%	3.7%	1.8%	48.8%	45.7%
Orta Kademe Yönetici	.0%	.0%	.0%	58.3%	41.7%
Üst Düzey Yönetici	.0%	.0%	25.0%	25.0%	50.0%

Tablo 45'te görüleceği gibi 'Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım' ifadesine memurlar en yüksek katılım oranları olan % 48,8 oranı ile doğru yanıtını vermişlerdir. Motivasyonun unsuru olan 'Gülümsemek benim için zordur' ifadesi tüm değişkenlerden en düşük katılım oranını alan ifadedir. Bu demek oluyor ki örgütsel iklimde çalışan tüm bireyler, motivasyonu artırmada kullanılabilen gülümsemek davranışını sergilemektedirler.



Şekil 8. Örneklemin EQ Düzeyi

Araştırmamıza konu olan örnekleme EQ'nun tüm unsurlarıyla değerlendirildiğinde bu unsurlara katılım ifadelerini Çok Düşük, Düşük, Kararsız, Yüksek, Çok Yüksek düzeylerinde değerlendirdiğimizde, Grafikte de görüleceği üzere (Bkz. Şekil 8) %7,40 oranında Çok Düşük, %16,66 oranında Düşük, %9,12 oranında Kararsızlar olarak değerlendirebileceğimiz sonuçlar elde edilmiştir.

Bununla birlikte evrenimizi temsil eden örneklemin %40,72 oranında Yüksek, %26,10 oranında da Çok Yüksek düzeyde EQ unsurlarında yer aldıkları anlaşılmıştır.

Buradan hareketle, araştırmaya konu olan kurumların alanlarındaki başarılarının ve kurum kültürlerinin etkililiklerinin araştırılması, elde edilen sonuçların buradaki verilerle karşılaştırılarak başarı düzeyler, kurum kültürünü oluşturmadaki etkisinin bir başka araştırma konusuyla ele alınarak incelenmesi yerinde olacağı kanaatindeyiz. Başka bir ifadeyle, kurum kültürünün, kurumsal başarıya etkisinin bu değerlerle örtüşüp örtüşmediğinin belirlenmesi ve kurumun performans değerlendirmesinin yapılarak, EQ düzeyinde kurumun görev alanı ve alanında elde ettiği başarılar ve yönetim performans ilişkisinin ele alınarak, incelenmesi sonuçların karşılaştırılması yerinde olacaktır. Araştırmanın EQ unsurlarına katılım eğilimleri Tablo 46’de gösterilmiştir

Tablo 46. Örneklemin EQ Unsurlarına Göre Düzeyleri

EQ Düzeyi	EQ Unsurları	İfadeler	Yüzde	Ortalama %
Çok Düşük	Özbilinçlilik	Kesinlikle Doğru Değil	14.70%	7.40%
	Kendine çeki düzen verme		3.60%	
	Motivasyon		5.30%	
	Empati		5.00%	
	Sosyal Beceri		8.40%	
Düşük	Özbilinçlilik	Doğru Değil	19.10%	16.66%
	Kendine çeki düzen verme		12.00%	
	Motivasyon		19.70%	
	Empati		14.40%	
	Sosyal Beceri		18.10%	
Kararsız	Özbilinçlilik	Ne Doğru Ne Değil	9.60%	9.12%
	Kendine çeki düzen verme		7.40%	
	Motivasyon		7.90%	
	Empati		12.60%	
	Sosyal Beceri		8.10%	
Yüksek	Özbilinçlilik	Doğru	34.40%	40.72%
	Kendine çeki düzen verme		49.90%	
	Motivasyon		37.70%	
	Empati		41.70%	
	Sosyal Beceri		39.90%	
Çok Yüksek	Özbilinçlilik	Kesinlikle Doğru	22.30%	26.10%
	Kendine çeki düzen verme		27.10%	
	Motivasyon		29.40%	
	Empati		26.30%	
	Sosyal Beceri		25.40%	

Günümüzün ağırlaşan yaşam şartlarında, bireylerin kendini ifade edebilmesi, dış çevre ile sağlıklı iletişim kurabilmesi, iyi bir iş yaşamı, iyi bir aile yaşamının olması, güzel arkadaşlıklar kurup mutluluğu yakalayabilmesi EQ'suna bağlıdır. Bireylerin olduğu gibi, kurumlarında örgütsel iklimde sağlıklı bir yaşam alanı yaratabilmeleri, yüksek EQ'ya bağlıdır. Bunun için kurumlarda çalışan bireylerin özbinglerinin güçlü olması gerekmektedir. Bunun yanında yüksek empati yetisini sahip olmaları, çalışma istek ve arzusu ile yüksek motivasyonu yakalamaları, iletişim yeterliliğine sahip olarak sosyal beceri unsurlarının yüksek olması gerekmektedir. Özdenetim yapabilmeliler, kuruma güven ve sadakat verebilmelilerdir.

Yaşamın hangi alanında olursa olsun, bireylerin ve kurumların sahip oldukları EQ ve bunun etkin bir şekilde kullanılabilmesi başarının elde edilmesinde temel bir faktördür. Bu amaçla günümüzdeki kurumlarda çalışma hayatlarında, örgütsel iklimlerinde, başarının sağlanmasında EQ kavramının etkisini ölçmek amacıyla, Karabük ilindeki kamu kurumlarında bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışma sonucunda, kurumlara yüksek EQ eğiliminin varlığı tespit edilmiştir. Çalışanların % 50' den fazlası sorulan 35 değişken ifadeye olumlu cevaplar vermiştir. Bununla beraber, EQ eğiliminin, teori kısmında anlatıldığı gibi, sonradan geliştirilebilen bir kavram olduğu da görülmüştür.

Araştırmamızda kullanılan aritmetik ortalama analizi bize en yüksek ve en düşük oranları net bir biçimde vermiştir. Bunun yanında varyans analizi ve faktör analizi kullanılmıştır. Bunlar neticesinde kamu kurumlarında EQ'nun örgütsel iklime etkisinin varlığı tespit edilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre bakıldığında, bayanların ve bayların ortalama olarak aynı duygusal yeterliliğe sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yaş değişkeninde ise, yaşı genç olan bireylerin olaylara verdiği tepkiler, düşünülmeden, ani, sorgulanmadan verilen tepkilerdir. Bu örgütsel iklimde hata oranını artıracak bir etkidir. Ancak yaş ilerledikçe davranışların oturduğu, örgütsel iklime olumlu etkilerin verildiği görülmüştür. Bunlarla beraber eğitim seviyesi yüksek ve statüsü yüksek çalışanların da EQ yeterliliğinin yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde bu yeterliliğin yüksek olması, örgüt kültürü ve yöneticilerin EQ düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkinin oluşmasını sağlamaktadır. Bu ilişki ile örgüt ikliminde başarı düzeyi artacaktır. EQ

eğiliminin en yüksek olduğu değişken grubu ise 46 yaş ve üzeri grup olduğu görülmüştür. Tüm örneklem ve bulgular sonucunda, değişken gruplara ve yöneltilen ifadeler bakıldığında, kamu kurumlarında EQ eğiliminin örgüt iklimine etkisi vardır ve bu etki kişilerin duygusal yeterliliklerini geliştirmesine bağlı olarak giderek artmakta olduğu söylenebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002) “Duygusal Zeka ve Liderlik” *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Kayseri, S.12, 53-68.
- Akçay, C. (2012) “Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme” *Eğitim Politika Analizi Dergisi* C1, S:1, 3-25.
- Aslan, Ş. (2013) *Duygusal Zeka Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Baltaş, Z. (2006) *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zekâ*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bircan, S. (2000) Ergenlerin Duygusal Zekalarının, Çatışma Bilimlerine ve Suç Davranışlarına Etkisi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bilim Dalı, Ankara: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Braun, G. ve Siegfried B. (2000) *Duygusal Zeka Testleri*, İstanbul: MNS Yayıncılık.
- Briner, R.1999, “The Neglect and Importance of Emotion at Work.” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8.3, 335.
- Büyüköztürk, Ş. (2009) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayınevi.
- Caruso, David R. ve Peter Salovey *Duygusal Zeka Yöneticisi*, Çev. Süheyla Kaymak. İstanbul: Crea Yayıncılık, 2011.
- Çakar, U. (2002) Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan Ali M.(2001) “Duygusal Zekanın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma” *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C.16.1, 363-377.
- Çevik, H.H. (2008) *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Demir, M. (2010) “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.11, 2 cilt.
- Doğan, S. (2005) *Çalışan İlişkiler Yönetimi*, İstanbul: Kase Yayınları.
- Doğan, S. (2006) *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*, İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2007) “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi” *Yönetim ve Ekonomi*, C. 14.1.
- Goleman, D. (2012) *İş Başında Zeka*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2013) *Duygusal Zeka, Çev. Banu Seçkin Yüksel*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gökçen, B. (2006) *İş Hayatında Duygusal Zeka Ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Cumhuriyet Üniv. Sosyal Bilimler Enst., Sivas: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güllüce, Ali Ç. (2010) *Duygusal Zekânın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- J.D, Mayer. (1999) “Emotional Intelligence: Popular or Scientific Psychology” *Apa Monitor Online* 30.8. 1999.
- Kaya, H.(2008) “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma” *Maliye Dergisi* Temmuz- Aralık 2008 , S.155.
- Korkmaz, B. (2008) *İlköğretim 4. Ve 5. Sınıf Öğrencilerinin, Anne-Babalarının Duygusal Zeka Düzeyleri İle Eğitim Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Marshall, C. (2001) “Make The Most of You Emotional Intelligence” *Chemical Engineering Progress* 97.

- Özbayrak, C. (2006) Türkiye Örneğinde Duygular ve Bilişsel-Duygu Değerlendirme Süreci, Muğla Üniversitesi, Muğla: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özen, Ö. (2006) “Başarı ve İlişkide Duygusal Zekanın Rolü” Gazi Üniversitesi, Gazi EF., Ortaöğretim Fen ve Matematik Alanları Eğitimi Bölümü, Fizik Eğitimi Anabilim Dalı, Proje Çalışması, Ankara.
- Robbins, S.P. ve Timoty A. J. (2012) Örgütsel Davranış - Organizational Behavior, Çev. Edit: İnci Erdem, Nobel Akademik Yay., Ankara.
- Salovey, P. (2011) *Duygusal Zeka Yöneticisi*, İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Tokmak, İ vd.. (2013) “Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü” *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Haziran 2013, 10.1, s. 96-114.
- Ulutaş, İ. (2005) Anasınıfına Devam Eden Altı Yaş Çocuklarının Duygusal Zekâlarına Duygusal Zeka Eğitiminin Etkisinin İncelemesi, Ankara: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Ural, A. (2001) “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3.2.
- Uysal, H. T. (2013) “Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin Etkisi”, www.bejournal.com (01 06 2013).
- Yaylacı, G.Ö. (2008) *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yeşilyaprak, B. (2001) “Duygusal Zeka ve Eğitim Açısından Doğurguları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi” *Eğitim Yönetimi Dersgisi*, S.35, 1-139.
- Yazıcı, A. (2014) “William James’in Descartes’in Duygu Kuramına Eleştirisi”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/922/11500.pdf> (29 Ocak 2014).
- Yeşilyaprak, B. (2012) “Duygusal Zekâ ve Eğitim Açısından Doğurgaları”, *Eğitim Yönetimi*, C.7, S:1, 2001, www.egitimyonetimi.com (08 Aralık 2012).
- Beceren, E. <http://www.duygusalzeka.net>, (30 Kasım 2012).

Paul R. K., Jr., and Anne M. K. (1981) A Categorized List of Emotion Definitions, with Suggestions for a Consensual Definition, Georgia Southern College, Motivation and Emotion, Vol, 5, No. 4.

http://148.202.18.157/sitios/catedrasnacionales/material/2010b/sanz/kleinginn_a1981.pdf (29 Ocak 2013).

Revenue B., 'Emotional-Social Intelligence, www.eiconsortium.org, (28 Ekim 2013)

Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğü, "Duygu", Zekâ" Maddesi, <http://www.tdk.gov.tr> (29 Ocak 2013).

www.turkcebilgi.org, (06 Haziran 013)

www.duygusalzeka.com.

EKLER

EK 1 Anket Formu

KAMU KURUMLARINDA DUYGUSAL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL İKLİMİNE ETKİSİ KONULU ANKET ÇALIŞMASI							
<p>Değerli kamu kurumu çalışanları; Bu anketin amacı bireylerin duygusal zekâlarının bireysel alışmalarına etkisi ve bunun uzantısı olarak kurumsal duygusal zekânın oluşumu ve örgütsel iklimine etkisini ölçmektir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde temel değişkenler bulunmaktadır. İkinci bölümde ise duygusal zekânın örgütsel iklime etkisini ölçme amaçlı 30 soru yer almaktadır.</p> <p>Katkılarınız için teşekkür ederim.</p> <p style="text-align: right;">Ceyda YILMAZ Karabük Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi</p>							
BÖLÜM 1							
1-Cinsiyetini2-Yaşınız?		3-Eğitim Durumunuz?		4-Çalıştığınız kurumdaki konumunuz nedir?		5- Çalışma hayatınızda kaçınıcı yılınız?	
<input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/> 18-25		<input type="checkbox"/> Lise		<input type="checkbox"/> Memur		<input type="checkbox"/> 0-5	
<input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> 26-35		<input type="checkbox"/> Ön Lisans		<input type="checkbox"/> Orta Kademe Yönetici		<input type="checkbox"/> 6-10	
<input type="checkbox"/> 36-45		<input type="checkbox"/> Lisans		<input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici		<input type="checkbox"/> 11-15	
<input type="checkbox"/> 46 ve üzeri		<input type="checkbox"/> Lisansüstü				<input type="checkbox"/> 16-20	
						<input type="checkbox"/> 21-25	
						<input type="checkbox"/> 25 den fazla	
BÖLÜM 2							
Aşağıdaki sorularda sizi en iyi tanımlayan seçeneğin yanındaki bölüme (X) işareti koyunuz.(Lütfen cevaplarınıza nasıl olmak istediğinizi değil, ne olduğunuzu yansıtınız.)							
No	MADDELER	Kesimlikle Doğru	Doğru	Doğru Değil	Kesimlikle Doğru Değil	Ne Doğru Ne Değil	
1	Aldığım kararlardan asla pişmanlık duymam.						
2	Başarısız olduğumda bunun nedenlerini araştırırım.						
3	Bir iş yaparken o işin iyi bir şekilde sonuçlanacağını düşünürüm.						
4	Kişisel değerlerime aykırı davranmam.						
5	Grup halinde çalışmaktansa bireysel çalışmayı tercih ederim.						
6	Doğru bildiğimi yapmaktan çekinmem.						
7	İnsanların ruh hallerini doğru bir biçimde yorumlayabilirim.						
8	Bir konuyu anlatırken konu ile ilgili somut örnekler veririm.						
9	İçinde bulunduğum ortamda gerginlik oluşturan bireyleri görmezden gelirim.						
10	Sosyal bir ortamda insanlar arasındaki güç dengelerinin farkına varabilirim.						
11	Yeni şeyler öğrenmek için gayret gösteririm.						
12	Kızgınlığımı kontrol etmekte zorlanmam.						

13	Herhangi bir konuda öncülük etmektense geri planda kalmayı tercih ederim.					
14	Olaylar zora girdiği zamanlarda bile olayların iyi yanını görmeye çalışırım.					
15	Fırsatların önüme çıkmasını beklemem, kendim için fırsatlar oluştururum.					
16	İnanduğım düşünceleri savunmaktan geri kalmam.					
17	Bir işin yapılması için, o işi yapacak olan kişilerde istek uyandırırım.					
18	Kişileri ikna etmek için etkilenecekleri unsurlardan faydalanırım.					
19	Yeni uygulamaların kabul görmesi için çaba gösteririm.					
20	Bir işi yaparken başkasının beni yönlendirmesine ihtiyaç duymam.					
21	Karşımdakinin ne söylediğini anlamak için sorular sorarım.					
22	Hatalarımı hiçbir zaman saklamam.					
23	Kendimi hangi konularda geliştirmem gerektiğinin bilincindeyim.					
24	Çalışma ortamındaki değişiklikler performansımı olumsuz etkiler.					
25	Yaptığım herhangi bir işin başarılı olup olmadığını takip ederim.					
26	Duygularımın bedenimde oluşturduğu fiziksel etkilerin farkına varırım.					
27	Başkalarıyla birlikte iş yapmanın yapılan işi yavaşlattığımı düşünüyorum.					
28	Alıştığım şeylerin dışına çıktığımda kendimi stresli hissedirim.					
29	Öfkemi kontrol etmem zordur.					
30	Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
31	Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
32	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
33	Gülümsemek benim için zordur.					
34	İstediğim zaman 'hayır' demek benim için zordur.					
35	Bir sorunla karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					

ÖZET

KAMU KURUMLARINDA DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ VARLIĞININ BELİRLENMESİ VE KURUMSAL DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL İKLİME ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ: KARABÜK İLİ ÖRNEĞİ

Ceyda YILMAZ

Yüksek lisans Tezi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yahya FİDAN

109 Sayfa

Günümüz kurumları içinde, artık çalışanların sadece IQ düzeylerinin yüksek olması yeterli olmamakta, başarının sağlanmasında çalışanların belirli bir düzeyde duygusal zekâya da sahip olmaları gerekmektedir.

Bu nedenle yapılan çalışmanın amacı, kamu kurumlarında duygusal zekâ kavramının varlığının belirlenmesi ve kurumsal duygusal zekânın örgütsel iklime etkisinin ölçülmesidir. Bu amaçla, Karabük ilinde kamu kurumlarında çalışan 180 memurun katılımı ile bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda kamu kurumlarında çalışan memurların duygusal zekâ eğiliminin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucu olarak da çalışanların, örgüt ikliminde pozitif davranışlar sergileyerek, örgütün başarısının artmasını sağladıkları anlaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Duygusal Zekâ, Kurumsal Duygusal Zekâ, Örgüt İklimi

ABSTRACT

THE CONCEPT OF EMOTIONAL QUATIENT IN PUBLIC INSTITUTIONS AND MEASURING THE EFFECT OF PUBLIC EMOTIONAL QUATIENT TO PEOPLES AROUND: KARABÜK CASE

Ceyda YILMAZ

Master Thesis, Department of Public Administration

Advisor: Prof.Dr. Yahya FİDAN

Pages: 109

Nowadays, high level IQ (Intelligence Quotient) of employees is not only enough for the achievement also it is necessary to have emotional intelligence for the organizations.

Therefore, the aim of this study to identify whether the concept of emotional quotient in public institutions and measuring the effect of public emotional quotient to peoples around. In this context, a study was done by the participation of totally 180 government officials who working public institutions in Karabük city. As a result of the study, it's identified that the government officials have a high proclivity of emotional quotient. Consequently, it has been found to provide an increase in the success of the organization by exhibiting of positive manners of the officials.

Key Words: Emotional Intelligence, Corporate Emotional Intelligence, Organizational Climate

ÖZGEÇMİŞ

1987 Karabük doğumlu olan Ceyda YILMAZ, ilk ve orta öğrenimini Karabük’ de tamamlamıştır. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden 2010 yılında mezun olmuştur. 2010-2011 döneminde Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başlayan araştırmacı, 2014 yılında bu eğitimini tamamlayarak mezun olmuştur.